



# Small Business e Retail Banking: la traiettoria evolutiva e le sfide future

*Roma, 25-26 marzo 2010*

*Convegno ABI – Dimensione cliente 2010*

*Prof. Stefano Caselli*

*Università Bocconi*

# Agenda



1. **L'antefatto inevitabile: il profilo finanziario delle PMI**
2. **Le sfide dell'offerta delle banche per lo sviluppo delle PMI**
3. **Il saggio utilizzo della finanza nelle PMI ed il tempo delle scelte**
4. **Il nodo critico delle condizioni di sistema**
5. **Alcune riflessioni conclusive sulla costruzione del vantaggio competitivo**

## 1. L'antefatto inevitabile: il profilo finanziario delle PMI



# 1. L'antefatto inevitabile



- Le chiavi di lettura del comportamento finanziario delle aziende retail (**micro, small e PMI**) a livello italiano, e non solo, sono strutturalmente riferibili a quattro elementi di fondo:
  - la struttura proprietaria a carattere familiare,
  - la presenza diffusa del modello a gruppo, formale e soprattutto informale,
  - la centralità dell'*animal spirit* dell'imprenditore,
  - il ruolo rilevante degli “attori terzi”

# 1. L'antefatto inevitabile



- Gli elementi suddetti generano ricadute specifiche sul comportamento finanziario delle imprese e sullo “stile di relazione” con il sistema finanziario:
  - la gestione finanziaria è ancillare (residuale) alla gestione reale,
  - la gestione finanziaria è gestione del rapporto con le banche,
  - il rapporto fra patrimonio dell'imprenditore e impresa è l'elemento di reale formazione dei fabbisogni finanziari,
  - comunque alcuni servizi finanziari non sono coerenti con i fabbisogni delle imprese retail più piccole

# 1. L'antefatto inevitabile



- Nel caso italiano, questi tratti distintivi risultano ulteriormente amplificati per effetto di:
  - un orientamento ancestrale al pluriaffidamento,
  - una cultura localistica delle relazioni banca-PMI,
  - una presenza strutturale di una leva fiscale asimmetrica sul costo del capitale,
  - una presenza di un larghissimo numero di aziende che stabilizza il proprio percorso di crescita su una dimensione micro oppure piccola fisiologica e definitiva

# 1. L'antefatto inevitabile



- Tali valutazioni si sviluppano peraltro in un mondo (finalmente) post Basilea 2 e (purtroppo) post crisi finanziaria in cui:
  - il credito è divenuto più simile alla finanza di mercato,
  - i prodotti creditizi si calibrano e specializzano sulle singole componenti (PD e LGD) del rischio di credito,
  - la capacità valutativa delle controparti imprese tende a crescere,
  - il capitale circolante diviene la variabile maggiormente sensibile (per l'apprezzamento della PD)

## 2. Le sfide dell'offerta delle banche per lo sviluppo delle PMI



## 2. Le sfide dell'offerta

- Il rapporto banca-impresa ha attraversato tre fasi evolutive e...si indirizza verso la quarta (all'orizzonte...):
- Il modello storico della banca istituzione, della centralità del credito e della relazione “spontanea”
- Il modello della banca universale, della multidirezionalità, del “mito” dell’Hausbank e della relazione “eccessiva”
- Il modello della banca divisionale, della segmentazione, del “mito” del gestore e della relazione “parcellizzata”



## 2. Le sfide dell'offerta



- Ogni fase storica ha contribuito alla crescita del rapporto banca-impresa ma i segni della crisi finanziaria e l'attesa di una nuova quarta fase (...dai tratti non ancora definiti) fa suonare potente il mantra della banca generalista, dello "small is beautiful" ad ogni costo e del ritorno al passato
- Occorre cercare oltre e guardare avanti per un nuovo salto concettuale e operativo che contribuisca alla crescita sostanziale delle imprese e del sistema Paese

## 2. Le sfide dell'offerta



- Il tema del nuovo ruolo che il sistema bancario potrà svolgere al servizio della crescita delle PMI si gioca su quattro sfide (o doveri) rilevanti:
  - **La sfida della dimensione**
  - **La sfida del network**
  - **La sfida della relazione professionale**
  - **La sfida dell'internazionalizzazione**

