

Per amore o per forza: i destini incrociati di banche e imprese in Italia

Roma, 16-17 giugno 2014

Convegno ABI – BASILEA 3 2014

Prof. Stefano Caselli

Università Bocconi



Agenda



1. La “grande corsa al capitale” delle banche e il capitale relazionale
2. La riflessione sul modello di servizio alle imprese
3. La corsa al capitale e i doveri delle imprese
4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità: governance e ruolo delle banche

1. La “grande corsa al capitale” delle banche e il capitale relazionale



1. Corsa al capitale e capitale relazionale

- Il capitale delle banche è per natura un crocevia di logiche differenti: la regolamentazione, gli azionisti e la governance, la redditività e la strategia
- Il tema regolamentare polarizza ad oggi il tema del capitale ma rischia di fare perdere il collegamento e la coerenza con le altre dimensioni
- Ciò deve essere valutato con attenzione: il significato prevalente dato al capitale condiziona in maniera rilevante l'assetto complessivo di funzionamento della banca e quindi la sua capacità di servire il sistema
- Occorre ritornare a pensare “oltre la corsa al capitale” e riflettere su modalità di scambio con il sistema delle imprese e dei clienti più in generale, che costituiscono il “capitale relazionale” delle banche stesse.



1. Corsa al capitale e capitale relazionale



- Il tema del capitale relazionale deve essere opportunamente posizionato rispetto a temi altrettanto rilevanti e ad esso adiacenti per evitare pericolosi equivoci e sovrapposizioni:
 - Il dibattito spesso ideologico e pretestuoso fra transaction e relationship banking
 - Il tema della responsabilità sociale della banca
 - Il tema della reputazione della banca
 - Il tema del localismo
- Il tema del capitale relazionale è più ampio e si fonda sulla qualità e sull'estensione delle relazioni con il sistema esterno secondo tre pilastri essenziali: l'affidabilità, la competenza, l'equità

1. Corsa al capitale e capitale relazionale

- Il ruolo del capitale relazionale diviene decisivo nelle fasi di cambiamento, di discontinuità storica e di crisi, nelle quali la banca aumenta la propria responsabilità economica e sociale ed il proprio ruolo di servizio al sistema (Menichella 1959, Andreatta 1993, Onado 2009)
- Ciò significa che la banca deve assolvere non solo ad un ruolo di “fornitore qualificato” di risorse finanziarie ma di compagno di viaggio nella crescita (o nella difesa) delle imprese e quindi del sistema economico (Barca 1995, Draghi 2007)
- Questo apre un intenso dibattito sul finalismo della banca, sul suo modello strategico, sulle modalità di governo



1. Corsa al capitale e capitale relazionale

- Cosa significa oggi accrescere il capitale relazionale? Ed  assolvere al proprio ruolo di servizio per le imprese e per il sistema?
- I punti chiave di una riflessione organica si basano necessariamente su:
 - l'evoluzione del modello strategico della banca e le sfide aperte
 - le sfide per la finanza delle imprese
 - Il posizionamento generale della banca nel sistema finanziario e nel sistema economico

2. La riflessione sul modello di servizio alle imprese



2. La riflessione sul modello di servizio alle imprese



2. La riflessione sul modello di servizio alle imprese



- Il rapporto banca impresa ha attraversato tre fasi evolutive e...si indirizza verso la quarta (all'orizzonte...) nelle quali il concetto di capitale è stato interpretato in modi estremamente differenti:
- **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 corporate e della relazione “parcellizzata”**

2. La riflessione sul modello di servizio alle imprese

	Banca istituzione (anni '70-'80)	Banca Universale (anni '90)	Banca divisionale (inizio millennio)	?
CAPITALE	Strumento di controllo pubblico	Diversificazione con il mercato di borsa	Efficienza e performance	Scarso e pregiato
REGULATION	Law & order	Liberismo	Tecnocrazia	Ad hoc
CLIENTI	Localismo e paternalismo	Una nuova scoperta	Uno strumento da efficientare	Da riconquistare
KNOWLEDGE	Nelle persone, nell'esperienza	Troppa	Troppa da essere utilizzata	Da usare
SINERGIE	Non rilevanti	Rilevanti, da creare internamente (fusioni e acquisizioni)	Rilevanti, da creare esternamente (segmentazione)	Da trovare in modi diversi e originali

