

**Credito  
Siciliano**



# **BANCHE E FAMILY BUSINESS: RISCHI ED OPPORTUNITÀ**

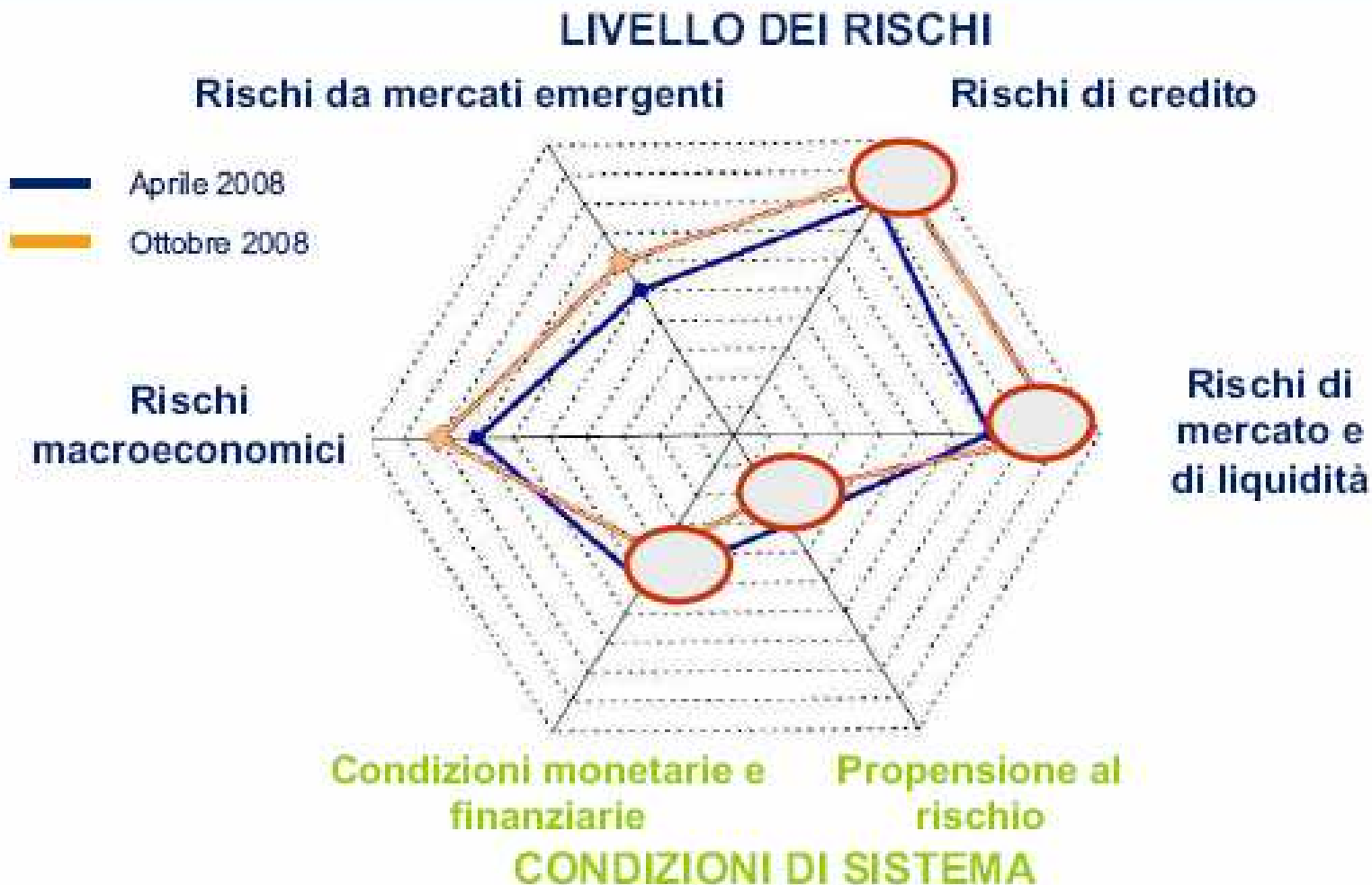
*IL RUOLO DELL'IMPRESA FAMILIARE NEL NUOVO SCENARIO ECONOMICO*

- 1** | Crisi Finanziaria e rischio di credito
- 2** | Family business: rischi e opportunità
- 3** | Banche e criticità del family business
- 4** | Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria

## 1 | Crisi Finanziaria e rischio di credito

- 2 Family business: rischi e opportunità
- 3 Banche e criticità del family business
- 4 Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria





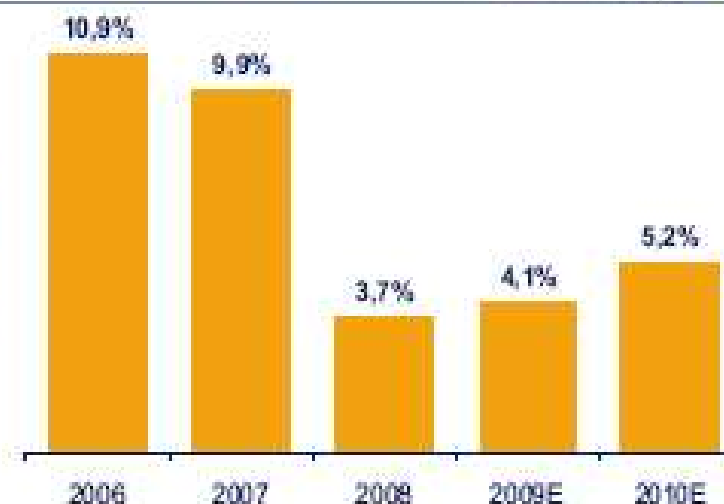
Fonte: Fondo Monetario Internazionale, "Global Financial Stability Report", Ottobre 2008