## 2. Le sfide dell'offerta



### (a) La sfida della dimensione

- La scala come condizione inevitabile di efficienza purché coniugata con:
  - Effettiva capacità di accesso ad uno spettro di soluzioni più ampio
  - Preservazione pragmatica dei migliori aspetti del localismo

### (b) La sfida del network

- L'autosufficienza è un limite che deve essere superato dal presidio, cosciente, dell'attività distributiva (make and buy) e della scelta fra “piattaforma” e “specializzazione”

## 2. Le sfide dell'offerta



### (c) La sfida della relazione professionale

- La distinzione fra la cultura della “relazione professionale” e la cultura della “relazione spontanea”
- Lo sviluppo e il trasferimento di competenze e linguaggi d'impresa in banca

### (d) La sfida dell'internazionalizzazione

- Le banche come infrastruttura necessaria per lo sviluppo all'estero
- Il presidio delle technicalities distintive per l'internazionalizzazione delle imprese, soprattutto piccole

## 3. Il saggio utilizzo della finanza nelle PMI e il tempo delle scelte



### 3. Il saggio utilizzo della finanza nelle PMI



- Anche per le PMI si pone un dovere e una sfida di un utilizzo efficace e saggio della finanza come strumento per lo sviluppo
- Ciò passa attraverso:
  - Una netta distinzione fra finanza dell'impresa e finanza della famiglia e dei familiari
  - La nitidezza del progetto imprenditoriale e della sua manifestazione
  - La capacità di accoglierne (e sfruttarne) l'effetto “disciplina”

### 3. Il saggio utilizzo della finanza nelle PMI



- La crescita del rapporto banca-impresa deve essere quindi giocata non solo su scelte responsabili a cui le banche sono chiamate e di cui dovranno dare prova ma anche su scelte specifiche da parte delle PMI, declinate ovviamente in funzione della loro dimensione (small vs piccole e medie)
- Tali scelte fanno riferimento alla **sfida generazionale**, alla **sfida manageriale**, alla **sfida del buon governo**. Insieme tali sfide costituiscono la “**sfida della proprietà responsabile**” su cui imprenditori (come attori primari) e banche (come advisor) devono lavorare assiduamente

### 3. Il saggio utilizzo della finanza nelle PMI

La sfida della proprietà responsabile		
Proprietari non responsabili		Proprietari responsabili
BENE PRIVATO	Natura dell'impresa	BENE PRIVATO A UTILITA' PUBBLICA
DIRITTO EREDITARIO	Natura della proprietà	DOVERE DI TRASMISSIONE
DIRITTI E PRIVILEGI	Contenuti della proprietà	DOVERI E RISCHI
PROFITTO A BREVE	Finalismo aziendale	PROFITTO A BREVE E A LUNGO
SCONTATA	Unità della proprietà	CONSEGUENZA DI UN LAVORO DURO
NEPOTISTICO E PROTETTIVO	Processo successorio	MERITOCRATICO E RISPETTOSO

## 4. Il nodo critico delle condizioni di sistema



## 4. Il nodo critico delle condizioni di sistema

- La riflessione sul futuro del rapporto fra banca e PMI fa riferimento è riferita ai tre snodi che determineranno il successo o meno dei nuovi assetti della relazione fra sistema bancario e PMI:
- **Il ritorno ai fondamentali**
- **La logica del raccordo virtuoso**
- **Il ruolo delle “regole”**



## 4. Il nodo critico delle condizioni di sistema



- **(1) Il ritorno ai fondamentali** non è un ritorno alla strutture organizzative e produttive del passato ma un recupero dei valori fondamentali per il successo della finanza d'impresa:
  - La finanza sul circolante
  - La finanza per gli investimenti
  - La finanza dell'equity, calibrata raccordando progetto imprenditoriale e progetto finanziario (soprattutto per le piccole e le medie imprese)
  - La finanza di mercato, opportunamente raccordata alla dimensione attuale e prospettiva dell'impresa (soprattutto per le medie imprese)

## 4. Il nodo critico delle condizioni di sistema



- **(2) La logica del raccordo virtuoso** richiede di sfruttare e incanalare nella stessa direzione energie potenti presenti sul territorio ma destinate a disperdersi se non coordinate in una logica comune guidata dalle strutture bancarie:
  - i confidi
  - gli investitori equity dedicati alle piccole (e medie) imprese
  - gli strumenti pubblici (nazionali e internazionali)
  - gli investitori privati
  - gli advisors e i consulenti