2. La riflessione sul modello di servizio alle imprese



- Dietro la grande corsa al capitale indotta dalla regolamentazione occorre ripensare con forza il modello strategico (Venzin, 2010) e confrontarsi con le principali sfide di mercato a prescindere dal modello istituzionale e commerciale prescelto (Caselli, 2011):
 - **La sfida della dimensione**
 - **La sfida del network**
 - **La sfida della relazione professionale e dell' advisory**
 - **La sfida dell' internazionalizzazione**
 - **La sfida della valutazione e del recupero della cultura creditizia**
 - **La sfida della ristrutturazione dei crediti**

3. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



3. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



- La corsa al capitale delle banche induce la corsa al capitale delle imprese. Ciò peraltro è portatore di grandi benefici (Demattè, 1998) in quanto l'equity nelle imprese contribuisce a:
 - mitigare l'impatto sulla capitalizzazione delle banche,
 - coordinare con maggiore efficacia il rapporto PD-LGD-garanzie e patrimonio dell'imprenditore,
 - definire assetti di pricing del credito più coerenti e sostenibili per banca e impresa,
 - aprire la strada alla crescita dell'impresa e al sistema delle operazioni di corporate finance,
 - contribuire ad una crescita della cultura finanziaria e di governo dell'impresa.

3. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



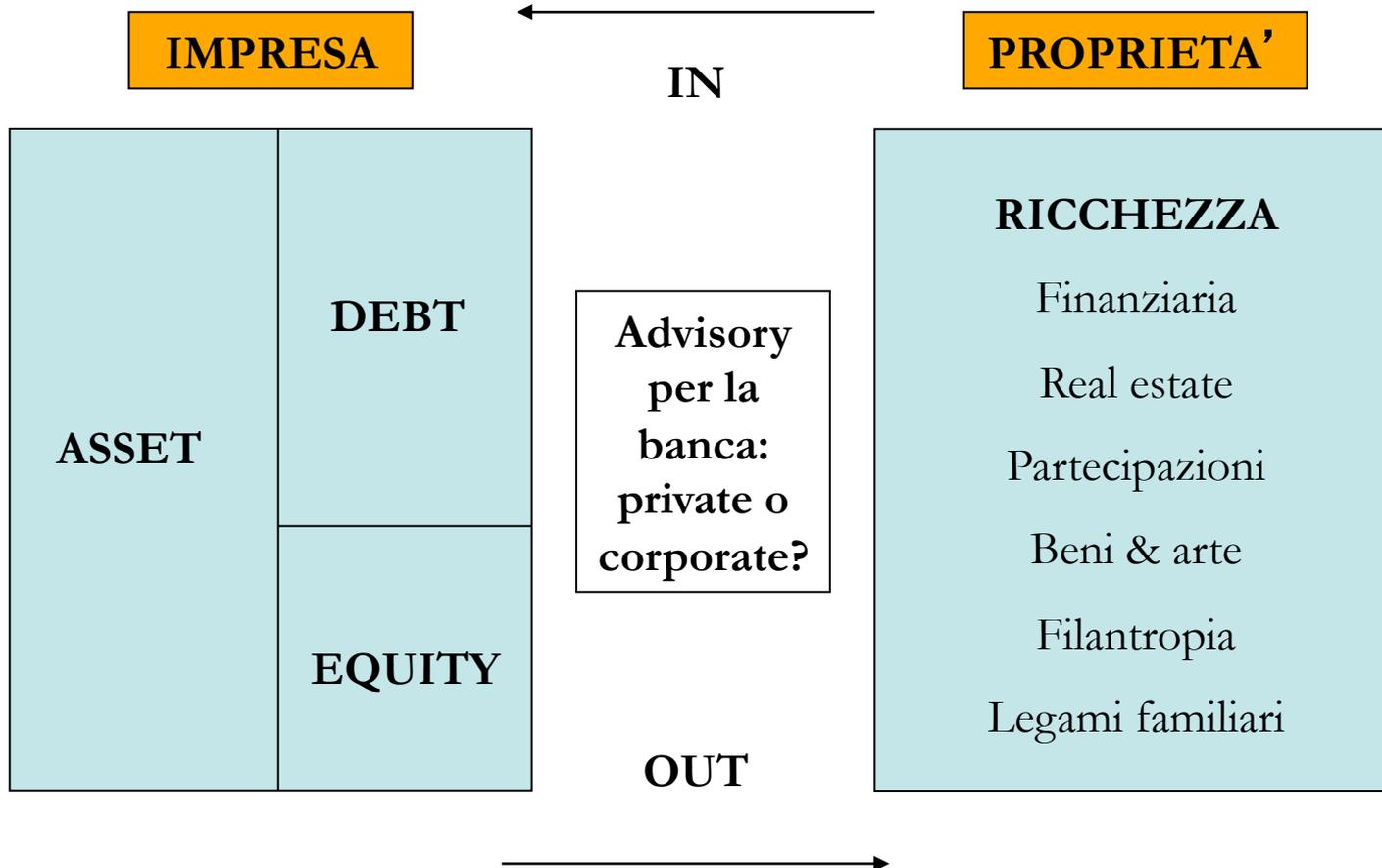
- Anche per l'impresa si pone quindi un dovere etico e una sfida strategica di un utilizzo efficace e saggio della finanza sull'equity come strumento per lo sviluppo (Fitoussi, Sen, Stiglitz, 2009):
- Ciò passa attraverso:
 - Una netta distinzione fra finanza dell'impresa e finanza della famiglia e dei familiari
 - La nitidezza del progetto imprenditoriale e della sua manifestazione
 - La capacità di accoglierne (e sfruttarne) l'effetto "disciplina"

3. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



- Il “campo di gioco” per la capitalizzazione trova un naturale punto di convergenza sul tema del family business, nella misura in cui proprietà, famiglia e impresa sono collegate fra loro attraverso (Corbetta, 2011):
 - Legami patrimoniali
 - Legami finanziari
 - Legami personali e affettivi
- Per quanto i sistemi “corporate” e “private” possano essere declinati e ottimizzati all’ interno di contesti specifici e di vincoli organizzativi, una strategia efficace della banca non può prescindere da una visione congiunta impresa – famiglia - proprietà

3. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



3. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



- Ciò significa tuttavia che necessariamente devono essere messe in gioco una serie di azioni coordinate che passano attraverso:
 - **scelte di natura finanziaria**
 - **scelte di natura economica**
 - **scelte di governance e di proprietà**
 - **scelte di impiego del capitale**
- Questo richiede una forte capacità di advisory e di interazione, oltre ad aprire un mercato dell' advisory che può essere terreno di buoni e di cattivi maestri (AGCM-Banca d' Italia, 1997)

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità: governance e ruolo delle banche



4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



- La riflessione sul futuro del rapporto fra banca e impresa e sulle scelte strategiche rispettive, sottostanti la corsa al capitale e la crescita del capitale relazionale, deve comunque essere corredata dalla ricerca di un nuovo equilibrio nella logica di scambio e relazionale (Cesarini, 2010). Ciò fa riferimento a tre snodi che determineranno il successo o meno dei nuovi assetti della relazione fra sistema bancario e imprese:
 - **La logica di raccordo virtuoso**
 - **La dinamica cooperativa e l'azione culturale**
 - **Il ruolo delle “regole”: lobby e voice**

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



- **(1) 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 (Montanino 2011):
 - 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. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