## Le previsioni per i tassi di crescita di raccolta e impieghi

### TASSO DI CRESCITA IMPIEGHI



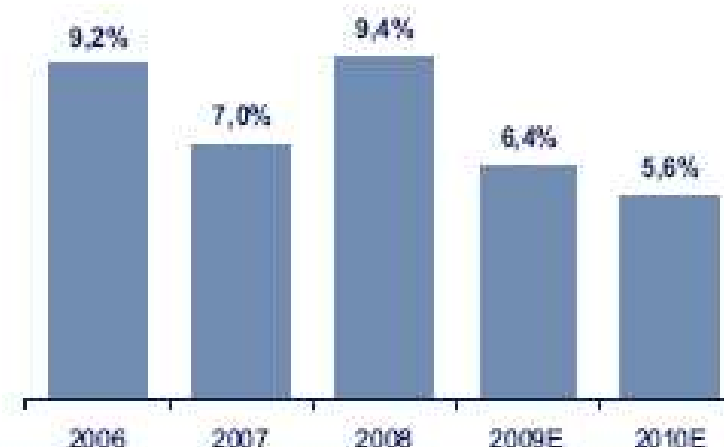
Pur continuando ad aumentare, nel 2008 gli impieghi hanno registrato un continuo rallentamento del tasso di crescita



### TASSO DI CRESCITA RACCOLTA



Il sistema bancario italiano evidenzia una progressiva accelerazione del tasso di crescita dei depositi da fine 2007



Fonte: Prometeia - Previsioni del Bilancio Bancario ottobre 2008. Per impieghi è stata considerata la voce impieghi totali mentre per la raccolta è stata indicata la raccolta complessiva da residenti

## Previsioni per l'attivo delle Banche

Ancora in crescita il credito, ma con un trend in rallentamento

Tassi di crescita percentuali	2006	2007	2008	2009E	2010E
Riserve	24,0	6,6	9,5	5,9	4,5
Impieghi totali	10,9	9,9	3,7	4,1	5,2
Crediti in sofferenza	3,9	0,5	3,0	6,0	6,2
Pronti contro termine attivi	24,3	5,2	24,1	13,7	9,9

### PROSPETTIVE

» A causa della crisi gli impieghi subiranno una netta contrazione, soprattutto con riferimento a famiglie e società non finanziarie. Si registrerà un calo nella crescita del comparto a medio lungo termine

» Il peggioramento del quadro macroeconomico comporterà una maggiore incidenza delle sofferenze rispetto al passato

Fonte: Prometeia – Previsioni del Bilancio Bancari ottobre 2008.



Gli incagli della totalità delle imprese, che valevano l'1,4% dei prestiti, sono rapidamente saliti sopra il 2%. Il rimborso dei prestiti appare più difficoltoso per le piccole imprese che per le grandi: queste ultime restano sotto la media delle aziende nella loro totalità, mentre le piccole sono salite abbondantemente sopra le media del 3%.

Fonte: Il Sole 24 ore del 12 marzo 2009 – "Il credito stringe le PMI – investimenti congelati"

1 Crisi Finanziaria e rischio di credito

**2** | **Family business: rischi e opportunità**

3 Banche e criticità del family business

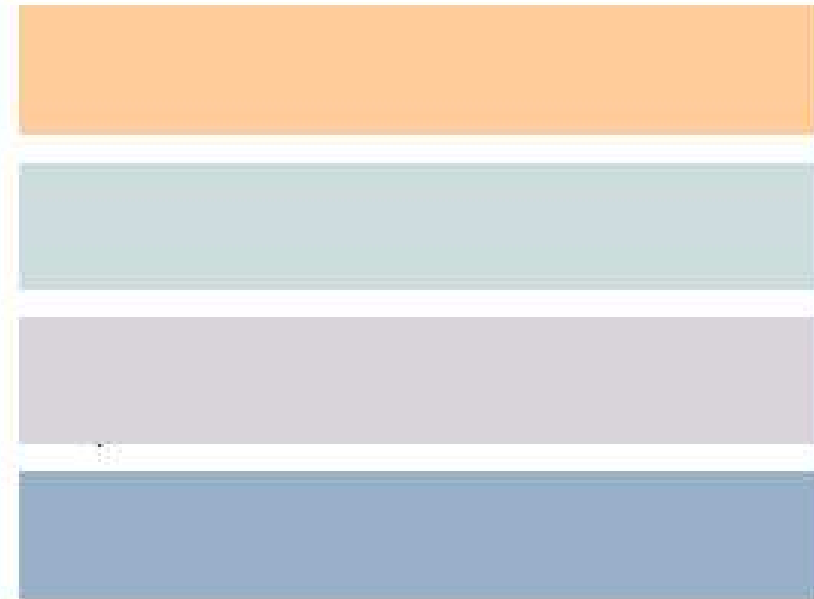
4 Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria

## Family business in Italia: rischi<sup>1</sup> e opportunità<sup>2</sup>

### OPPORTUNITÀ

- ✓ Stabilità della proprietà
- ✓ Orizzonte di lungo periodo della famiglia proprietaria
- ✓ Forte motivazione dei collaboratori
- ✓ Convergenza tra obiettivi della proprietà e obiettivi del management

### RISCHI

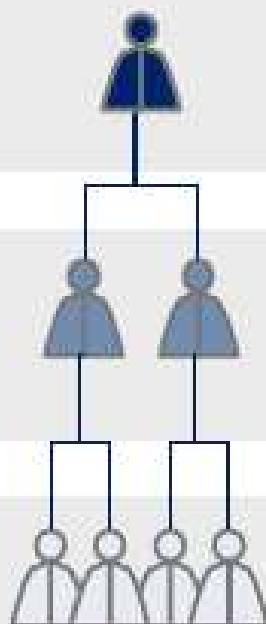


*Nota 1: i dati sono tratti da interviste del Dott. Claudio Davacchi, presidente dell'ASAM (Associazione studi aziendali e manageriali dell'Università Cattolica di Milano)*

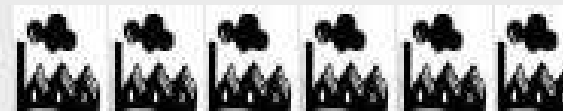
*Nota 2: dal sito AIDAF Associazione Italiana delle Aziende Familiari*

## Generazione

## Family business



In Italia il 92% delle imprese sono a conduzione familiare.



Il 50% delle imprese di famiglia scompare alla seconda generazione.



Il 15% delle imprese di famiglia supera la terza generazione.



Nota 1: dati tratti da interviste del Dott. Claudio Derwold, presidente dell'ASAM (Associazione studi aziende e manager) dell'università Cattolica di Milano)

Il passaggio generazionale è un momento chiave della vita delle aziende familiari

### PASSAGGIO GENERAZIONALE IN ITALIA

- Assenza di piani di successione per il 60% delle imprese di famiglia italiane
- Il 98% delle imprese familiari italiane ha meno di 20 dipendenti e si identifica fortemente nel nome del fondatore
- Spesso manca una discendenza qualificata

Una successione non pianificata implica ...

PROBLEMI DI  
GOVERNANCE

FRENO ALLO  
SVILUPPO

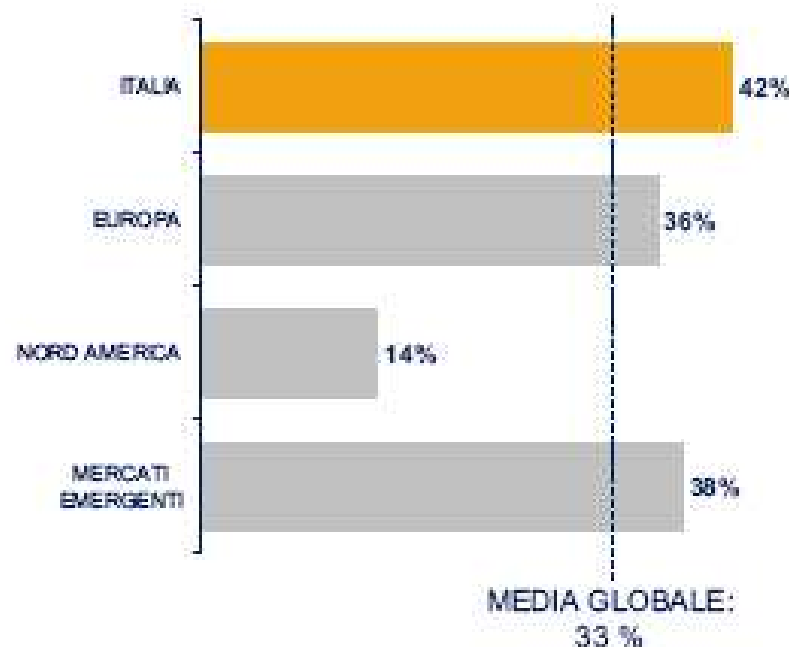
COMPROMISSIONE  
VITA DI AZIENDA

Nota 1: dati tratti da articolo "Ritardo successione per le PMI" del 3.05.2008 - Dossier PMI 24

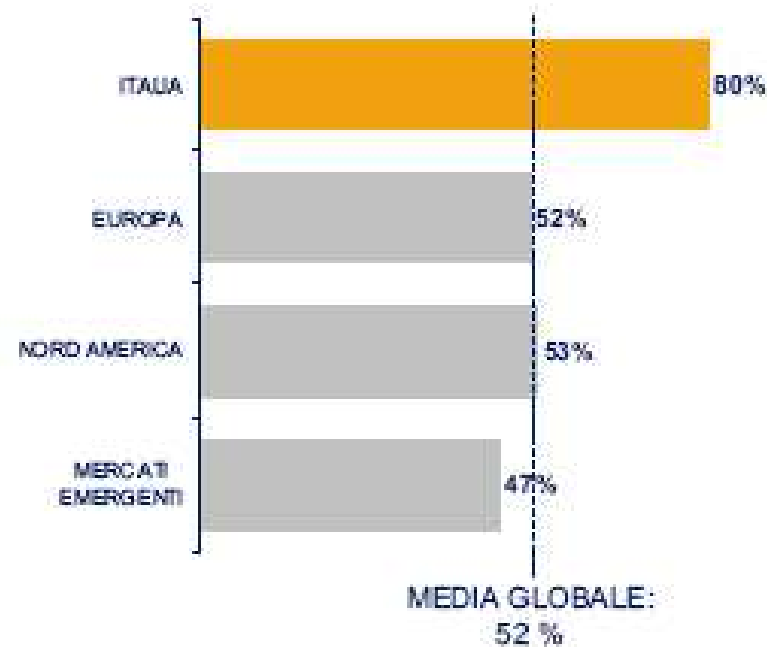
## Ricambio generazionale<sup>1</sup> : la successione



