

Capitolo 4

IL RUOLO DEGLI INTERMEDIARI BANCARI NEL SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MINORI: I RISULTATI DI UN'INDAGINE

ROBERTA PEZZETTI

1. Introduzione

L'internazionalizzazione, come risposta ai mutamenti ambientali, rappresenta l'orizzonte strategico di un insieme sempre più ampio di imprese di dimensioni minori, il cui coinvolgimento estero rappresenta un fenomeno ampiamente consolidato⁽¹⁾. Da semplice opzione strategica a disposizione delle grandi imprese e di un ristretto numero di Pmi eccellenti, l'internazionalizzazione è andata via via assumendo la valenza di scelta « obbligatoria » per l'acquisizione di un vantaggio competitivo difendibile nel tempo⁽²⁾, parallelamente ai mutamenti intervenuti nell'ambiente competitivo. In un contesto di globalizzazione dei mercati e della concorrenza, di crescente turbolenza ambientale e di accentuata dinamica dell'innovazione tecnologica, la dimensione aziendale ha infatti cessato di costituire una variabile in grado di guidare le scelte strategiche e di spiegare il comportamento delle imprese sui mercati internazionali⁽³⁾.

(¹) Per una ricostruzione storica del fenomeno e della sua evoluzione si rinvia in particolare ai lavori di S. SCIARELLI (1973); G. PELLICELLI (1989); G. USAI, D. VELO (1990); D. DEPPERU (1993); A. MAJOCCHI (1997); A. ZUCHELLA, M.E. MACCARINI (1999).

(²) Questo concetto è stato ben sintetizzato da Levitt in un famoso saggio dei primi anni '80 in cui affermava « Le aziende che non si adattano alle nuove realtà globali diventeranno le vittime di quelle che lo fanno ». Cfr. T. LEVITT (1983), pp. 92-102.

(³) Sul concetto di dimensione aziendale nei processi di internaziona-

Il superamento del vincolo dimensionale è stato in particolare favorito dall'affermarsi, nei primi anni '90, di un modello di crescita globale incentrato su strategie produttive di nicchia⁽⁴⁾ e su fattori competitivi *non price*⁽⁵⁾. La centralità assunta dalle competenze distintive nel determinare il posizionamento competitivo dell'impresa, ha promosso la proiezione internazionale delle imprese minori più dinamiche e flessibili.

L'accelerazione del processo di internazionalizzazione si è riflessa sui percorsi di crescita estera sperimentati. Accanto alle tradizionali strategie di penetrazione commerciale, le Pmi hanno iniziato a sperimentare « nuove forme » di internazionalizzazione⁽⁶⁾, accomunate dalla ricerca di un maggiore radicamento territoriale nei mercati di sbocco. È in questa prospettiva che può essere letta la crescente diffusione di soluzioni organizzative di tipo reticolare, incentrate sulla valorizzazione delle competenze distintive maturate nei mercati domestici e sulla parallela implementazione di strategie di *outsourcing* a li-

lizzazione delle imprese si rinvia per un approfondimento ai contributi di G. USAI, D. VELO (1990), cit.; G.M. GOLINELLI (1992).

(4) Sul modello competitivo della nicchia globale si rinvia a A. ZUCHELLA, M.E. MACCARINI (1999), cit.

(5) Notoriamente, la competitività delle Pmi non si fonda sulla capacità dell'impresa di praticare prezzi più bassi rispetto ai concorrenti, quanto piuttosto sull'abilità nello sfruttamento di competenze esclusive — qualità, tecnologia, personalizzazione del servizio al cliente — e sulla specializzazione nei *core business*, che nella competizione globale tendono sempre più a connotarsi come i principali fattori critici di successo.

(6) Con il termine « nuove forme » si è soliti indicare « quegli accordi tra imprese che si caratterizzano per il carattere intermedio tra l'organizzazione delle attività economiche fornita dal mercato e l'organizzazione gerarchica presente all'interno dell'impresa », cfr. D. VELO (1995), p. 632. In letteratura, si è soliti distinguere tra forme *equity*, che implicano investimenti in capitale di rischio da parte delle imprese che partecipano all'accordo (partecipazioni azionarie minoritarie, *joint ventures*, scambi azionari) e forme *non equity*, che comprendo gli accordi per il trasferimento di conoscenze (cessioni di licenze, *cross-licensing*) e gli accordi che implicano una collaborazione tra imprese nel campo della ricerca, della distribuzione, dei rapporti di fornitura. Per una dettagliata analisi delle « nuove forme » di internazionalizzazione si rinvia, in particolare, ai lavori di A. MAJOCCHI (1997), cit.; F. MOMIGLIANO, G. BALCET (1983), pp. 35-61; P. TIBERI VIPARIO P. (1987), pp. 235-251.

vello internazionale⁽⁷⁾. Si tratta di percorsi strategici che aprono alle imprese minori nuove opportunità di crescita, favorendo nel contempo il reperimento su scala internazionale di risorse e capitali e l'accesso ad informazioni e competenze complementari a quelle possedute internamente o controllate gerarchicamente dall'impresa⁽⁸⁾. L'evoluzione del fenomeno si è riflessa sul concetto stesso di internazionalizzazione, che ha assunto nel tempo un significato più ampio, in grado di meglio cogliere le variegate modalità con cui le imprese vanno sviluppando la loro presenza sui mercati esteri. Se in origine l'internazionalizzazione designava la crescita dell'impresa in mercati diversi da quello nazionale, oggi con questo termine « si allude non solo allo svolgimento di attività all'estero e alla connessa presenza di imprese estere nel proprio ambiente, ma anche ad una tendenziale attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche dei prodotti, di regolamentazioni e comportamenti »⁽⁹⁾.

Se la dimensione aziendale non costituisce più una discriminante per l'avvio di percorsi di crescita internazionale⁽¹⁰⁾, tale variabile mantiene un ruolo chiave ai fini della comprensione dei comportamenti finanziari delle imprese minori. La tradizionale chiusura degli assetti proprietari e la diffusa tendenza nelle Pmi a subordinare le scelte finanziarie alle esigenze produttive e commerciali, si riflettono sulla configura-

(7) Cfr. A. ZUCHELLA, M.E. MACCARINI (1999), cit.

(8) Sul concetto di impresa a rete e sui riflessi strategici connessi all'adozione di soluzioni organizzative di tipo reticolare nei processi di internazionalizzazione si rimanda all'ampia letteratura sul tema. In particolare, si rinvia ai lavori di G. LORENZONI (a cura di), 1997; G.M. GOLINELLI, L. DEZI (1997); M. FORSGREN, J. JOHANSON (1992); F. BELUSSI (1992); F. CHESNAIS in R. GALLI R. (a cura di), (1990). Il ruolo del network nei processi di internazionalizzazione delle Pmi è stato inoltre analizzato in questo contributo di ricerca nello studio di C. CONTI, E. FACILE, a cui si rimanda per approfondimenti.

(9) Cfr. G. USAI, D. VELO, cit., p. 7. Per un approfondimento si rinvia inoltre a M. RISPOLI (1994).

(10) Pavarani osserva in particolare come la dimensione aziendale rappresenti al più una variabile in grado di limitare il ventaglio delle alternative strategiche concretamente perseguibili dalle imprese minori rispetto al quadro delle soluzioni ottimali. Cfr. E. PAVARANI E. (1996).

zione organizzativa e sul ruolo assegnato alla funzione finanza, non di rado ridotta a mere politiche del passivo. Ne consegue il prevalere di una finanza «di servizio» alle scelte operate sul fronte reale, sottodimensionata e scarsamente coerente con il disegno strategico di sviluppo dell'impresa, che ne risulta di fatto indebolito.

Tali criticità strutturali risultano oggi accentuate dalla crescente proiezione internazionale delle imprese minori, che introducendo nuovi fattori di complessità nella gestione aziendale⁽¹¹⁾, rende improcrastinabile l'avvio di un ampio processo di riqualificazione della funzione finanza ai fini del presidio del posizionamento competitivo sui mercati internazionali. Questa prospettiva apre oggi alle imprese minori due opzioni principali: procedere ad un potenziamento interno dell'area finanza, scelta che implica la creazione di unità gestionali autonome, dotate di professionalità dedicate all'ottimizzazione dei flussi finanziari; esternalizzare, parzialmente o totalmente, la gestione della funzione finanza ad un soggetto terzo specializzato nel *Corporate finance*, ove tale opzione risulti più efficiente e conveniente rispetto alle risorse ai costi e necessari per una sua riqualificazione interna all'organizzazione⁽¹²⁾. La tradizionale reticenza degli imprenditori minori ad esternalizzare i processi decisionali lascia supporre che, nel breve-medio termine, possa prevalere la scelta a favore della riqualificazione interna, con il supporto di intermediari finanziari qualificati, in grado

⁽¹¹⁾ Su questo aspetto si rinvia a E. COTTA RAMUSINO (1998), cit.; MEDIO-CREDITO CENTRALE (1996).

⁽¹²⁾ Questa ipotesi è stata in particolare analizzata da M. VIGORELLI, M. CORTESE (1997), pp. 62-71 i quali propongono, come soluzione alle difficoltà di una efficace gestione dell'area finanza nelle Pmi, l'esternalizzazione della funzione ad un soggetto denominato «*Local Financial Network*.» Questo soggetto, tipicamente una banca, viene incaricato da un pool di imprese minori di gestire tutti i flussi finanziari da e verso le imprese del pool (tra loro collegate tramite rete informatica) e di assicurare il conseguimento degli obiettivi di razionalizzazione della situazione debitoria delle imprese, di gestione appropriata del capitale circolante, delle giacenze di liquidità, nonché di copertura dei rischi. Per un approfondimento dei costi e dei benefici connessi a tale opzione strategica, si rinvia al testo degli autori. Il primo caso mondiale di esternalizzazione di questo tipo di attività è quello di British Petroleum Europa, che ha dato in outsourcing a Andersen Consulting la gestione dell'amministrazione, della finanza e del reporting.

di apportare quel patrimonio di conoscenze specialistiche e di *know how* finanziario che spesso difettano agli imprenditori minori⁽¹³⁾. In considerazione della natura bancocentrica del nostro sistema finanziario, in cui il credito bancario continua a costituire il canale privilegiato di finanziamento cui ricorrono le imprese minori per allentare i propri vincoli di natura finanziaria⁽¹⁴⁾, appare realistico ipotizzare che tale sostegno esterno sia destinato a provenire in misura prevalente proprio dalle banche. Queste ultime sono oggi a loro volta impegnate in un complesso processo di riposizionamento strategico, sotto la spinta delle opportunità operative aperte dalla despecializzazione funzionale introdotta dal Testo Unico, dell'accresciuta concorrenza e della compressione della redditività sui segmenti tradizionali di attività.

A partire da queste premesse, lo studio si propone di cogliere il ruolo oggi svolto dalle banche domestiche a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese minori. Più nello specifico, l'analisi è volta indagare i modelli competitivi emergenti, da cui desumere alcune prime indicazioni sulle modalità di gestione delle relazioni con la clientela imprese, nonché i riflessi sulla struttura e sul grado di innovatività dell'offerta di servizi di *Corporate finance*. In questa prospettiva, il secondo paragrafo muove da un'identificazione dei principali fattori di criticità finanziaria delle imprese minori, che l'internazionalizzazione tende ad accentuare e a rendere non più compatibili con il presidio del posizionamento competitivo. Nel terzo paragrafo vengono introdotte alcune considerazioni preliminari sul ruolo che le banche sono oggi chiamate a svolgere a sostegno

(13) Sul ruolo strategico dell'*outsourcing* nello sviluppo delle Pmi si rinvia ai lavori di H. HINTERHUBER, U. STUECH (1996); D. VELO (1997); J.B. QUINN, F.G. HILMER (1994).