- **(2) La dinamica cooperativa e l'azione culturale** richiede di stabile logiche di scambio fra banche e imprese fondate su un' interazione preliminare rispetto allo scambio commerciale e di mercato relative a:
 - irrobustimento dei meccanismi di comunicazione finanziaria delle imprese nella prospettiva del rating
 - promozione fattiva di soluzioni di sistema per la gestione di “special situations” (ad es. il tema delle aziende in crisi)
 - ritorno a forme di finanza e a technicalities di base e coerenti sui macro-bisogni essenziali delle imprese (il capitale circolante, gli investimenti, l' export)

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



- **(3) Il ruolo delle regole** appare sempre trascurato da banche e imprese che con un'azione coordinata di *lobby* e di *voice* (Hirschmann, 1984) potrebbero proporre un'agenda ragionata di interventi fiscali e normativi tali da generare importanti ricadute su imprese e banche:
 - il tema del costo del capitale (DIT vs thin cap) e dell'incentivo selettivo al going public (OPV vs OPS)
 - la detassazione per impresa e investitore nelle fasi di pre-start up, start up e early growth
 - la facilitazione all'intervento di investitori istituzionali nelle crisi e fallimenti
 - il tema della riduzione (anche condizionata) delle banche quale modalità di sostegno ai processi di ricapitalizzazione, unitamente al recupero di sagge regole di equilibrio per scadenze e finanziario

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



- Quale governance può facilitare o farsi promotrice di una crescita del capitale relazionale della banca e della responsabilità sociale ed economica nei confronti del sistema?
- Da un lato, l'identikit delle forme di governance si arricchisce di elementi forti comuni riferiti tanto alle persone quanto ai meccanismi: la diversità in tutte le sue forme, la competenza, l'indipendenza, il committment, l'accountability, la trasparenza (cfr. regolamento attuativo Basilea III)
- Dall'altro lato esistono incertezze e ambiguità sulla tipologia di shareholders che si siedono e si siederanno al tavolo di gioco: fondazioni, Stato, fondi sovrani, fondi di private equity, imprenditori (The Economist, January 2012).