### IMPRESE FAMILIARI SENZA UN PIANO DI EMERGENZA PER LA SUCCESSIONE



### IMPRESE FAMILIARI CHE NON HANNO ANCORA DESIGNATO NESSUN SUCCESSORE



**Il 73% del business family italiano non si preoccupa di impostare procedure per gestire e risolvere anticipatamente i conflitti tra diversi membri della famiglia**

Nota 1: dati tratti da articolo "Ritardo successione per le PMI" del 3.05.2008 - Dossier PMI 24



## Problemi delle imprese di famiglia per il rischio sistemico



**FAMILY  
BUSINESS**

È spesso un fenomeno locale e con orizzonti limitati

**RISCHIO  
SISTEMICO**

Per le imprese di famiglia corrisponde all'incapacità di prevedere l'andamento del settore in cui operano

Nota 1: dati tratti da interviste del Dott. Claudio Deveson, presidente dell'ASAM (Associazione studi aziendali e manageriali dell'Università Cattolica di Milano)

### PRINCIPALI PROBLEMI LEGATI AL PERSONALE PER IL FAMILY BUSINESS ITALIANO:

#### FORMAZIONE DEL PERSONALE



La carenza di personale specializzato è una delle principali minacce per il sistema delle imprese familiari.

#### MANCANZA DI MANAGERIALITÀ

La mancanza di discendenza qualificata può mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'azienda stessa.

*Esiste il rischio che l'impresa familiare non sempre sia attraente per le risorse professionalmente migliori sul mercato.*

#### POSSIBILI SOLUZIONI

- Cessione del controllo ad una grande impresa;
- Inserimento precoce della discendenza in azienda;
- Formazione adeguata della discendenza.

### Imprenditore

- Troppo spesso è "dominus" assoluto della sua impresa.
- Forte coinvolgimento emotivo che rischia di "falsare" la gestione dell'azienda.
- Identificazione assoluta dell'azienda con la figura dell'imprenditore.

### Finanza d'impresa

- Struttura finanziaria delle piccole e medie imprese è meno evoluta rispetto ai concorrenti europei.
- Ridotta offerta di strumenti di capitale di rischio, data dalla mancanza di *venture capital* e *private equity*.
- Ruolo centrale delle banche nella condivisione dei progetti di crescita.

Fonte: Intervento di Matteo Colaninno dal titolo "Gli attori del family business in Italia: imprenditori, università, banche, associazioni di categoria, professionisti"

1 Crisi Finanziaria e rischio di credito

2 Family business: rischi e opportunità

**3** | **Banche e criticità del family business**

4 Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria

## FAMILY BUSINESS:

presenta la necessità di una evoluzione manageriale



### ATTORI:

FAMIGLIA IMPRENDITORI

UNIVERSITÀ

UNIVERSITÀ

BANCHE

BANCHE

BANCHE

### CAMBIAMENTI:

- Sconfiggere il **binomio impresa povera – famiglia ricca**
- Erogare **corsi formativi** per gli imprenditori
- Offrire **strumenti di analisi** sempre maggiori
- Realizzare **family office** con funzioni di consulenza
- Erogare **finanziamenti** alle imprese di famiglia
- Essere **Banca del Territorio**

Nota 1: I dati sono tratti da interviste del Dott. Claudio Daverchi, presidente dell'ASAM (Associazione studi aziendali e manageriali dell'Università Cattolica di Milano)

### DEFINIZIONE

Gestione integrata dei grandi patrimoni

### FAMILY OFFICER: ATTIVITÀ

- Pianificazione, gestione e supervisione dell'andamento degli investimenti mobiliari ed immobiliari
- Coordinamento delle attività di gestione del patrimonio
- Prevenzione dei rischi nelle relazioni interpersonali della famiglia nel delicato processo del passaggio generazionale d' impresa

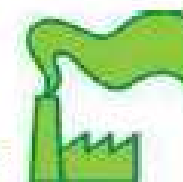
Fonte: "La frontiera per la gestione delle nuove imprese familiari" – Family Office



## BANCHE POPOLARI<sup>1</sup>



## FAMILY BUSINESS<sup>2</sup>



- Assistono fasce di clientela potenzialmente a rischio di esclusione dei mercati del credito
- Erogano credito alle PMI
- Sostengono le economie locali grazie alle relazioni con la clientela di riferimento (famiglie, professionisti, artigiani, PMI)
- Hanno concesso credito per il 66% destinato alle imprese, contro il 59% delle altre banche
- Sono radicate nell'economia locale