(14) La centralità del sistema bancario nel finanziamento dello sviluppo delle Pmi è stata nel tempo oggetto di numerosi studi. Una recente analisi condotta da Nardozzi ha evidenziato come il processo di disintermediazione della tradizionale attività creditizia in Italia sia stato non solo assai ritardato rispetto agli Stati Uniti ed agli altri paesi dell'Europa Continentale, ma abbia principalmente riguardato i finanziamenti alle grandi imprese. Per un approfondimento su questo tema si rinvia ai lavori di G. NARDOZZI (1999), pp. 27-35; C. BISONI, A. LANDI (a cura di), (1999); M. BAGELLA, L. PAGANETTO (1999), cit.

dell'imprenditorialità minore, in considerazione della natura bancocentrica del nostro sistema finanziario e delle dinamiche competitive in atto nel settore. Per approfondire tale tematica, si è ritenuto interessante affiancare all'analisi teorica un'indagine qualitativa un ristretto numero di banche che si sono dichiarate attive su questo segmento di clientela, i cui obiettivi e metodologia sono illustrati nel paragrafo quarto. Il quinto paragrafo introduce i risultati dell'indagine, focalizzando in particolare l'attenzione sulle scelte strategiche e sui modelli competitivi emergenti nel settore. Nel sesto paragrafo viene illustrata la struttura dell'offerta di servizi di *Corporate finance* delle banche del campione, con l'obiettivo di cogliere i riflessi dei modelli organizzati adottati sul grado di innovatività e sulle modalità di erogazione dei servizi, in particolare quelli a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese minori. Alla luce dei risultati emersi dall'indagine, nel settimo e ultimo paragrafo vengono infine sviluppate alcune considerazioni di sintesi sulla capacità del sistema bancario domestico di rispondere alla domanda di « nuova finanza » che sembra oggi provenire proprio dalle imprese minori avviate a percorsi radicati di crescita internazionale e, in termini più generali, sullo stato di evoluzione del rapporto banca-Pmi. In Appendice allo studio è riportato un caso aziendale elaborato da Enrico Giuntoli.

2. La criticità della funzione finanza nei processi di internazionalizzazione delle imprese minori

La finanza costituisce tradizionalmente un noto punto di debolezza per le imprese di dimensioni minori. A fronte di un notevole dinamismo sul versante reale della gestione, frutto di una spiccata flessibilità organizzativa e di rinomate competenze tecniche maturate nella sfera produttiva e commerciale, le Pmi tendono nel complesso a caratterizzarsi per un elevato grado di immobilismo finanziario⁽¹⁵⁾. Non a caso, è proprio

⁽¹⁵⁾ Questo aspetto è stato in particolare indagato da E. PAVARANI (1996), cit.; G. USAI (1981); A. ZUCHELLA M.E. MACCARINI (1999), cit.; E. COTTA RAMUSINO (1998), cit.; G. ROSSINI, R. CELLINI (1992).

su questo versante che persiste la dicotomia più evidente tra grandi imprese e Pmi, nel senso che la finanza continua ad occupare ruoli e spazi ben diversi a seconda della dimensione della struttura imprenditoriale in cui tale funzione è inserita. Se le grandi imprese hanno da tempo interiorizzato nelle proprie logiche gestionali il riconoscimento della strategicità della finanza ai fini del posizionamento competitivo sui mercati internazionali⁽¹⁶⁾, profondamente diverso è il quadro che emerge assumendo a riferimento la variegata realtà delle imprese minori⁽¹⁷⁾. Pur non mancando di riconoscere l'esistenza di situazioni di eccellenza, nelle imprese minori continua a prevalere un modello di finanza elementare, scarsamente formalizzato⁽¹⁸⁾ e non sempre coerente con il disegno strategico complessivo, frutto della tradizionale chiusura degli assetti proprietari e di una cultura spiccatamente produttiva, che induce a concentrare risorse e investimenti nell'area produttiva e commerciale. Anche nelle imprese di medie dimensioni, che vantano una consolidata presenza estera e in condizioni di sostanziale autosufficienza finanziaria, la finanza tende per lo più a configurarsi come una funzione «... di servizio, piuttosto che di gestione. Ciò vale a dire che il compito ad essa assegnato è prevalentemente di reperire occasionalmente mezzi finanziari necessari all'attività dell'impresa, anziché di concorrere, con vincolo economico, all'assunzione di decisioni»⁽¹⁹⁾. In assenza di ruoli professionali dedicati, la funzione finanza tende infatti a mantenere quel carattere di residualità e di accessorietà ri-

(16) È quanto emerge dall'analisi di Cotta Ramusino che evidenzia l'enfasi assegnata dalle imprese di maggiori dimensioni ai processi di *corporate restructuring*, la crescente apertura al capitale di rischio, e la costante ricerca di una validazione finanziaria delle strategie implementate sul versante reale della gestione aziendale. Cfr. COTTA RAMUSINO (1998), cit.

(17) Cfr. MEDIOCREDITO CENTRALE (1995); L. GOLZIO (1991); C. BISONI, A. LANDI (1999), cit.

(18) La scarsa formalizzazione dell'area finanza nelle imprese minori è un dato comune che emerge dalle numerose indagini empiriche condotte negli anni. Per un approfondimento, si rinvia ai contributi di P. ALESSANDRINI (a cura di) (1994); A. ALBERICI, S. CASELLI, M. DI ANTONIO, in R. RUOZI (a cura di), (1995); C. BISONI, A. LANDI A. (1999), cit.; A. ZUCHELLA, M.E. MACCARINI (1999), cit.

(19) Cfr. R. RUOZI R., L. ANDERLONI L., S. CASELLI, M. DI ANTONIO (1996), cit., p. 32.

spetto alle scelte di business dell'impresa. Non a caso, essa costituisce l'area di maggiore criticità gestionale e, in assoluto, il versante che più difficilmente manifesta tendenze all'apertura internazionale.

A costo di qualche semplificazione, i problemi finanziari delle Pmi possono essere ricondotti:

- alla manifesta difficoltà del management ad esercitare un accorto controllo sul capitale circolante, che si traduce in fabbisogni di credito spesso superiore alle reali esigenze imposte da una gestione efficiente⁽²⁰⁾;

- al permanere, nel passivo delle imprese, di un netto sbilanciamento delle fonti di finanziamento verso il credito bancario a breve termine⁽²¹⁾, alla cui disponibilità viene non di rado ad essere subordinata la crescita aziendale e la scelta dei percorsi strategici possibili rispetto a quelli ottimali;

- all'incapacità di sfruttare gli effetti positivi del ciclo economico per avviare un consolidamento delle strutture patrimoniali e finanziarie⁽²²⁾.

⁽²⁰⁾ Su questo aspetto si rinvia, in particolare, alla recente indagine empiriche condotta da A. ZUCHELLA, M.E. MACCARINI (1999), cit., condotta su un campione di 40 Pmi, che ha portato all'identificazione di due precise tipologie di imprese minori, con riferimento alla configurazione assunta dalla funzione finanza. Da un alto, le imprese definite « solide », ovvero caratterizzate da elevati livelli di capitalizzazione e da una relativa indipendenza sul fronte finanziario dal sistema bancario; dall'altro le imprese « squilibrate », scarsamente capitalizzate e fortemente dipendenti dal debito bancario a breve termine. È significativo osservare come l'indagine ravvisi con chiarezza, in entrambi i casi, il prevalere di una gestione finanziaria poco evoluta, a fronte di frequenti situazioni di eccellenza rilevante sul fronte produttivo e della distribuzione.

⁽²¹⁾ Per una dettagliata analisi delle struttura del passivo delle Pmi italiane e per un confronto sul peso dell'indebitamento a breve termine nei Paesi europei si rimanda allo studio di S. FROVA, A. NOVA (1997). Relativamente alla situazione italiana, i dati forniti dalla Centrale dei Bilanci mostrano, a partire dai primi anni '80, una crescente dipendenza delle Pmi dall'indebitamento bancario a breve, sintomatica di un progressivo deterioramento della loro flessibilità finanziaria. Per contro, le grandi imprese mostrano un sensibile ridimensionamento della dipendenza dal credito bancario rispetto al decennio precedente.

⁽²²⁾ È quanto emerge ancora dal dodicesimo rapporto della Centrale dei Bilanci, che conferma la strutturale fragilità finanziaria delle Pmi. In particolare, il Rapporto rileva un generale peggioramento della situazione economico-finanziaria delle Pmi, come si evince dall'aumento dell'incidenza del-

Le ragioni storiche della diffusa debolezza della funzione finanza sono da ricercarsi sia nelle imprese minori, tradizionalmente reticenti all'apertura al capitale di rischio e all'innovazione finanziaria⁽²³⁾, sia nelle banche, che hanno a lungo imperniato l'attività di intermediazione su modelli di *banking* tradizionale lontani dal modello della relazione fiduciaria. Ne è conseguito l'affermarsi tra le parti di rapporti di scambio dal contenuto povero, a carattere prevalentemente transazionale — sebbene interpretabili sulla base del modello del « contratto ricorrente »⁽²⁴⁾ — in cui è prevalsa la ricerca della redditività della singola transazione, anziché la massimizzazione nel lungo termine della redditività complessiva della relazione⁽²⁵⁾.

Oggi che il contesto competitivo impone una riqualificazione del rapporto banca-impresa, nell'ottica della relazione fiduciaria, non mancano importanti segnali di cambiamento su entrambi i fronti. Dal lato della domanda, questi segnali sem-

l'indebitamento a breve e dal diminuzione del Roe in tutte le classi dimensionali minori. Nel complesso, sembra pertanto accentuarsi la dicotomia di comportamenti rispetto alle grandi imprese, che hanno invece saputo sfruttare la ripresa economica, procedendo ad un consolidare la loro solidità finanziaria. Cfr. CENTRALE DEL BILANCI (1997).

⁽²³⁾ Ancora alla metà degli anni '90, la Banca d'Italia osservava come « ... la raccolta del capitale di rischio avviene in Italia in larga misura al di fuori dei mercati regolamentati, fondandosi generalmente sull'esistenza di relazioni personali di fiducia — spesso familiari — tra gli intermediari e gli imprenditori e sul ricorso alla struttura organizzativa del gruppo piramidale. L'insieme di questi fattori impedisce un vaglio adeguato delle decisioni delle imprese e ne limita la capacità di reperire i mezzi necessari per finanziare l'espansione delle attività produttive ». Cfr. BANCA D'ITALIA, (1995), p. 201. Rileva peraltro osservare che questi fattori di criticità assumono caratteri particolarmente evidenti nelle Pmi « adulte », che oggi si trovano nel contempo a gestire due passaggi cruciali: la sfida dell'internazionalizzazione e il ricambio generazionale. Per contro, le imprese di più recente costituzione manifestano una maggiore propensione all'apertura al capitale di rischio, come pure ad avvalersi di servizi finanziari evoluti, più consoni alle esigenze connesse ad una operatività che spesso nasce già con un orizzonte di riferimento globale.

⁽²⁴⁾ Per un approfondimento su questo aspetto si rinvia a T. PENCARELLI, in G. METALLO, T. PENCARELLI. (1995).

⁽²⁵⁾ Questi aspetti sono stati ampiamente indagati G. FORESTIERI (1997), pp. 5-11; A. BERTI, M. MARCHIORI, (1998), pp. 51-8; G. DE LAURENTIS, (1996), pp. 817-834. Per un approfondimento sulle politiche di offerta delle banche italiane, si rinvia inoltre allo studio di A. ALBERICI, S. CASELLI (1997), pp. 11-12.

brano provenire con forza proprio dalle imprese minori più dinamiche e competitive, avviate a percorsi radicati di internazionalizzazione. Queste imprese sono oggi portatrici di esigenze finanziarie più complesse, che trascendo il semplice finanziamento bancario per investire l'area del *cash management*, della gestione dei rischi e della tesoreria, della valutazione economica delle alternative di investimento e di finanziamento. Si tratta, a ben vedere, di una domanda di nuova finanza spesso latente, che le imprese non di rado faticano a riconoscere e ad esplicitare in assenza di ruoli interni dedicati al governo delle scelte finanziarie, come emerge dal caso riportato in Appendice. Di fronte a queste esigenze, si apre oggi alle banche l'opportunità di riqualificare la propria offerta di servizi alle imprese minori. Ciò induce ad interrogarsi sul ruolo che tali intermediari chiamati a svolgere a sostegno dell'imprenditorialità minore, quale condizione indispensabile per un'evoluzione del rapporto banca-impresa in un'ottica di partnership.