## 4. Il nodo critico delle condizioni di sistema



- (3) Il ruolo delle regole appare sempre trascurato da banche e imprese che con un'azione coordinata di *voice* potrebbero proporre un'agenda ragionata di interventi fiscali e normativi tali da generare importanti ricadute:
  - il tema del costo del capitale (DIT vs thin cap)
  - l'incentivo selettivo al going public (OPV vs OPS) per AIM
  - la detassazione per impresa e investitore nelle fasi di pre-start up, start up e early growth
  - il sostegno ai business angels e ai donors
  - la facilitazione all'intervento di investitori istituzionali nelle crisi e fallimenti

## 5. Alcune riflessioni conclusive sulla costruzione del vantaggio competitivo



## 5. Alcune riflessioni conclusive



- L'evoluzione dello scenario competitivo sarà in larga parte giocata su una domanda cruciale: l'area retail è un'area che nasce per differenza rispetto ad altri segmenti della banca oppure è un'area che presenta un proprio profilo distintivo specifico?
- La risposta a questo interrogativo conferisce alternativamente un profilo vago (...o replicato...) oppure un profilo nitido alla strategia e al posizionamento della banca
- Ciò si collega ad un altro tema/rischio rilevante: il corporate è un retail in grande? Il retail è un corporate in piccolo?

## 5. Alcune riflessioni conclusive



- Da un lato vi sono delle percezioni e delle scelte molto chiare:
  - l'area di mercato presenta un forte potenziale commerciale, da sfruttare in termini di crescita dei volumi e della penetrazione;
  - le logiche distributive si fondano su un canale personale, sia esso il gestore o il direttore di filiale;
  - il set dei prodotti da offrire non è eccessivamente ampio e complesso;
  - lo snodo critico della relazione e della soddisfazione del cliente posa su fattori tradizionali.

## 5. Alcune riflessioni conclusive

- Dall'altro lato il comportamento di fondo delle banche e le relative logiche di funzionamento non appaiono del tutto coerenti:
  - molte banche non hanno ancora messo a fuoco la stessa area small business e PMI;
  - l'azione di sotto-segmentazione appare ancora limitata così come il processo della conoscenza è frenato da una bassa disponibilità di informazioni.



## 5. Alcune riflessioni conclusive



- Il superamento delle contraddizioni con ogni probabilità deve svilupparsi secondo due diverse linee di intervento:
  - la prima focalizzata sul sistema di gestione della relazione con il cliente (**componente front e variabili soft**)
  - la seconda focalizzata sul sistema di produzione della banca (**componente back e variabili hard**)
- Nel complesso le due linee di intervento devono agire nella direzione del superamento dei vincoli informativi, tecnologici e manageriali tipici del rapporto con la clientela small e PMI

## 5. Alcune riflessioni conclusive



- La prima area di azione deve concentrarsi su un presidio marcato della funzione di contatto e di gestione, con obiettivi non tanto di analisi complessa del fabbisogno – tipica della relazione di clientela corporate – ma piuttosto di accompagnamento del cliente e di presidio della relazione creditizia.
- La seconda area deve invece mirare all'ingegnerizzazione delle funzioni hard, relative ai prodotti e alle conoscenze. Ciò significa intervenire nella direzione di una più forte profilatura (e non necessariamente pacchettizzazione) dei prodotti e di un massiccio intervento sui processi di knowledge, che sono poi alla base del processo di analisi necessario per la profilatura stessa dei servizi.

# 5. Alcune riflessioni conclusive

Conclusioni: la dinamica competitiva corporate banking....



# 5. Alcune riflessioni conclusive

Conclusioni: ....e la dinamica competitiva retail banking



Per continuare a discutere



## Stefano Caselli

([stefano.caselli@unibocconi.it](mailto:stefano.caselli@unibocconi.it))

- **Professore ordinario di economia degli intermediari finanziari presso il Dipartimento di Finanza dell'Università Bocconi e Direttore della Divisione Executive Education Custom Programs per Banche e Intermediari Finanziari della SDA Bocconi**