- Costante riduzione del ricorso al capitale di rischio a favore di quello bancario
- Indebitamento verso forme di finanziamento a breve termine (incidenza del finanziamento a breve sul totale è del 65%)
- È auspicabile l'accesso a strumenti del credito alternativi a quelli bancari
- Necessità di re-impostare il rapporto tra banca e impresa

Nota 1: I dati sono tratti da "Le banche popolari nel confronto competitivo: vocazione territoriale e profili di governance" - Anna Maria Tavarolo, Vice Direttore Generale di Banca d'Italia 27.02.2009

Nota 2: I dati sono tratti da "Azienda Familiare e Banca Locale - un dialogo aperto" - Walter Zocchi e Sara Levi

## Il rapporto odierno tra family business e banca del territorio<sup>1</sup>

*Il rapporto tra family business e banche è complesso, e caratterizzato da una reciproca diffidenza determinata dalla sostanziale divergenza di strategie.*

*Le banche del territorio, grazie alla loro vicinanza con l'economia locale, hanno saputo superare questo limite grazie al rapporto fiduciario instaurato con l'imprenditore-cliente.*

### FAMILY BUSINESS

- Gravi problemi di squilibrio finanziario, con alti livelli di indebitamento dei family business
- Rischio di confusione del patrimonio personale dell'imprenditore con quello dell'azienda
- Diminuzione del ricorso al capitale di rischio
- Ricorso a finanziamenti di breve periodo

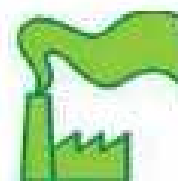
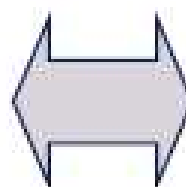
### BANCHE DEL TERRITORIO

- Hanno soddisfatto le esigenze di reperimento delle risorse finanziarie da parte del family business
- Gestiscono un rapporto basato sulla conoscenza personale dell'imprenditore
- Valutazione dei rischi connessi all'erogazione di finanziamenti

Nota 1: dal testo di "Azienda Familiare e Banca Locale - un dialogo aperto" - Walter Zocchi e Sara Lelli

# Il livello di indebitamento del family business<sup>1</sup>

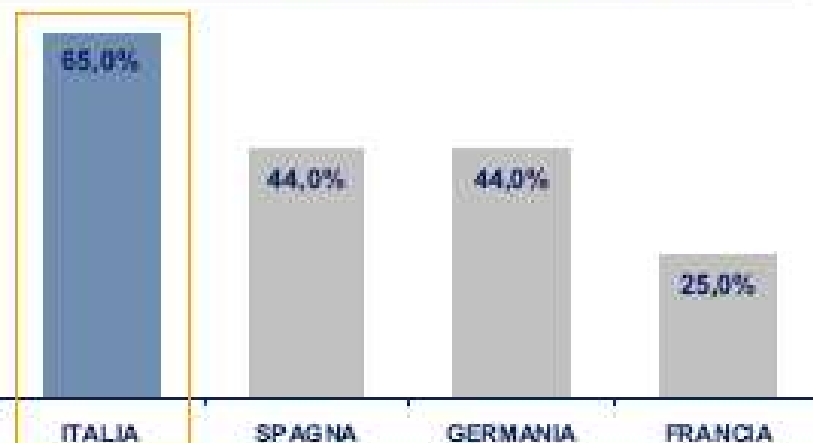
BANCHE



FAMILY BUSINESS

*Le banche hanno soddisfatto le esigenze di finanziamento del family business*

INCIDENZA DEL DEBITO A BREVE SUL TOTALE (%)



**SBILANCIAMENTO VERSO FORME DI FINANZIAMENTO A BREVE TERMINE**

INDEBITAMENTO RISPETTO AL PATRIMONIO

	CAPITALE VERSATO	DEBITI
ITALIA	100 €	133 €
MEDIA EUROPEA		80 €

**ALTO INDEBITAMENTO DEI FAMILY BUSINESS ITALIANI RISPETTO AL PATRIMONIO**

Nota 1: dati tratti da "aziende Familiare e Banca Locale - un dialogo aperto" - Walter Zocchi e Sara Lelli

*È necessario che le banche locali mantengano il rapporto fiduciario con l'imprenditore, guidandolo nella realizzazione delle iniziative.*

### FAMILY BUSINESS

- Necessità di iniettare capitale proprio
- Allungare la scadenza dei finanziamenti ad orizzonti di medio – lungo termine
- Superare la reticenza a condividere i progetti con le istituzioni creditizie
- Mettere a disposizione delle banche indicazioni dell'andamento del business anche fornendo bilanci attendibili
- Presentare progetti validi

### BANCHE DEL TERRITORIO

- Sviluppare il rapporto con le imprese fondato su gestione dell'informazione, conoscenza del cliente (aspettative e problematiche)
- Analisi della situazione finanziaria complessiva dell'imprenditore
- Aiutare l'imprenditore a non chiudersi nella propria *vision*
- Dedicare un maggior numero di risorse adeguatamente formate al segmento del family business
- Selezionare in modo efficiente le iniziative imprenditoriali