3. Il ruolo del sistema bancario nel sostegno all'internazionalizzazione delle imprese minori: considerazioni preliminari

In tutti i sistemi, il settore bancario è stato investito in anni recenti da profonde trasformazioni. La maggiore libertà di azione riconosciuta alle aziende di credito (sia in termini geografici che operativi), l'affermarsi di nuovi concorrenti di matrice non bancaria, la strutturale tendenza alla riduzione del margine di interesse e il più contenuto sviluppo dei volumi intermediati, sono tra i fenomeni alla base dei complessi processi di ristrutturazione avviati nel settore a partire dai primi anni '90. Il cambiamento ambientale è stato sostenuto dai rapidi progressi nel campo della tecnologia e dell'innovazione finanziaria, che hanno determinato il sensibile accorciamento del ciclo di vita di molti prodotti finanziari e l'accelerazione di forme di competizione «imitativa». La rapida omologazione della configurazione specialistica degli operatori nei segmenti di attività tradizionali, ha in particolare minato la capacità differen-

ziativa delle banche, con importanti riflessi sulla redditività aziendale.

I fattori di natura economica sono stati affiancati da noti fattori di natura socio-culturale, che ne hanno potenziato gli effetti: il modificarsi dei modelli di consumo connesso al diffondersi di nuovi stili di vita, l'innalzamento del livello di istruzione e la diffusione di una cultura finanziaria media, stanno determinando un rapido processo di riqualificazione della domanda. In tutti i paesi si assiste oggi ad innalzamento delle competenze e delle esigenze della clientela, sia nel segmento *Corporate* che *Retail*, le cui richieste vanno convergendo verso portafogli di prodotti finanziari sempre più complessi e differenziati e di servizi di consulenza personalizzati, ad elevato valore aggiunto, in un quadro di maggiore concorrenza e trasparenza delle condizioni contrattuali. Come recentemente osservato, «...stiamo vivendo una fase di transizione da quella iniziale caratterizzata dalla standardizzazione di un numero non elevato di prodotti/servizi in circolazione, in cui era il cliente che doveva piegare le proprie esigenze a fattori tecnici imposti da prodotti preconfezionati, ad una fase, invece, il cui il prodotto o servizio finanziario appare sempre più come il frutto della consulenza finalizzata a recepire le peculiari e specifiche problematiche di una clientela differenziata»⁽²⁶⁾. La necessità di un recupero di efficienza e di redditività avvertita nel settore ha posto in discussione strategie competitive consolidate, imponendo alle banche di ripensare le modalità di approccio al mercato. È in questa prospettiva che si inserisce la ricerca di percorsi strategici più spiccatamente *market oriented* e il parallelo avvio di complessi processi di ristrutturazione interna e di operazioni di aggregazione, finalizzati alla crescita dimensionale e dei profitti.

Anche il sistema bancario domestico è stato pienamente investito da questo processo, che nel nostro Paese si va configurando come un passaggio «epocale» in considerazione del sensibile ritardo con cui si sono manifestati molti dei fenomeni ricordati. I pesanti freni competitivi a lungo imposti da una regolamentazione conservativa e dalla tradizionale rigidità degli assetti proprietari, hanno inciso con forza sulla red-

⁽²⁶⁾ Cfr. M. ORTOLANI (1992), p. 91.

ditività del nostro sistema bancario⁽²⁷⁾, penalizzato rispetto ai concorrenti esteri da un più elevato rapporto tra costi operativi e margine di intermediazione (Tab. 1), da un grado ancora ridotto di concentrazione del sistema⁽²⁸⁾ e, non ultimo, dalla scarsa internazionalizzazione attiva delle nostre banche. Ancora a fine 1997, la percentuale di partecipazioni estere detenuta da banche italiane non superava il 22%, rispetto al 43% delle banche francesi ed al 35% delle banche tedesche⁽²⁹⁾.

Tabella 1 - Costi operativi/margini di intermediazione: un confronto tra Paesi

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Germania.....	74,342	72,539	65,792	54,306	58,068	60,580	60,934	73,440
Francia.....	73,524	70,920	68,703	66,806	75,254	73,617	73,262	72,450
Italia.....	68,293	70,213	71,698	64,634	79,452	71,429	71,014	56,900
Regno Unito..	64,296	62,755	62,476	61,011	64,190	63,370	60,941	65,540
Usa.....	70,455	70,729	67,521	66,235	66,179	64,399	63,534	63,270

Fonte: M. BAGELLA, L. PAGANETTO (1999), cit., p. 4, su dati BANKSCOPE.

Il gap di competitività del sistema bancario italiano emerge anche osservando la minore incidenza sul margine

⁽²⁷⁾ L'incidenza di tali fattori sulla redditività complessiva del sistema risulta evidente confrontando i livelli di Roe (Return on equity) delle banche italiane rispetto a quelli dei principali Paesi dell'area euro. A fine 1997, tale rapporto risultava ancora inferiore del 2% rispetto a quello francese, del 7% rispetto a quello tedesco e del 13% rispetto a quello del Regno Unito. I dati sono tratti dallo studio di M. BAGELLA, L. PAGANETTO (1999), cit., cui si rinvia per un approfondimento statistico.

⁽²⁸⁾ Con riferimento al grado di concentrazione del sistema bancario italiano, lo studio di Bagella e Paganetto condotto su dati BANKSCOPE rivela come il 10% delle banche tedesche, francesi e inglesi copra oltre l'85% del totale dell'attivo patrimoniale cumulato dalle banche, contro il 45% coperto dalle prime 10 banche italiane. Rileva inoltre osservare che nessuna banca italiana figura tra le prime 20 banche europee per totale dell'attivo.

⁽²⁹⁾ I dati sono tratti dallo studio di M. BAGELLA, L. PAGANETTO (1999), cit., p. 8.

netto delle componenti di reddito a maggiore valore aggiunto, rispetto a quanto osservato nei principali sistemi bancari europei che paiono oggi in grado di generare maggiori ricavi da servizi a costi operativi relativamente più contenuti (Tab. 2). L'attenzione delle banche italiane al contributo che i ricavi da servizi possono dare al conto economico è infatti più recente e il loro ammontare, rapportato ai volumi intermediati, si attesta su valori ancora ridotti a livello di sistema (Tab. 3).

Tabella 2 - Costi e redditività dei sistemi bancari (dati 1997)

	<i>Ricavi da servizi/ Margine netto</i>	<i>Costi operativi/ Margine netto</i>	<i>Ricavi da interessi/ Margine netto</i>	<i>Costi operativi/ depositi</i>
Italia	31,70	71	66	3,56
Francia	42,95	73	57	2,17
Germania	29,00	61	70	2,78
Regno Unito	43,00	61	58	2,85
Stati Uniti	—	63	—	—

Fonte: M. BAGELLA, L. PAGANETTO (1999), p. 12, su dati BANKSCOPE.

Tabella 3 - Contributo dei servizi ai conti economici delle banche italiane (in percentuale dei fondi intermediati)

	1993	1994	1995	1996
a) <i>Ricavi netti su servizi (Rns)</i> ...	0,23	0,30	0,27	0,30
Per memoria				
b) <i>Margine d'interesse (Mints)</i>	2,90	2,54	2,69	2,54
c) <i>Altri ricavi netti</i> ⁽¹⁾	1,15	0,89	0,86	1,07
di cui: negoziazione	0,63	0,26	0,25	0,39
altre operazioni finanziarie	0,11	0,13	0,13	0,13
d) <i>Margine d'intermediazione (b+c)</i>	4,05	3,44	3,56	3,65

(1) La voce «Altri ricavi netti» comprende anche i «Ricavi netti su servizi» esposti nel punto a)

Fonte: F. TUTINO (1998), cit., p. 6.

Dopo anni di immobilismo, il settore bancario è oggi investito da una nuova dinamicità, sotto l'impulso delle oppor-

tunità operative aperte dalla riforma della Legge bancaria e dell'allentamento della rigidità degli assetti proprietari avviato con il processo di privatizzazione. La necessità di ricercare nuove fonti di profitto e di recuperare il contenuto informativo nelle relazioni di clientela, disperso in anni di diffusione indiscriminata della prassi del pluri affidamento⁽³⁰⁾, spinge in particolare le banche ad una riqualificazione del rapporto con le imprese minori. Queste ultime rappresentano non solo la componente più diffusa e dinamica della nostra struttura produttiva ma anche, in prospettiva, una delle aree di business più interessanti in termini di redditività. Si tratta, infatti, di un segmento nel quale le banche italiane godono di alcune rendite di mercato in virtù della loro presenza capillare sul territorio e di vantaggi informativi nel rapporto con le Pmi locali.

Partendo da queste considerazioni, si è ritenuto interessante approfondire l'analisi dei comportamenti dell'offerta a sostegno della riqualificazione finanziaria e della proiezione internazionale delle imprese minori, attraverso un'indagine empirica condotta su un ristretto campione di banche. L'attenzione alla dimensione internazionale della crescita nasce dalla considerazione che tale processo rappresenti nel contempo un passaggio nevralgico per lo sviluppo dell'impresa minore e un'importante occasione per la banca di proporsi in veste di partner finanziario qualificato, in grado di integrare la

⁽³⁰⁾ La povertà del contenuto informativo insito nel tradizionale modello di relazione banca-impresa è stata in particolare analizzata da F. CESARINI (1994). Per un'esauriente analisi sulla prassi del fido multiplo, si rinvia in particolare a M. MATTEI GENTILI (1993). Rileva peraltro osservare che il frazionamento del rischio implicito nella concessione del credito ha costituito una prassi a lungo assecondata dalle imprese italiane, specie di dimensioni minori, che ha prodotto nel concreto i noti effetti di *overinvestment* e un ridotto utilizzo delle linee di fido accordate. Oggi i tempi appaiono maturi per un superamento di questa situazione, che ha pesantemente influito sulla capacità competitiva sia delle banche che delle imprese italiane. Tale superamento costituisce peraltro un nodo cruciale per una reale riqualificazione del rapporto banca-impresa dal momento che «Rapporti meno frammentati con gli affidati potranno consentire alle banche di acquisire informazioni più complete sulle condizioni e sui programmi delle imprese, di offrire loro forme articolate di assistenza finanziaria», cfr. BANCA D'ITALIA (1995).

tradizionale funzione di fornitore di risorse finanziarie indifferenziate con quella più completa ed evoluta di consulente finanziario « a tutto campo ».

4. Un'indagine sui comportamenti delle banche: metodologia e obiettivi

Per valutare il ruolo svolto dal nostro sistema bancario a sostegno della riqualificazione finanziaria e dell'internazionalizzazione delle imprese minori, è stata condotta un'indagine qualitativa su un ristretto numero di banche domestiche che si sono dichiarate attive su questo segmento di clientela e rese disponibili per un colloquio. L'indagine, condotta mediante interviste semistrutturate, ha riguardato un gruppo selezionato di cinque intermediari costituito da: due banche di grandi dimensioni, operanti in veste di *global player* su tutto il territorio nazionale (A, B); due banche di medie dimensioni, a diffusione pluriregionale (C, D); una banca locale in forte espansione (F), con una operatività maggiormente radicata sul territorio regionale (Tab. 4).