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



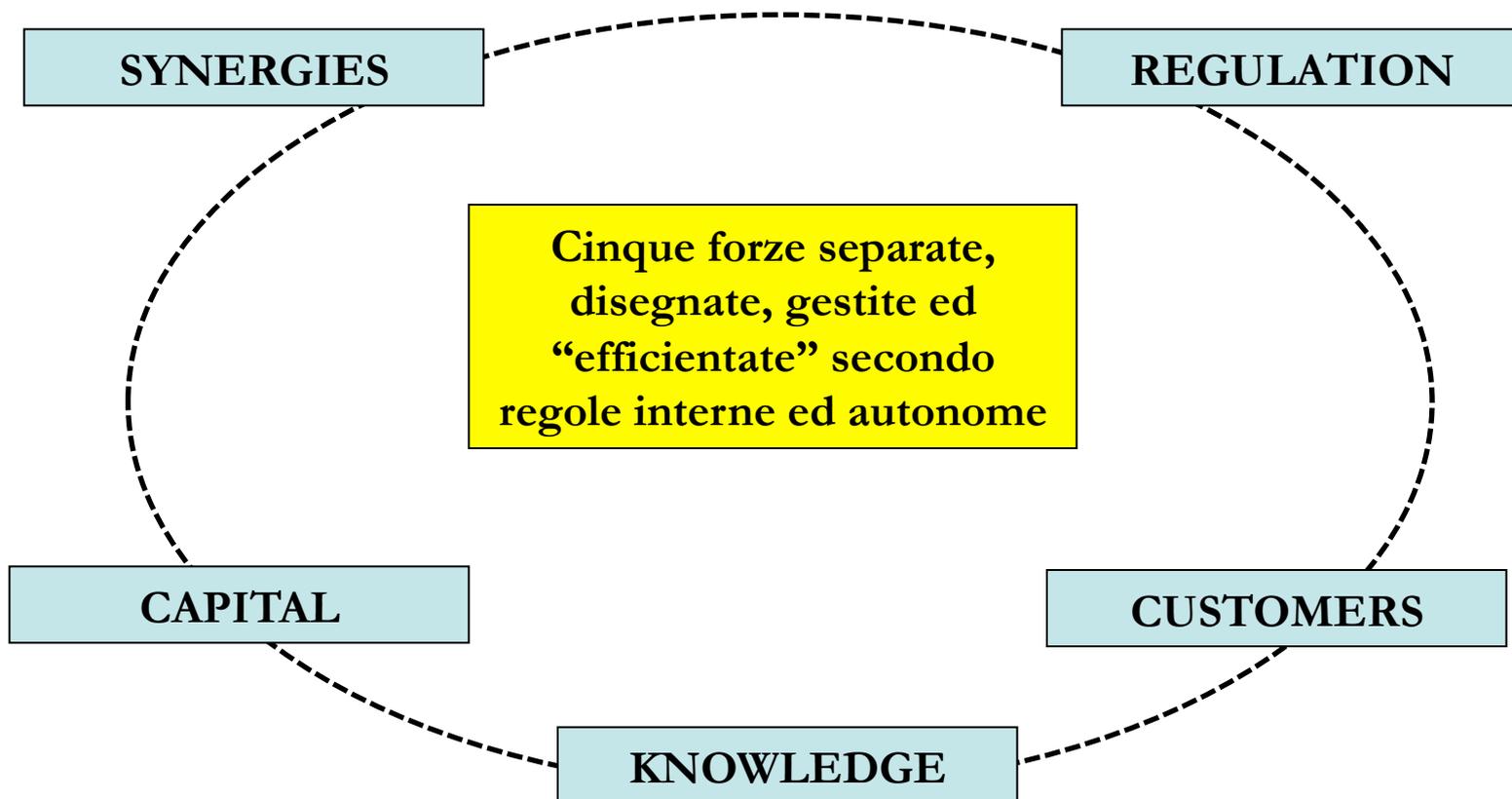
- La sfida che si sta giocando probabilmente non è legata alla combinazione di profili e soggetti ma alla tipologia di valori sottostanti e all'interpretazione del ruolo che la banca possa avere all'interno del sistema economico. Al riguardo le opzioni possibili sono due (Cesarini, Monti, Scognamiglio, 1981):
- **La banca e il sistema finanziario sono realtà autosufficienti**
- **La banca e il sistema finanziario traggono la propria *raison d'être* dal sistema economico**
- Tale scelta coinvolge una vasta platea di interlocutori (practitioners, regulators, accademici, investitori) e non è un semplice esercizio intellettuale ma genera poderose conseguenze sull'assetto di sistema

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



- La prima opzione è quella di disegnare la struttura della banca seguendo regole basate su una logica di coerenza interna (i.e., self-sufficient approach)
- Il rationale di tale scelta (o l'ideologia?) è che una banca well-performing necessariamente abbia una ricaduta positiva sul sistema economico ed industriale e che il pay-off di tale scelta sia l'efficienza del sistema stesso
- In tale impostazione vi sono alcuni rischi (Ruffolo, 1988):
potenza senza potere; separatezza del sistema finanziario e del sistema economico; perdita di responsabilità sociale e deriva della finanza.