Nota 1: dati tratti da "Lezioni di Famiglie e Banca Locale – un dialogo aperto" – Walter Zocchi e Sara Lalli

- 1 Crisi Finanziaria e rischio di credito
- 2 Family business: rischi e opportunità
- 3 Banche e criticità del family business
- 4** | **Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria**

## Scenario internazionale

**QUOTAZIONE  
BANCHE  
INTERNAZIONALI**

Marcata riduzione del market value dal II semestre 2007 a gennaio 2009

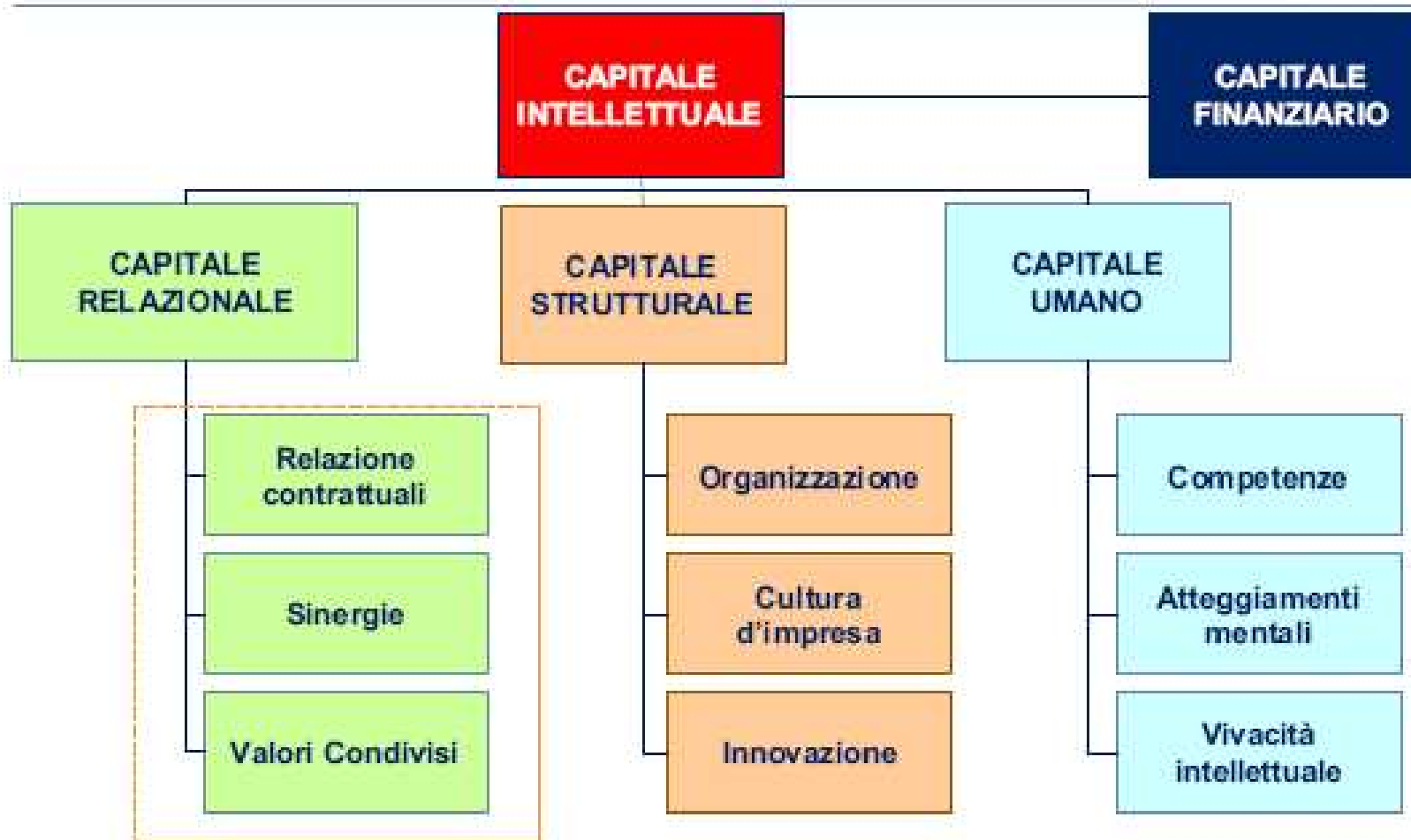
**CRISI SUBPRIME**

Stimate perdite per 2.000 MLD \$

### CRISI SUBPRIME E CAPITALE FIDUCIARIO



**ESISTE ANCORA UN CAPITALE  
FIDUCIARIO ?**



**CAPITALE RELAZIONALE = CAPITALE FIDUCIARIO**

Fonte: adattamento di Stewart (1998)



*"Sempre ma soprattutto in periodi di crisi, valore prezioso per una banca è il suo buon nome, fondamento di un solido rapporto con la clientela. Salvaguardare e accrescere la reputazione del sistema bancario richiede comportamenti concreti e irreprensibili, non meno che norme rigorose."*

*Mario Draghi*

Il livello di **reputazione** dipende dalla capacità di creare e mantenere un **rapporto fiduciario** di lungo periodo con la clientela.