Tabella 4 - Il campione di banche

Tipologia di banca	n.
Grandi banche nazionali (A, B)	2
Banche a diffusione pluriregionale (C, D)	2
Banche locali (E)	1

L'intervista è stata articolata in due momenti. Una prima parte, volta ad acquisire alcune informazioni di carattere generale sull'intermediario relativamente alla dimensione, ai principali indicatori finanziari, all'articolazione della rete territoriale, alle politiche commerciali adottate. La seconda parte del colloquio è stata dedicata ad approfondire con gli operatori alcune tematiche ritenute rilevanti per valutare l'effettivo grado di orientamento della banca alla relazione con le imprese, specie

di dimensioni minori. In particolare si è cercato di cogliere tre prospettive attinenti:

1) alle *scelte strategiche ed ai modelli organizzativi* adottati per sostenere l'orientamento al cliente in un'ottica relazionale, comunemente identificato da tutte le banche come l'obiettivo strategico prioritario per l'acquisizione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo;

2) alla *struttura e al grado di innovatività dell'offerta di servizi finanziari alle imprese minori*, con particolare riguardo ai servizi a sostegno dell'internazionalizzazione, cercando di cogliere il ruolo assegnato alla segmentazione per la definizione di politiche di mercato differenziate;

3) al *grado e alle modalità di internazionalizzazione dell'intermediario*, con l'obiettivo di valutare la coerenza delle scelte strategiche e dei modelli organizzativi adottati rispetto alla vocazione internazionale della banca e alla tipologia di clientela servita.

L'indagine, benché ristretta ad un limitato numero di banche, è stata condotta nella prospettiva di trarre indicazioni utili per tracciare un primo quadro sui modelli strategici ed organizzativi emergenti, da cui desumere alcune considerazioni di carattere generale sulla capacità del sistema bancario italiano di proporsi alle imprese minori in veste di partner finanziario qualificato nell'offerta di servizi finanziari ad alto valore aggiunto. Considerata la natura del campione, il colloquio con gli operatori ha costituito nel contempo un'occasione per verificare l'incidenza della dimensione dell'intermediario sulle scelte strategico/organizzative compiute a sostegno dell'orientamento al mercato e della riqualificazione della relazione con le imprese minori.

5. Orientamenti strategici nelle relazioni banca-Pmi: i modelli competitivi emergenti

Un punto centrale dell'indagine ha riguardato l'analisi delle modalità con cui le banche gestiscono le relazioni con le imprese minori, specie nei momenti di maggiore criticità gestionale, come l'avvio di percorsi di internazionalizzazione. L'idea

di un approfondimento di questa tematica è nata dalla convinzione che le scelte strategiche operate sul fronte organizzativo potessero essere assunte come indicative dell'effettivo grado di orientamento della banca alla relazione di clientela. I colloqui con gli operatori hanno consentito di individuare due principali modelli strategico-organizzativi, di seguito analizzati, cui corrispondono modalità profondamente differenti di approccio alle imprese minori.

5.1. *Il modello funzionale*

Un primo modello di gestione della clientela è riconducibile ad una struttura di tipo funzionale, che si caratterizza per l'assenza di assetti direzionali e di presidi organizzativi differenziati per segmenti di clientela. Si tratta di un modello organizzativo articolato attorno ad un'unica Direzione Centrale, privo di una distinzione formalizzata tra aree di business (Corporate banking, Retail banking, Private banking e Investment banking). L'assetto direzionale centralizzato si riflette sulla ridotta specializzazione per segmenti di clientela del modello distributivo, che ha tradizionalmente identificato i suoi principali punti di forza nel potenziamento dei volumi di vendita e nel consolidamento del presidio sul territorio. Alla data dell'indagine, il modello funzionale è stato individuato nelle banche A, B, D del campione.

Sotto il profilo operativo, il modello funzionale adottato ruota attorno alle filiali ed in particolare allo sportello, cui è assegnato un ruolo centrale nella gestione dei contatti con la clientela, seppure con modalità rinnovate rispetto ad un recente passato. In tutte le banche, il tradizionale sportello multifunzionale è stato sostituito da sportelli differenziati per prodotto, cui si affiancano punti di contatto dedicati alle imprese posti all'interno delle filiali (*Corporate Desk*, Sportello Imprese, ...), specializzati nella vendita di speciali pacchetti di servizi finanziari. Nelle banche A, B, D la gestione dei rapporti con le imprese è delegata alla rete territoriale e in particolare al Direttore di filiale, cui spetta di fatto il compito di individuare i clienti più interessanti (in termini di redditività e di potenzialità di crescita) e di gestirne la relazione nel tempo.

Tale compito, aggiungendosi alle tradizionali responsabilità in capo al Direttore, rende meno efficace il presidio dei rapporti con la clientela, penalizzando in particolare lo sviluppo di nuovi contatti, che necessitano di tempo e di ruoli dedicati.

L'esigenza di potenziare l'orientamento alla relazione, in un'ottica di fidelizzazione del cliente, e di ricomporre il mix dei ricavi di gestione a favore dei proventi di operazioni finanziarie e da servizi, ha recentemente prodotto alcuni cambiamenti nel modello organizzativo. Questi ultimi hanno tuttavia interessato solo la rete territoriale, lasciando inalterato il disegno degli assetti direzionali, vero motore del cambiamento. In particolare, presso le filiali sono state introdotte la figura del responsabile imprese e del venditore specializzato, che affiancano il Direttore nella gestione commerciale della clientela. A livello di rete, sono stati potenziati gli specialisti di prodotto (promotori finanziari), sotto la spinta della crescita del risparmio gestito. Nella banca A è stata inoltre istituita una Divisione « Grandi Clienti », specializzata nella valutazione e nella gestione dei rischi creditizi e in prodotti di copertura dei rischi finanziari, che opera direttamente con le imprese maggiori, affiancata da unità specialistiche tradizionali (settoristi, responsabili di prodotto, servizi fidi, ufficio crediti speciali); l'intervento di tale organo sulle imprese minori avviene per contro raramente e solo su specifica richiesta della rete territoriale.

L'assenza nella rete di ruoli specialistici dedicati alla gestione della relazione con le imprese costituisce un elemento di comune debolezza delle banche A, B e D, che ne penalizza la capacità propositiva e l'orientamento al *problem solving*. In queste banche, ricade di fatto sull'impresa il compito di riconoscere ed esplicitare alla banca i propri bisogni e aspettative. In assenza di una cultura finanziaria diffusa tra gli imprenditori minori, la carenza di atteggiamenti proattivi da parte dell'intermediario finisce non di rado per tradursi in « vuoti di offerta » proprio nelle aree di business a maggiore valore aggiunto. Ne consegue il perpetuarsi tra le parti di logiche di scambio a carattere transazionale, dal contenuto informativo e consulenziale ridotto, che faticano ad evolvere nella direzione del *Corporate banking* relazionale.

La difficoltà delle banche A, B e D a sviluppare un atteggiamento selettivo nei confronti del mercato è il riflesso del modello organizzativo funzionale adottato. In queste banche, la segmentazione sembra rispondere ad esigenze di mera riclassificazione *ex post* del portafoglio clienti, piuttosto che a configurarsi come uno strumento per orientare l'intermediario nelle scelte strategiche e nello sviluppo di politiche commerciali differenziate per segmenti di clientela. La difficoltà a comprendere i bisogni dei clienti è accresciuta da un Sistema informativo di marketing non integrato e poco evoluto, che non consente un puntuale monitoraggio della clientela, producendo una notevole dispersione all'interno dell'organizzazione di flussi informativi strategici. Appare peraltro interessante osservare che la difficoltà a segmentare la clientela risulta particolarmente accentuata nel settore *Corporate*; per contro, alcuni progressi nell'orientamento differenziato al cliente sono già stati compiuti nel *Retail banking*, in particolare dalla banca B che ha già avviato sulla rete delle filiali domestiche un progetto di penetrazione commerciale organizzato secondo una logica di specializzazione dell'offerta per segmenti.

5.2. Il modello divisionalizzato per segmenti di clientela

Il secondo modello organizzativo emerso dai colloqui con gli operatori si caratterizza per la presenza di assetti direzionali modellati su segmenti di clientela. Alla data dell'indagine, il modello divisionalizzato è stato individuato nella banca C e, in misura meno avanzata, nella banca locale E. Nella banca C il processo di divisionalizzazione è stato avviato già da alcuni anni, partendo proprio dal ridisegno delle funzioni centrali. La Direzione Centrale è stata scorporata in 5 aree di business — *Retail banking*, *Corporate banking*, *Private banking*, *Asset Management* e *Investment banking* — cui è attribuita piena responsabilità di profitto e un'ampia autonomia decisionale e dei canali distributivi. Con riferimento alla divisione *Corporate*, la banca ha proceduto ad una segmentazione della clientela sulla base di parametri dimensionali legati al fatturato delle imprese, individuando tre macro-segmenti: le micro-imprese, che per tipologia di esigenze finanziarie sono

state assimilate alle famiglie; le imprese medio-piccole e i grandi clienti. Attualmente sono allo studio criteri di segmentazione più evoluti, legati al settore di operatività e al grado di internazionalizzazione attiva delle imprese-target, per consentire un affinamento del processo di selezione e di comprensione delle esigenze della clientela. Nella banca E il processo di divisionalizzazione è in uno stadio meno avanzato, dal momento che la transizione dal modello organizzativo funzionale a quello divisionale è più recente e non ancora ultimata a livello di strutture direzionali.

Entrambe le banche hanno identificato il proprio *core business* nel segmento medio/piccolo della clientela imprese e nel segmento medio/alto della clientela *Retail*. Tale posizionamento pare coerente con il radicamento territoriale degli intermediari, che tradizionalmente rivestono il ruolo di interlocutore finanziario privilegiato delle Pmi, in virtù della vicinanza alla clientela e della profonda conoscenza dell'economia locale. La segmentazione è in entrambi i casi identificata come lo strumento strategico cardine per diffondere nell'organizzazione una cultura selettiva del mercato⁽³¹⁾. Essa consente infatti alle due banche di individuare, relativamente a ciascun segmento, i target di clienti (attuali e potenziali) con prospettive di reddito e di sviluppo interessanti, verso cui attivarsi per costruire una relazione di lungo periodo, attraverso una attenta differenziazione delle politiche di prodotto e commerciali.

A livello di rete, le banche C, E si caratterizzano per l'inserimento di ruoli esclusivamente dedicati alla gestione delle relazioni con le imprese-target: i *client manager* (banca C) o responsabili di cliente (banca E). Si tratta di nuove e qualificate figure professionali, con responsabilità esclusivamente gestionali, dotate di competenze diversificate che spaziano dalla padronanza degli strumenti finanziari e delle tecniche di analisi finanziaria, alla capacità di comprensione dei profili strategico-organizzativi dell'impresa, alla valutazione delle scelte di copertura finanziaria, sia del corrente che degli investi-

⁽³¹⁾ Per un approfondimento teorico sulla centralità dei criteri di segmentazione in ambito bancario, si rinvia in particolare allo studio di A. BERRY (1995).

menti. In queste banche, il *client manager* si configura come un « sviluppatore » di relazioni, la cui attività è preordinata alla creazione e al consolidamento nel tempo di un rapporto personalizzato e stabile con un ristretto gruppo di imprese. Nello svolgimento di questo compito è affiancato da specialisti di prodotto e da team di analisti finanziari, che operano nella Business Unit di segmento, di cui coordina gli interventi sulla base delle esigenze direttamente rilevate presso le imprese.