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità

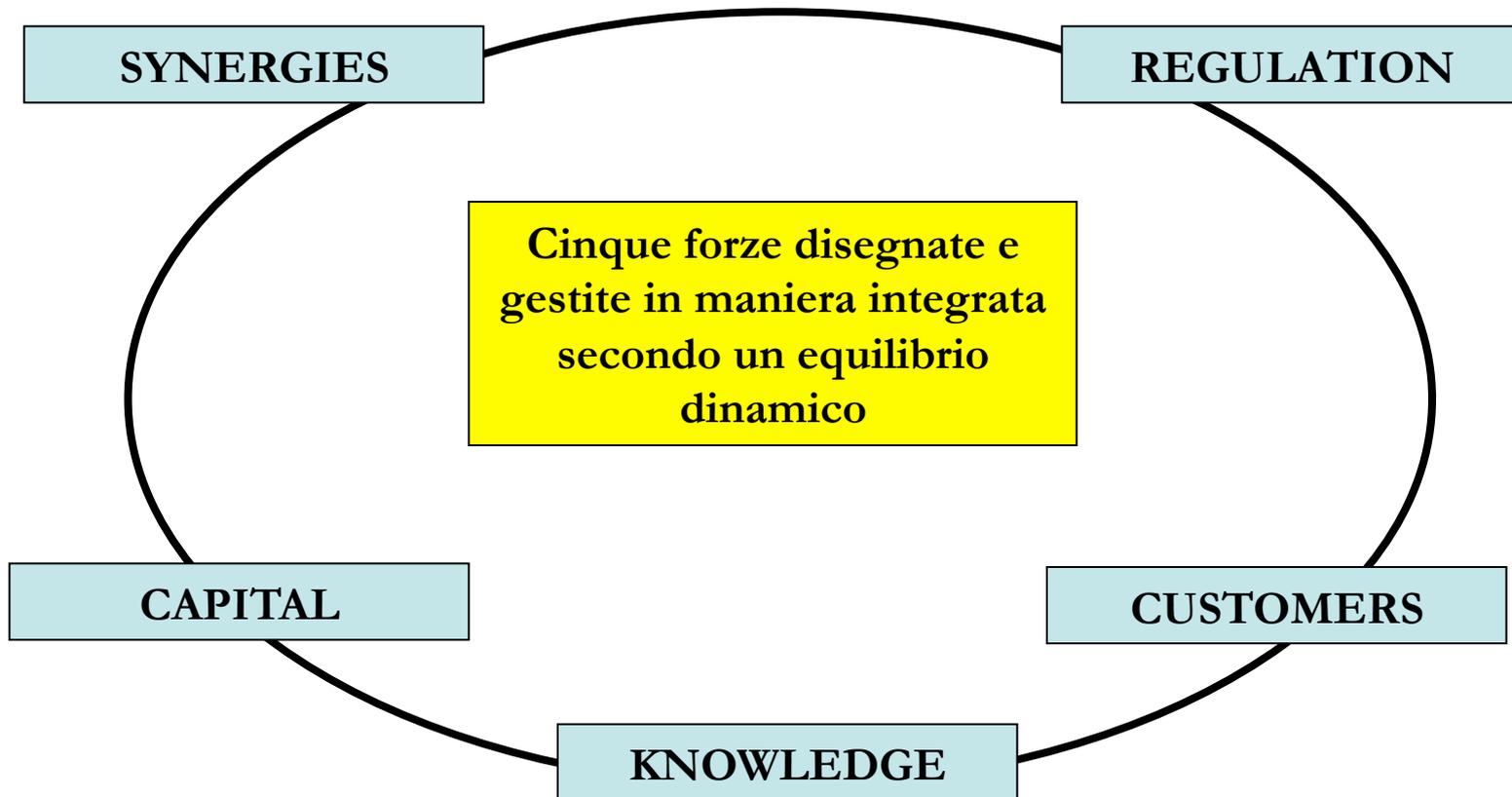


4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



- La seconda opzione (e forse la sfida per il futuro) è quella di disegnare la struttura della banca riconoscendo la varietà e la specificità del sistema economico e del sistema industriale.
- Il razionale (e forse l'ideologia nuovamente?) è che un sistema finanziario well-performing è il risultato di un duro lavoro di “knowledge, contamination and service” all'interno del sistema economico. In questo caso il pay-off è il servizio e la crescita del sistema economico.
- Ma anche in questo caso vi sono rischi potenti da evitare: compromessi sul capitale e nella governance; crescita dei costi di transazione; caduta del know-how e delle technicalities.

4. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



Per continuare a discutere

Stefano Caselli

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



- **Prorettore agli Affari Internazionali e Professore ordinario di economia degli intermediari finanziari presso il Dipartimento di Finanza dell'Università Bocconi di Milano.**