Fonte: 15° congresso AIAF – ASSOSIM – ATIC FOREX – Intervento del Governatore della Banca d'Italia Mario Draghi

MATRICE DI BANCA  
POPOLARE  
COOPERATIVA



RAPPORTO FIDUCIARIO DI  
LUNGO PERIODO CON LA  
CLIENTELA



Il **capitale fiduciario** è l'elemento centrale per la definizione del valore attuale prospettico della banca

Il **capitale fiduciario** non si è depauperato nelle banche territoriali, orientate a relazioni di lungo periodo con la clientela

Il **capitale fiduciario** ha un valore finanziario dipendente dalla capacità di fidelizzare la clientela

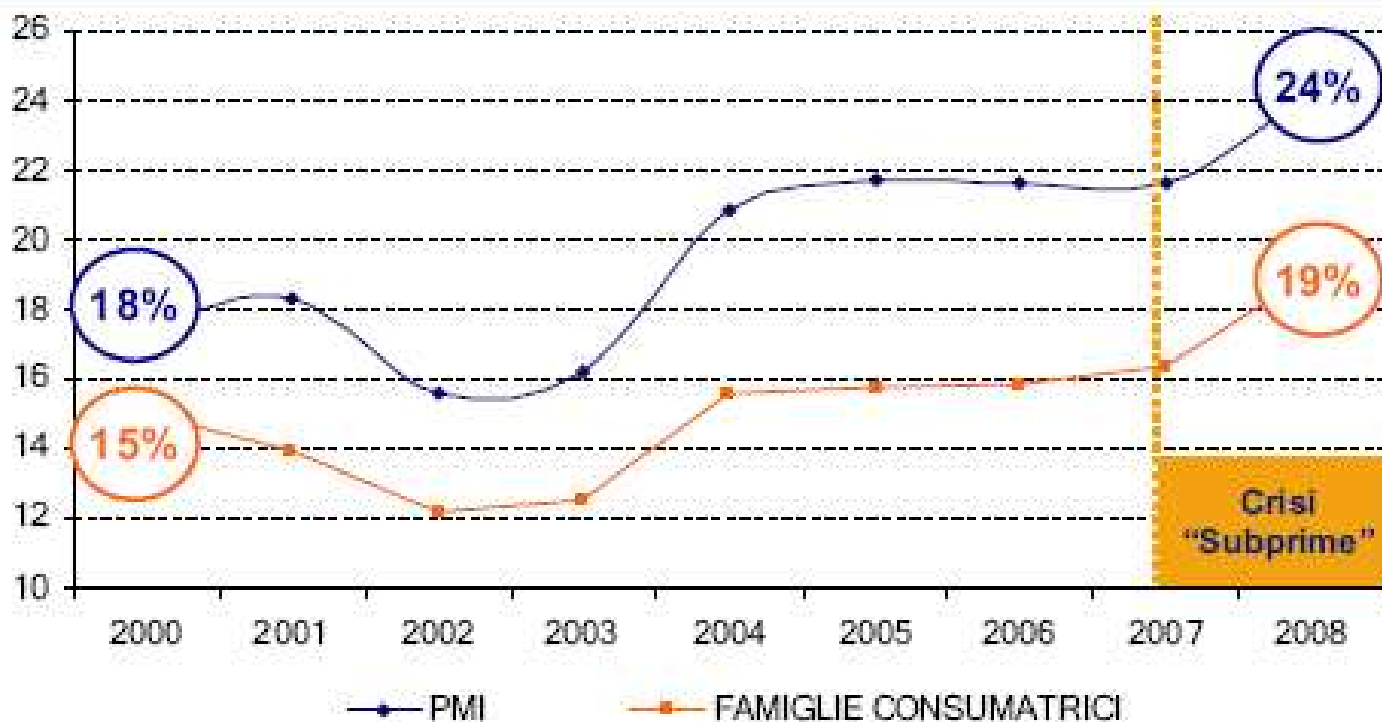
**IL CAPITALE FIDUCIARIO SI CONSOLIDA DOVE IL PERSONALE, DAL TOP MANAGEMENT ALL'OPERATORE DI FILIALE, TUTELA CON I FATTI IL BUON NOME DELLA BANCA**



- ✓ Le banche popolari operano in un'ottica di medio e lungo periodo
- ✓ Il conseguimento del profitto (ROE) è obiettivo nel medio/lungo termine
- ✓ La creazione di valore è orientata a tutti gli stakeholder (non sono shareholder)

Fonte: Adattato da A. Quatiro Curzio

# Evoluzione quote di mercato delle Banche Popolari



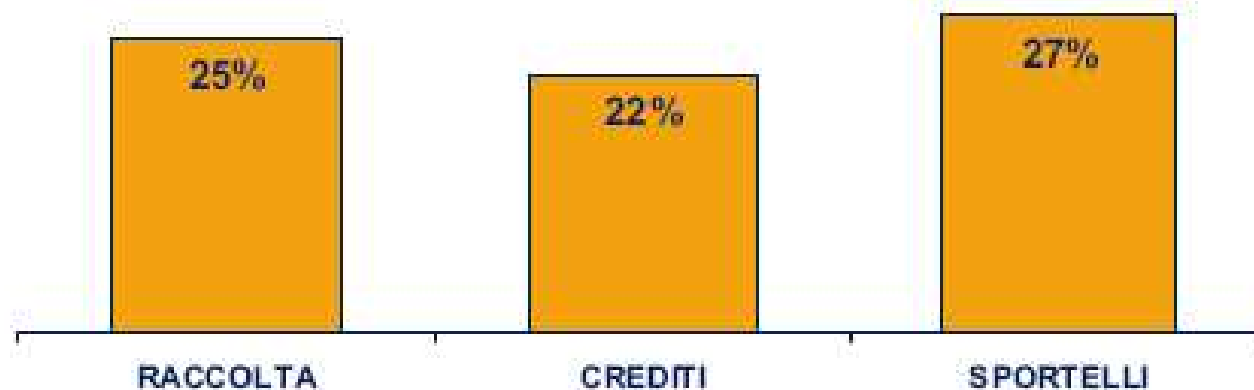
## RISORSE FINANZIARIE INCREMENTALI 2006 -2008:

**PMI**  
+ 65 miliardi di euro

**FAMIGLIE**  
+ 23 miliardi di euro

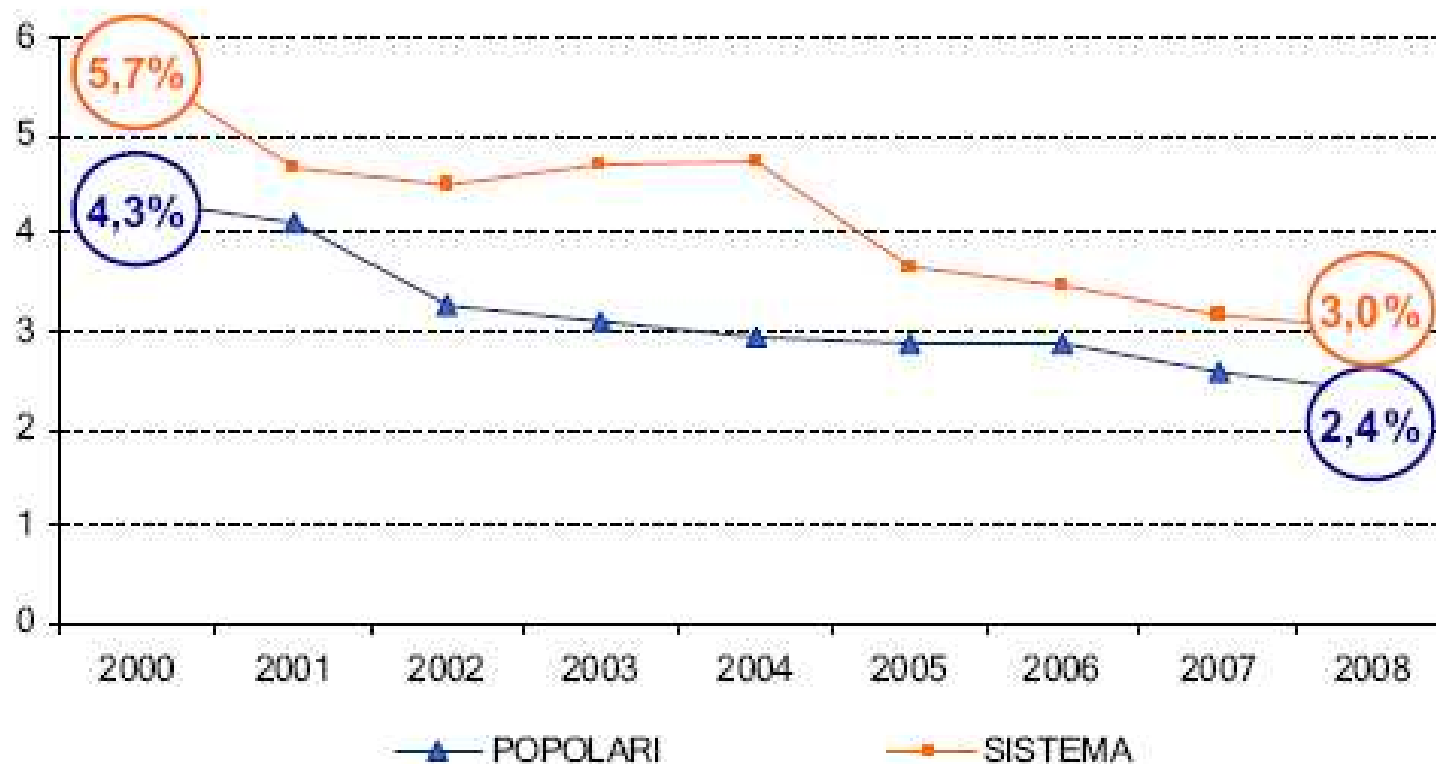
Fonte: Assopopolari

## QUOTE DI MERCATO BANCHE POPOLARI (2008)



Fonte: "Le banche popolari nel confronto competitivo: vocazione territoriale e profili di governance" - Anna Maria Taverola - Vice Direttore Generale Banca d'Italia

## SOFFERENZE / CREDITI VERSO LA CLIENTELA (%)



Fonte: Assopopolari



Fonte: adattato da Stoh (2002) e Berger, Udell, Petersen, Rajan e Stoh (2009)

**Credito  
Siciliano**



## **BANCHE E FAMILY BUSINESS: RISCHI ED OPPORTUNITÀ**

*IL RUOLO DELL'IMPRESA FAMILIARE NEL NUOVO SCENARIO ECONOMICO*