La tipologia e l'entità degli investimenti promossi per sostenere l'orientamento relazionale con le imprese-target rappresenta un importante elemento di differenziazione rispetto a quanto osservato nelle banche a struttura funzionale. Tali investimenti si sostanziano negli sforzi organizzativi operati a livello centrale per formalizzare la separazione tra l'Area *Corporate* e l'Area *Retail*, per l'adeguamento delle strutture produttive e distributive all'interno di ciascuna *Business Unit*, per il ridisegno del Sistema informativo di marketing, e non ultimo, per la formazione del personale di contatto. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, l'inserimento nella rete di responsabili di cliente ha rappresentato per le banche divisionalizzate l'occasione:

— da un lato, per affiancare alla formazione tecnica e sui prodotti finanziari interventi formativi di tipo gestionale e manageriale, indispensabili per consentire al *client manager* di proporsi alle imprese in veste di consulente finanziario « a tutto campo »;

— dall'altro, per una radicale revisione nella gestione delle risorse umane, sia con riferimento ai criteri di selezione e di formazione del personale, sia di remunerazione, di incentivazione alla carriera e, non ultimo, di valutazione delle prestazioni (da una valutazione per volumi di vendita ad una valutazione per obiettivi).

Appare interessante osservare che i tratti peculiari del modello organizzativo adottato dalla banca C e, in misura meno marcata, dalla banca E corrispondono pienamente agli elementi identificati in letteratura come costitutivi dell'orientamento relazionale della banca nei confronti delle imprese, sintetizzati nella tabella che segue (Tab. 5).

Tabella 5 - Elementi costitutivi della cultura della relazione nei rapporti con le imprese

Elemento costitutivo	Contenuti
<i>Selettività</i>	Segmentazione Politiche di mercato differenziate Assetto organizzativo differenziato Scelta delle combinazioni tra <i>Corporate Lending</i> e <i>Corporate Finance</i>
<i>Unitarietà</i>	Integrazione della gestione della relazione Istituzionalizzazione della relazione Monitoraggio continuo sulla clientela Diffusione delle informazioni all'interno della banca
<i>Orientamento ai processi</i>	Trasversalità/interfunzionalità rispetto ai clienti Ridisegno delle catene fornitori-clienti aventi per destinazione finale Dati segmenti di clientela
<i>Misurazione costi/benefici</i>	Sistemi informativi e di controllo sul cliente centrati: — sul mercato — sui processi interni
<i>Gradualismo</i>	Pianificazione del ciclo di vita della relazione Adeguamento progressivo degli assetti organizzativi interni finalizzato alla diffusione dell'orientamento alla relazione

Fonte: D. PREVIATI (1997), cit., p. 152.

Il modello organizzativo divisionalizzato ha dato fino ad oggi risultati assai interessanti, sia in termini di penetrazione sul cliente e sul fatturato, sia di fidelizzazione delle imprese. Le imprese seguite da un responsabile di cliente tendono a manifestare una minore attenzione al fattore prezzo ai fini della selezione degli intermediari con cui operare, almeno con riferimento alle operazioni a maggiore valore aggiunto. La figura del *client manager*, accrescendo la continuità e la trasparenza dei rapporti tra la banca e l'impresa, favorisce infatti l'instaurarsi tra le parti di relazioni di scambio caratterizzate da un maggiore contenuto informativo. Ciò da un lato promuove il superamento della tradizionale reticenza degli imprenditori minori a condividere con la banca strategie di sviluppo e progetti di

investimento⁽³²⁾; dall'altro, mitiga sensibilmente l'atteggiamento di tipo assicurativo della banca nella valutazione del rischio creditizio, con effetti positivi sulla disponibilità di credito concesso alle imprese e sui tempi medi di affidamento.

Relativamente al ristretto numero di banche intervistate, appare interessante osservare come il modello divisionalizzato appaia al momento maggiormente consolidato nelle banche di medio-piccole dimensioni del campione, con forti potenzialità di crescita. Il radicamento territoriale e la tradizionale vocazione a servire le imprese minori paiono aver favorito il processo di selettività strategica e sostenuto il passaggio ad un modello organizzativo di tipo relazionale. Per contro, le grandi banche A e B, che negli ultimi anni hanno « sacrificato » buona parte della loro redditività al rafforzamento dimensionale⁽³³⁾, manifestano una maggiore rigidità organizzativa che ne ha ritardato la transizione verso strutture divisionalizzate. Oggi che il processo di consolidamento dimensionale appare ormai avanzato, queste due banche hanno manifestato interesse per un'evoluzione del modello organizzativo verso forme che consentano alla banca una maggiore selettività del mercato, indispensabile per il conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. È in questa prospettiva che si inseriscono i progetti pluriennali recentemente approvati finalizzati al graduale passaggio ad un modello organizzativo di tipo divisionale. Per contro, la banca D non pare ancora avviata ad un se-

(32) Le banche intervistate hanno attribuito la reticenza delle imprese a condividere con l'intermediario progetti di sviluppo e piani strategici alla chiusura degli assetti proprietari e all'assenza di ruoli dedicati nell'area finanza, in grado di dialogare con la banca. In assenza di piani di investimento e di crescita formalizzati, le banche continuano a perpetuare logiche di tipo assicurativo nei confronti delle imprese affidate, con riflessi evidenti sulle possibilità di sviluppare il rapporto banca-impresa su basi relazionali. Anche nei casi in cui all'interno dell'impresa vi sia la presenza di un Direttore finanziario, non necessariamente il flusso informativo tra le parti registra un sensibile miglioramento qualitativo, dal momento che raramente tale soggetto è messo al corrente dall'imprenditore in merito alle scelte strategiche di crescita.

(33) Tale scelta strategica si è rivelata indispensabile per raggiungere dimensioni operative e patrimoniali tali da consentire a queste banche di operare sui mercati internazionali in qualità di *Global player*.

rio ripensamento del modello organizzativo, che resta marcatamente funzionale.

Tabella 7 - Sintesi delle principali caratteristiche dei modelli organizzati adottati dalle banche del campione

Banca	Caratteristiche del modello organizzativo adottato
A	<p><i>Modello funzionale.</i> A livello di vertice esiste un'unica Direzione Generale, recentemente affiancata da un'Unità specializzata per « Grandi Clienti », che opera direttamente con le grandi imprese. L'area Corporate non è presidiata da direzioni dedicate, né esistono a livello di rete figure specificamente preposte ad una gestione a tutto tondo della relazione con le imprese. Per fronteggiare lo sviluppo del risparmio gestito è stata recentemente introdotta nelle filiali la figura del Venditore specializzato ed è stata potenziata la rete dei promotori finanziari. Nel complesso, la banca mantiene un forte orientamento al prodotto ed alla vendita. Recentemente è stato approvato un progetto pluriennale di divisionalizzazione, finalizzato ad un ridisegno dell'organizzazione per segmenti di clientela, sia nell'Area Retail, in cui la banca vanta una tradizionale leadership, sia nell'Area Corporate, che costituisce un segmento su cui intende aumentare il proprio grado di penetrazione.</p>
B	<p><i>Modello funzionale.</i> L'intermediario vanta una tradizionale specializzazione nel segmento delle imprese medio-grandi e sta concentrando gli sforzi per una penetrazione nel segmento delle imprese minori. La banca non ricorre a criteri di segmentazione per selezionare i target di imprese verso cui proporsi in veste di banca di riferimento. Ciò si riflette sui modelli di distribuzione, che si presentano poco differenziati per segmenti di clientela, riducendo l'efficacia delle politiche commerciali avviate, molto aggressive in termini di prezzo. Recentemente è stato approvato un progetto pluriennale di divisionalizzazione, in seguito all'assorbimento della banca in un grande gruppo bancario nazionale, che sta a sua volta organizzandosi secondo logiche divisionali.</p>
C	<p><i>Modello divisionale puro,</i> con netta separazione tra Corporate banking e Retail banking. Ciascuna Unità di business è dotata di una propria Direzione di segmento, con ampia autonomia gestionale e piena responsabilità di profitto. Restano invece accentrate, e condivise tra le diverse divisioni, le funzioni di supporto come i servizi EDP, l'amministrazione e la gestione della tesoreria. Al momento, la Direzione Corporate non è ulteriormente divisionalizzata per dimensione, anche se esiste una net-</p>

Banca	Caratteristiche del modello organizzativo adottato
	ta focalizzazione della banca sul segmento delle imprese medio/piccole in virtù del radicamento territoriale dell'intermediario. A livello di rete è stata introdotta già da alcuni anni la figura del <i>client manager</i> , che coordina e integra i responsabili di prodotto e i team di analisti d'impresa. Si sta valutando un progetto per l'ulteriore divisionalizzazione della <i>Corporate Business Unit</i> , che prevede direzioni di segmento differenziate sulla base delle dimensioni delle imprese.
D	<i>Modello funzionale</i> . A livello organizzativo, è assente una separazione formalizzata tra Area Corporate e Area Retail, ma si sta valutando la costituzione di team preposti alla consulenza finanziaria alle Pmi. A livello di rete, non esistono ruoli dedicati allo sviluppo dei rapporti con le imprese, che resta in capo ai titolari di dipendenza. Le politiche commerciali sono aggressive, ma assai poco differenziate per segmenti di clientela. Al momento, non sono stati approvati progetti per un'evoluzione del modello organizzativo.
E	<i>Modello divisionale</i> di più recente implementazione e pertanto meno avanzato rispetto alla banca C. A livello Direzionale si sta ancora ultimando la separazione tra Area Corporate e Area Retail. A livello di rete è invece già operativa la figura del responsabile di cliente, che opera a stretto contatto con le Pmi locali, su cui la banca vanta una tradizionale leadership nel territorio regionale.

6. Struttura dell'offerta di servizi di Corporate finance alle imprese minori

Sul fronte della struttura dell'offerta di servizi alle imprese, l'indagine non ha fatto emergere differenziazioni particolari tra le banche del campione. Tutti gli intermediari hanno dichiarato di essere in grado offrire alla clientela imprese l'intera gamma dei servizi di *Corporate finance*, a prescindere dalla dimensione della banca e dal suo grado di focalizzazione sul segmento imprese: finanza mobiliare, servizi di copertura dei rischi, gestione della Tesoreria e della liquidità, servizi di pagamento internazionali, project financing, canali virtuali (Tab. 8). Solo con riferimento alle operazioni di finanza internazionale (prestiti sindacati e emissioni sull'Euromercato) la dimensione della

banca sembra giocare un ruolo discriminante ai fini dell'erogazione del servizio.

L'ampliamento a tutto campo della gamma di servizi alle imprese è il risultato dei consistenti investimenti degli ultimi anni e risponde a due obiettivi di fondo, comuni a tutte le banche intervistate: rafforzare la competitività nel *Corporate finance*, identificato come un'area di business strategica, a forte potenzialità di crescita; sostenere il margine di intermediazione, contrastando il tendenziale calo del margine di interesse, mediante strategie finalizzate ad una graduale ricomposizione del mix dei ricavi di gestione a favore dei proventi da operazioni finanziarie e da servizi.

Rileva peraltro osservare che l'enfasi assegnata al potenziamento della gamma di servizi alle imprese è parsa in molti casi sintomatica della difficoltà della banca a scegliere cosa produrre e per quali segmenti di clientela. Tale difficoltà è infatti risultata più evidente nelle banche che ancora adottano strutture organizzative di tipo funzionale, in cui la segmentazione non è riconosciuta quale strumento per orientare le strategie di offerta. Ne consegue un orientamento generalizzato della banca al servizio, che riduce la capacità differenziativa dell'intermediario e l'efficienza nel presidio dei settori di attività in cui vanta competenze specialistiche e in cui potrebbe ambire a proporsi come protagonista.

Appare interessante osservare che la capacità differenziativa delle banche risulta particolarmente ridotta proprio sul fronte dell'offerta di servizi a sostegno della crescita internazionale delle imprese. L'internazionalizzazione, pur riconosciuta come un fondamentale momento di criticità gestionale per le imprese minori, non pare aver stimolato nelle banche del campione un adeguamento delle linee di servizio coerentemente con le nuove esigenze finanziarie e consulenziali delle imprese indotte da un'operatività internazionale. Da un lato, tutte le banche sono oggi in grado di assicurare un'efficiente gestione dei servizi di incasso/pagamento con l'estero e di offrire un buon servizio di copertura dei rischi finanziari. Dall'altro, resta nel complesso assai carente la qualità e il grado di innovatività dei servizi informativi e di assistenza alle imprese a sostegno dell'internazionalizzazione. Su questo versante, l'offerta delle

Tabella 8 - Struttura dell'offerta di servizi di *Corporate finance* delle banche del campione

Tipologia di servizio offerto	Banca A	Banca B	Banca C	Banca D	Banca E
Finanziamenti tradizionali e crediti di firma	X	X	X	X	X
Finanziamenti agevolati	X	X	X	X	X
Forme innovative di credito di cui:					
Project financing	X	X	X	X	X
Trade and Export Finance	X	X			X
Sistemi di incasso e di pagamento internazionale	X	X	X	X	X
Finanza mobiliare					
Aumenti di capitale	X	X	X	X	X
Ammissione alla quotazione	X	X	X	X	X
Finanza internazionale					
Prestiti sindacati	X	X			
Emissione su euromercati	X	X			
Copertura dei rischi	X	X	X	X	X
Valutazione convenienza economica delle alternative di finanziamento	X	X	X	X	X
Valutazione convenienza economica delle alternative di investimento	X	X	X	X	X
Valutazioni aziendali	X	X	X	X	X
Servizi informativi e di promozione affari					
Schede paese	X	X	X		X
Ricerca di partner all'estero	X	X	X	X	X
Progetto JOP	X	X		X	X
Progetto JEV	X	X		X	
Multilateral Investment Guarantee Agency	X				
Gestione della Tesoreria					
Internet Corporate Banking	X	X	X	X	X
Cash Pooling	X	X	X	X	X
Prestito Titoli	X	X	X	X	X
Custodia e amministrazione titoli	X	X	X	X	X
Gestione e controllo dei rischi	X	X	X	X	X
Interventi sul capitale	X	X	X	X	X
Altri prodotti e servizi					
Fondi pensione	X	X	X	X	X
Gestioni amministrative	X	X	X	X	X
Credit Linked Notes	X	X			
Remote Banking	X	X	X	X	X

banche resta confinata all'erogazione di finanziamenti agevolati nell'ambito di specifici programmi Comunitari (JOP, JEV) e alla predisposizione di schede-paese dal contenuto standardizzato (sintesi dei dati macro economici del paese e informazioni di natura fiscale). Del tutto carente risulta per contro lo sviluppo di attività di monitoraggio delle opportunità di investimento estero, l'attivazione di servizi personalizzati di ricerca di partner affidabili con cui avviare accordi di collaborazione multidomestiche, lo sviluppo di analisi preliminari di posizionamento competitivo e di fattibilità degli investimenti, i servizi di assistenza organizzativa ed operativa durante le fasi cruciali del processo di internazionalizzazione. Solo la banca C ha recentemente introdotto nell'organizzazione la figura del Consulente per l'estero, che interviene direttamente presso l'azienda relativamente alle specifiche esigenze manifestate sul versante della crescita internazionale, su indicazione e sotto il diretto coordinamento del *Client manager*. Si tratta di un servizio innovativo su cui la banca sta investendo e in cui si riconoscono ampi spazi di miglioramento e di crescita.

La scarsa attenzione alla definizione di un sistema di offerta coerente con le esigenze connesse alla crescita internazionale delle imprese può essere letta come un riflesso del ridotto grado di internazionalizzazione attiva degli intermediari, che è stata identificata come un comune elemento di debolezza⁽³⁴⁾. Diverse sono tuttavia le motivazioni alla base della limitata proiezione internazionale delle banche nelle piazze estere in cui opera la clientela. In prima approssimazione, tali differenze paiono ascrivibili alla dimensione della banca (locale o nazionale) e alla sua eventuale appartenenza ad una struttura di gruppo. Nelle tre banche a maggiore focalizzazione territoriale (C, D, E) il consolidamento della presenza sui mercati esteri non è stato identificato dagli operatori come un obiettivo strategico a breve-medio termine, in considerazione degli elevati costi connessi al radicamento diretto e all'incertezza sui ritorni degli investimenti. Tale scelta pare coerente con la dimensione dell'intermediario e con la sua tradizionale voca-

⁽³⁴⁾ Per un'analisi dettagliata delle motivazioni alla base del ridotto grado di internazionalizzazione del sistema bancario italiano, cfr. BANCA COMMERCIALE ITALIANA (1991).

zione a servire il segmento delle imprese minori, che fino ad un recente passato hanno privilegiato l'attività domestica o, al più, l'interscambio commerciale. Questa banche si sono pertanto limitate a sviluppare la componente relativa ai servizi di pagamento internazionale, puntando in particolare sul miglioramento della qualità e della tempestività del servizio.

Nelle due banche nazionali (A, B), la proiezione internazionale è stata in passato perseguita mediante l'apertura di filiali e di Uffici di Rappresentanza nelle principali piazze finanziarie internazionali. Solo più recentemente, sono state avviate strategie di integrazione finalizzate allo sviluppo di una rete di alleanze strategiche con operatori internazionali, privilegiando per il momento le aree maggiormente integrate con il sistema produttivo italiano. L'appartenenza a network internazionali risulta preferita rispetto al radicamento diretto in quanto da un lato consente alla banca di seguire efficacemente l'impresa sui mercati esteri, grazie allo sfruttamento di sinergie informative e di competenze distintive; dall'altro, di contenere gli ingenti costi connessi allo sviluppo di una presenza diretta estera. Gli effetti della strategia reticolare sulla struttura e sul grado di innovatività dell'offerta di servizi alle imprese non risultano per il momento evidenti, anche se le due banche hanno comunemente identificato nel potenziamento dei servizi all'internazionalizzazione un'area strategica di differenziazione, che la grande dimensione consente di presidiare efficacemente.

Se, nel complesso, la struttura dell'offerta è risultata sostanzialmente omogenea, a variare sensibilmente da banca a banca sono risultate le modalità di erogazione dei servizi. Le differenze attengono al grado di personalizzazione dell'offerta e di coordinamento dei servizi rispetto alle reali esigenze della domanda (espresse o latenti). Tali differenze paiono strettamente ascrivibili ai modelli competitivi e organizzativi adottati dall'intermediario. Nelle banche che ancora adottano strutture organizzative funzionali (A, B, D), è stata registrata la tendenza ad offrire, su richiesta delle imprese, pacchetti di servizi standardizzati, seppure differenziati nel contenuto in relazione alla dimensione dell'impresa (espressa in termini di fatturato). In assenza di personalizzazione del servizio e di un atteggiamento proattivo nei confronti delle imprese, queste banche sembrano mantenere uno spiccato orientamento al prodotto e

alla vendita, piuttosto che al consolidamento delle relazioni di clientela. Per contro nella banca C e, in misura meno spinta, nella banca E, l'offerta di servizi di *Corporate finance* appare mirata alla soluzione delle specifiche esigenze del cliente, inserendosi in una logica di gestione del rapporto a tutto tondo.

Il modello organizzativo adottato sembra inoltre incidere sui principali indicatori finanziari. Nelle banche divisionalizzate (C, E), in particolare, è stato registrato nell'ultimo triennio un andamento particolarmente positivo del margine dei servizi rispetto alle banche a struttura funzionale (Fig. 1). Tale trend è confermato dall'incidenza del margine dei servizi sul margine di intermediazione (Fig. 2).

Figura 1 - Margine dei servizi, 1998/99, var. %

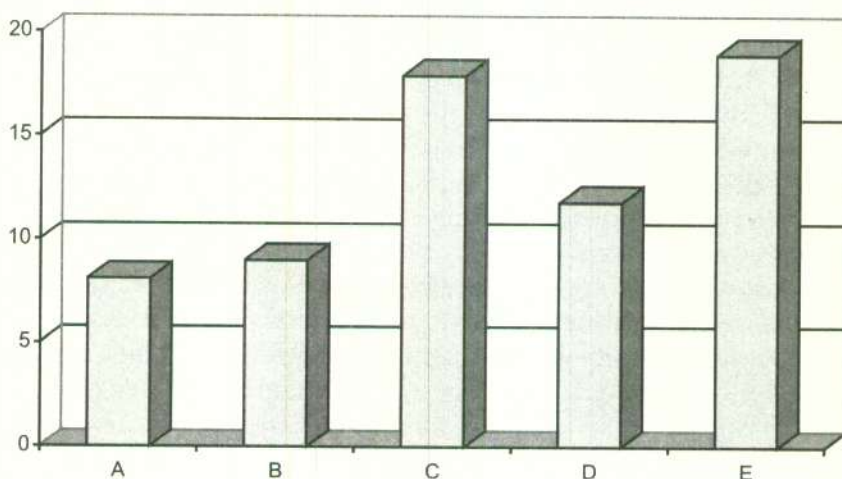
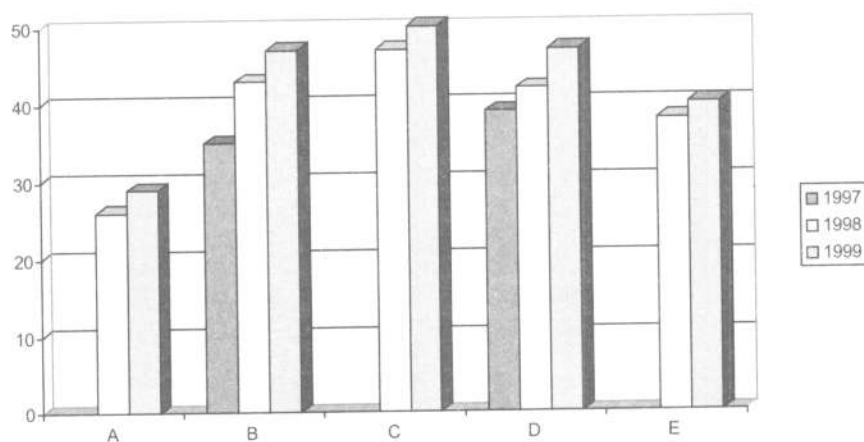


Figura 2 - Contributo del margine dei servizi sul margine di intermediazione (val. %)



Il modello divisionalizzato sembra inoltre incidere positivamente sui costi operativi, che nelle banche C ed E paiono avviati ad un graduale ridimensionamento (Fig. 3). L'impatto risulta ancora più evidente sul risultato lordo di gestione (Fig. 4).

Figura 3 - Costi operativi/margine di intermediazione (1998/99, var. %)

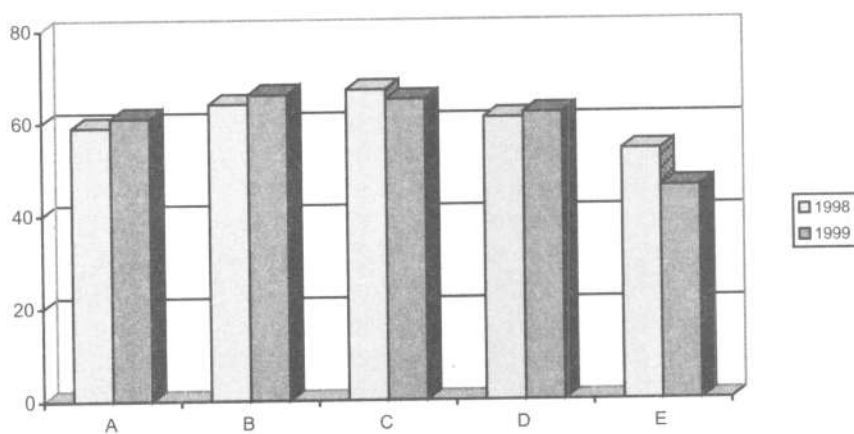
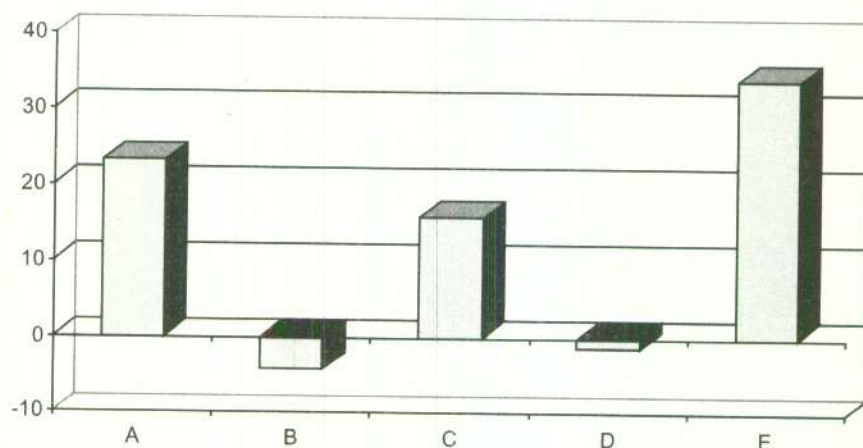


Figura 4 - Risultato lordo di gestione (1998/99, var. %)

7. Conclusioni: verso una riqualificazione del rapporto banca-Pmi?

L'indagine complessivamente svolta sembra confermare l'avvio da parte del sistema bancario italiano di un percorso evolutivo in direzione di un crescente orientamento alle relazioni di clientela con le imprese, specie di dimensioni minori, su cui va intensificandosi la competizione degli operatori del settore. Si tratta, a ben vedere, di un processo di riposizionamento strategico complesso, in molti casi ancora in fase embrionale. Al di là delle dichiarazioni di intenti e degli indubbi sforzi avviati sul fronte organizzativo e commerciale per adeguare le strategie di offerta alle esigenze di una clientela più attenta e selettiva, la maggior parte degli operatori intervistati fatica nel concreto a proporsi alle imprese minori in veste di partner relazionale di riferimento. Da un lato, tutte le banche intervistate sono oggi in grado di offrire alle imprese l'intera gamma di servizi di *Corporate finance*. Dall'altro, tende ancora a prevalere un forte orientamento al prodotto e alla vendita, a discapito dello sviluppo della componente consulenziale, di servizio, in assenza di criteri di selezione del mercato e dell'inserimento nella rete di ruoli professionali dedicati alla gestione delle relazioni.

Indubbiamente, la difficoltà delle Pmi a riconoscere nelle scelte finanziarie un nodo cruciale per lo sviluppo costituisce un freno all'evoluzione del rapporto banca-impresa su basi relazionali. I limiti della domanda, ascrivibili alla tradizionale chiusura degli assetti proprietari e alla ridotta cultura finanziaria degli imprenditori minori, non paiono tuttavia sufficienti a spiegare l'ampiezza del ritardo accumulato dalle banche domestiche nello sviluppo del *Corporate banking* relazionale. Tale ritardo appare ancora più marcato se si considera che tutte le banche intervistate hanno dimostrato di possedere una serie di requisiti (in termini di *know how* finanziario, di skill professionali, di network di relazioni capillari e di presenza sul territorio) che hanno consentito loro di compiere, in un arco di tempo assai ridotto, notevoli progressi nel mercato *Private*, in particolare nel comparto della gestionale patrimoniale. Occorre pertanto interrogarsi sui fattori che ancora limitano lo sviluppo dell'attività di servizio e di consulenza al segmento imprese.

Sulla base delle indicazioni emerse dai colloqui con gli operatori, sembra possibile identificare nel complesso tre principali aree di debolezza nell'orientamento delle banche alle imprese minori:

1) *il ridotto ricorso a criteri di segmentazione evoluti a sostegno delle scelte di posizionamento strategico e dei modelli organizzativi*. Ne consegue una scarsa differenziazione dell'offerta e una manifesta difficoltà delle banche ad identificare con precisione il proprio *core business*, fattore indispensabile per attivare politiche commerciali e di prodotto differenziate;

2) *la debolezza del Sistema Informativo di Marketing*, raramente integrato a livello organizzativo e pertanto inadeguato a sostenere i necessari processi di *screening* e di *monitoring* delle singole relazioni di clientela;

3) *la scarsa diffusione nella rete territoriale di ruoli professionali dedicati alla gestione delle relazioni con selezionati target di imprese*.

Queste criticità paiono particolarmente evidenti nelle banche che ancora adottano modelli organizzativi funzionali centralizzati. Ne consegue il permanere di uno « scollamento » di fondo tra le esigenze finanziarie delle imprese minori e l'approccio sviluppato dall'intermediario nel segmento *Corporate*.

In queste banche la distanza tra banca e impresa minore sembra essere massima proprio nelle fasi critiche della vita dell'impresa, come quelle relative all'internazionalizzazione, che più necessiterebbero di un'assistenza fortemente personalizzata e di un atteggiamento proattivo da parte degli intermediari. Sebbene l'orientamento al cliente sia stato indicato da tutte le banche come un imperativo strategico, nel complesso esso appare ancora in una fase progettuale. L'indagine condotta ha infatti evidenziato come l'approccio alla relazione non costituisca ancora per le banche italiane una modalità consolidata di rapportarsi alla clientela. Esso rappresenta tuttavia un percorso obbligato, dal momento che la capacità delle banche italiane di consolidare nel futuro la propria competitività nel *Corporate banking* costituisce il presupposto indispensabile per il successo di percorsi di sviluppo e di riposizionamento strategico coerenti con il contesto che si va delineando nei mercati finanziari globali.

Bibliografia

- AA.VV. (1999), *Sistemi creditizi e sviluppo delle PMI*, in «Rassegna Economica», n. 1, gennaio-giugno.
- ABI (1997), *Approfondimenti teorici ed empirici sui modelli istituzionali e organizzativi delle banche*, Commissione Tecnica Studi, maggio.
- ABI (1996), *Costi, Redditività e Produttività. Un'analisi del sistema bancario italiano*, Roma, 1996.
- ALBERICI A., CASELLI S. (1997), *Le prospettive di sviluppo dell'Hausbank nell'ambito dei rapporti fra le banche e le pmi*, in «Banca Notizie», pp. 7-14.
- ANGELONI I., CONTI V., PASSACANTANDO F. (1997), *Le banche e il finanziamento delle imprese*, Il Mulino, Bologna.
- ALESSANDRINI P. (a cura di), *La banca in un sistema locale di piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- BAGELLA M., PAGANETTO L. (1999), *Redditività, concentrazione e proprietà. Il sistema bancario italiano nell'Unione monetaria europea*, in «Bancaria», n. 7-8, pp. 2-18.
- BANCA COMMERCIALE ITALIANA (1991), *L'internazionalizzazione del sistema bancario italiano*, in «Tendenze Monetarie», n. 63, gennaio.
- BANCA COMMERCIALE ITALIANA (1997), *Effetti di lungo termine dell'Unione monetaria sull'economia italiana: tassi di interesse e trasformazioni del sistema finanziario*, in «Tendenze Monetarie», n. 76, giugno.
- BANCA D'ITALIA (1995), *Relazione per l'anno 1994*, Roma.

- BARAVELLI M. (1997 a cura di), *Le strategie competitive nel corporate banking*, Egea, Milano.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1990), *Management globale*, Etas Libri, Milano.
- BELUSSI F. (1992), *La grande trasformazione: la nascita di nuovi modelli organizzativi d'impresa*, in BELUSSI F. (a cura di), *Nuovi modelli di impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, Angeli, Milano.
- BERRY A. (1995), *Using Market Segmentation for Corporate Customers*, in « Commercial Lending Review », n. 3.
- BERTI A., MARCHIORI M. (1998), *Intermediari creditizi e relazioni di clientela con le Pmi*, in « Piccola Impresa/Small Business », n. 3.
- BERTONI A. (1995), *Quale finanza per le imprese italiane?*, in « Finanza, Marketing & Produzione », n. 1.
- BISONI C., LANDI A. (a cura di), *Il finanziamento dello sviluppo delle piccole e medie imprese. Il caso delle imprese di Modena*, Bancaria Editrice, 1999.
- BRUNETTI G. (1985), *Evoluzione e recenti tendenze di sviluppo della finanza aziendale*, in AIDEA, *L'evoluzione della finanza aziendale*, Atti del Convegno tenuto a Cagliari, 11-12 ottobre 1984, Clueb, Bologna.
- BRUNO G., (1999), *Il sistema bancario italiano e l'Europa: internazionalizzazione o integrazione?*, in « Bancaria », n. 7-8, pp. 69-73.
- CAFFERATA R., GENCO P. (1997), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Il Mulino, Bologna.
- CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI PAVIA (1999), *La situazione economico-finanziaria delle imprese pavesi*, Pavia, ottobre.
- CASELLI S. (1995), *L'evoluzione del comportamento finanziario delle piccole e medie imprese: una lettura attraverso gli studi condotti in Italia e all'estero*, in RUOZI R. (a cura di), *La diffusione dell'innovazione finanziaria presso imprese non finanziarie di medie dimensioni*, Newfin, Università Bocconi, Egea.
- CENTRALE DEI BILANCI (1997), *Economia e Finanza delle imprese industriali*, Dodicesimo Rapporto, Bancaria Editrice.
- CESARINI F., GUALTIERI P. (1995), *Globalità e localismo nei circuiti finanziari: il ruolo della banca*, Milano, Università Cattolica, 7 ottobre.
- CESARINI F. (1994), *Il rapporto banca-impresa: il punto di vista di un banchiere*, in « Economia Italiana », n. 1.
- COMANA M. (1997), *Risparmio gestito e servizi: implicazioni per la redditività bancaria*, in ANDREA RESTI (a cura di), *La sfida della redditività bancaria*, Il Mulino, Bologna.
- COTTA RAMUSINO E. (1998), *Imprese e industria finanziaria nel processo di globalizzazione*, Giuffrè, Milano.
- COTTA RAMUSINO E. (1995), *Implicazioni finanziarie dei processi di internazionalizzazione*, in « Banca Notizie », n. 2.
- DE BONIS R., FARABULLINI F., FORNARI F. (1994), *L'apertura di sportelli bancari dopo la liberalizzazione: andamento e determinanti*, BANCA D'ITALIA, Temi di discussione, n. 235, Roma, novembre.
- DE CHIARA A., MINGUZZI A. (1996), *Servizi e competitività internazionale delle piccole e medie imprese*, in « Sinergie », n. 40.

- DE LAURENTIS G. (1996), *Le basi progettuali del Corporate Banking*, in « Il Risparmio », n. 4.
- DEPPERU D. (1993), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano.
- DUNNING J.H. (1993), *The globalization of business*, Routledge, London.
- FERRARA G., PASSARO R. (1996), *Servizi reali per l'internazionalizzazione e la competitività delle piccole imprese*, in « Sinergie », n. 40.
- FORESTIERI G. (1997), *Imprese-banche: un rapporto da costruire*, in « Economia & Management », n. 6, pp. 5-11.
- FORESTIERI G., *Gli intermediari finanziari di fronte allo sviluppo del corporate finance*, in « Quaderni di Politica Industriale », Mediocredito Centrale, n. 23, Aprile, 1998.
- FORSGREN M., JOHANSON J. (1992), *Managing Network in International Business*, Philadelphia, Gordon & Breach.
- FROVA S., NOVA A. (1997), *Le caratteristiche dell'industria europea*, SIPI, Roma.
- GATTI S., *L'offerta di servizi di corporate finance per le imprese di piccola e media diffusione in Italia: struttura, prodotti, concorrenza ed evidenze empiriche*, in FORESTIERI G. (a cura di), *Gli intermediari finanziari di fronte allo sviluppo del corporate finance*, Mediocredito Centrale.
- GERSARDI A. (1994), *Il rapporto fra banche e piccole e medie imprese: problemi e prospettive*, in « Materiale del Servizio Studi ASSBANK », n. 13, dicembre.
- GOLINELLI G.M., DEZI L. (1997), *Reti finanza progetti*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., (1992), *I problemi strategici dell'impresa minore*, in « Sinergie ».
- KNEIPE P. (1996), *L'euro et ses conséquences sur la relation banque entreprise*, in « Revue de la Banque », n. 9.
- LAZZARI V. (1996), *La struttura dell'offerta di servizi di corporate finance alla Pmi*, in FORESTIERI G., CORBETTA G. (a cura di), *Le banche italiane dal credito al merchant banking*, Mediocredito Lombardo.
- LEVITT T. (1983), *The globalization of markets*, in « Harvard Business Review », May-June, pp. 92-102.
- LORENZONI G. (1997), (a cura di), *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- MAJOCCHI A. (1997), *Economia e strategia dei processi di internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- MARCHESINI F. (1997), *Imprese, la competitività richiede nuovi servizi finanziari*, in « Finanza & Mercato », n. 1.
- MEDIOCREDITO CENTRALE (1996), *Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese, Finanza d'impresa: vincoli e opportunità per le piccole e medie imprese*, in « Quaderni di Politica Industriale », n. 9.
- MOMIGLIANO F., BALCET G. (1983), *Nuove tendenze nei processi di internazionalizzazione: recenti sviluppi del dibattito sulla differenziazione dei modelli di comportamento delle imprese multinazionali e su vecchie e « nuove » forme di coinvolgimento delle imprese*, in « Economia e Politica Industriale », n. 2.

- MONDELLO A. (1994), *Il rapporto banca-impresa: il punto di vista di un industriale*, in «Economia Italiana», n. 2.
- MORIARTY R.T et AL. (1983), *The Management of Corporate Banking Relationships*, in «Sloan Management Review», Spring.
- MUNARI L. (1988), *Differenziazione dell'offerta e segmentazione della domanda di servizi bancari*, Giuffrè, Milano.
- MUSTILLI M. (1994), *La componente relazionale nelle strategie finanziarie flessibili*, in «Finanza, Marketing & Produzione», n. 1.
- NARDOZZI G., (1999), «Banca e credito nelle attuali tendenze dei sistemi finanziari», in «Rassegna Economica», n. 1, gennaio-giugno.
- PADOA-SCHIOPPA T. (1995), *Global Banking in Italia*, in «Bollettino Economico», n. 24, Febbraio.
- PARISI A. (1996), *Impresa e banca. L'evoluzione dei rapporti e degli strumenti*, Padova, Cedam.
- PENCARELLI T. (1995), *Dalle transazioni di mercato alla cooperazione nel rapporto banca-impresa*, in G. METALLO, T. PENCARELLI, *I circuiti finanziari tra localismi e globalizzazione*, Giuffrè Editore.
- PINARDI C.M. (1994), *Impresa e banca per riformare il mercato finanziario italiano: alcune riflessioni*, in «Finanza, Marketing & Produzione», n. 2.
- PAVARANI E. (1996), *Criticità della funzione finanziaria nell'internazionalizzazione delle imprese minori*, in «Piccola Impresa/Small Business», n. 3, 1996.
- PAVARANI E. (1995), *Finanza*, in CASELLI L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Angeli, Milano.
- PORTER M. (1986), *Competition in global industries*, Harvard University Press, Boston.
- PTAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, in «Harvard Business Review», May-June.
- PROMETEIA (1999), *Rapporto di previsione*, marzo.
- QUINN J.B., HILMER F.G. (1994), *Strategic Outsourcing*, in «Sloan Management Review», n. 4, 1994, vol. 35.
- RISPOLI M. (1994), *Ampliamento del significato di internazionalizzazione delle imprese nella transizione verso il post-fordismo*, in «Finanza, Marketing & Produzione», supplemento al n. 4, dicembre 1994, Atti del Convegno della Società italiana per l'economia d'impresa, «L'economia dell'impresa negli anni '90», Napoli.
- ROSSIGNOLI B., *Banche, imprese, risparmio finanziario. Alcune notazioni sullo sviluppo della «finanza» orientata al mercato mobiliare*, in «Rivista Milanese di Economia», n. 63, luglio-settembre.
- ROSSINI G., CELLINI R. (1992), *Vizi e virtù delle pmi: la struttura produttiva, il commercio con l'estero e la gestione finanziaria*, in «Il Risparmio», n. 2.
- RUOZI R., ANDERLONI L., CASELLI S., DI ANTONIO M. (1996), *L'innovazione finanziaria nelle piccole e medie imprese liguri*, in «Economia e Diritto del Terziario», Supplemento n. 1.

- SARCINELLI M. (1996), *Il futuro della banca: più servizi o più rischi*, in MONTANARO E. (a cura di), *Dalla banca commerciale alla banca universale? Realtà e prospettive per il sistema bancario italiano*, in «Studi e note di economia», Quaderni, Supplemento n. 1 al n. 2/96.
- STAMPACCHIA P. (1991), *Globalizzazione dei mercati e internazionalizzazione delle imprese*, Sinergie, quaderno n. 6, Atti del Convegno «Governo dell'impresa in un contesto di complessità ambientale», Pavia, ottobre 1990, pp. 41-44.
- STEVE B. (1997), *Testimonianze*, in «Sinergie», n. 42, pp.
- TIPERI VIPARIO P. (1987), *Nuove forme di internazionalizzazione come scelte ottimali nelle strategie d'impresa*, in «Economia e Politica Industriale», n. 55, pp. 235-251.
- TUTINO F. (1998), *Ricavi da servizi e orientamenti strategici delle banche italiane: verso riequilibri parziali e nuovi squilibri*, in «Bancaria», n. 2, pp. 2-13.
- UNCTC (1988), *The process of transnationalization and transnational mergers*, United Nation, New York.
- USAI G., VELO D. (1990), *Le imprese e il mercato unico europeo*, Pirola Editore, Milano, 1990.
- VIGORELLI M., CORTESE M. (1997), *L'outsourcing dell'area finanza delle medie imprese: il Local Financial Network*, in «Bancaria», n. 6.
- VELO D. (1974), *Le imprese multinazionali. Caratteristiche funzionali della loro gestione finanziaria*, Giuffrè Editore, Milano.
- VELO D. (1991), *Un modello di analisi dei caratteri evolutivi del contesto ambientale: globalizzazione dei mercati e processi di internazionalizzazione*, in «Sinergie», n. 6, pp. 27-32.
- VELO D. (1995), *Internazionalizzazione delle imprese, integrazione europea e competitività globale*, in «Scritti in ricordo di Carlo Fabrizio», CEDAM, 1995, pp. 629-640.
- ZECCHINI S. (1995), *Spazio globale di concorrenza*, in «Mondo Economico», 6 marzo.
- ZUCHELLA A., MACCARINI E., (1999), *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano.

Appendice

IL RAPPORTO BANCA-PICCOLA MEDIA IMPRESA: UN CASO AZIENDALE

ENRICO GIUNTOLI

1. Premessa

L'impresa di cui presentiamo il caso opera nel settore tessile, nello specifico produce capi di abbigliamento per uomo e donna. Si tratta di un'azienda di medie dimensioni, costituita sotto forma di impresa familiare, che possiamo definire « adulta » operando sul mercato da circa 50 anni. Oltre all'Italia, i principali mercati di riferimento sono gli Stati Uniti, la Germania, la Francia e il Regno Unito e, in misura minore, la Repubblica Popolare Cinese. Nel 1999 la società, che ha alle proprie dipendenze circa 120 addetti nella sede italiana, ha realizzato un fatturato di circa 150 miliardi di lire, con una percentuale di export sul fatturato pari al 65%.

La struttura organizzativa dell'impresa è di tipo funzionale; la divisione dei compiti tra unità specializzate attiene ai processi produttivi e all'area commerciale, nonché allo svolgimento delle funzioni amministrative, poste sotto il controllo di un Direttore amministrativo che si occupa anche della gestione incassi/pagamenti e dei rapporti con le banche. L'assenza di una direzione finanziaria autonoma e di professionalità dedicate alla funzione, sono indicativi della subordinazione delle decisioni finanziarie alle esigenze reali. Tutte le scelte strategiche, ivi comprese quelle finanziarie, sono infatti accentrate a livello di vertice aziendale, che coincide con l'imprenditore-fondatore, la cui legittimazione è legata alle competenze tecniche e alla vision strategica di cui è depositario.

Nel complesso, la strategia perseguita dall'impresa è orientata al contenimento dei costi di produzione. In questa direzione si inserisce la decisione di importare prodotti finiti da Paesi a basso costo del lavoro, come pure la scelta di concentrare gli investimenti in tecnologia, al fine dell'automazione del processo produttivo. Per l'imprenditore si tratta di scelte coerenti con il settore in cui opera l'impresa, che si caratterizza come maturo e labour intensive. Lo stesso posizionamento del prodotto nella fascia medio-bassa del settore spinge l'impresa a ricercare la competitività con politiche di prezzo aggressive.

L'impresa è localizzata in Toscana, nei pressi di Prato, ovvero all'interno di uno dei distretti industriali storici del tessile-abbigliamento, ed è stata una delle prime dell'area ad importare prodotti finiti da Paesi a basso costo del lavoro. La scelta è ricaduta in particolare sulla Romania, dove l'imprenditore ha sviluppato fin dai primi anni '80 una solida rete di contatti e conoscenze personali con esponenti del governo comunista. La caduta del regime e il conseguente avvio nel Paese del processo di privatizzazione hanno posto l'impresa di fronte ad una scelta: optare per un investi-

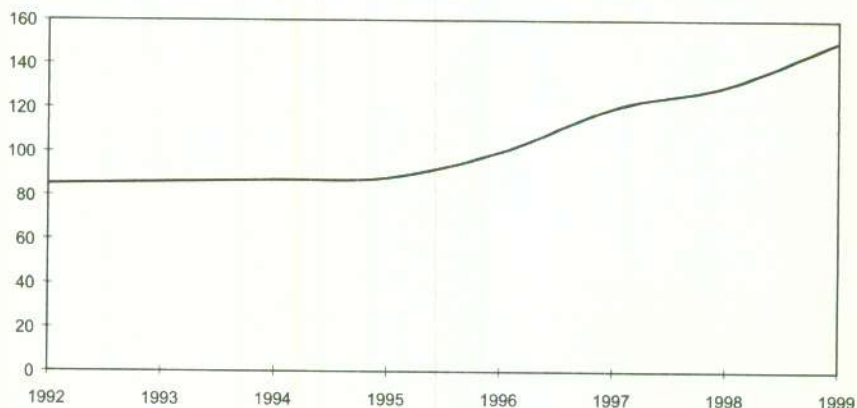
mento diretto in Romania, acquisendo l'impresa da tempo fornitrice oppure mantenere il rapporto di clientela con l'impresa romana avviata alla privatizzazione. Poiché quest'ultima soluzione avrebbe comportato il rischio di una perdita dei vantaggi connessi ai rapporti preferenziali costruiti negli anni con il referente governativo, in seguito al cambio di proprietà, l'impresa ha deciso di optare per l'investimento diretto in Romania.

Nel 1993, la società italiana ha rilevato l'impresa romana, che produceva confezioni da donna e che impiegava circa 50 dipendenti. L'accordo di acquisizione concordato con il Governo romeno prevedeva un investimento iniziale di tre miliardi di lire ed investimenti pari a cinque miliardi di lire nel successivo biennio, da destinare all'ammodernamento e all'espansione delle linee produttive. Esso stabiliva inoltre l'obbligo di mantenere invariati il numero degli occupati, per un periodo di tre anni. L'impresa italiana ha rilevato il 79% del pacchetto azionario, mentre il restante 21% è stato ripartito tra i dipendenti della società romana. Nel biennio successivo all'acquisizione, come concordato, è stato realizzato un nuovo investimento finalizzato alla creazione di una nuova linea produttiva di confezioni da uomo.

Risulta interessante notare che per l'imprenditore l'investimento in Romania non ha costituito l'attuazione di un preciso disegno strategico finalizzato ad una svolta nelle modalità di internazionalizzazione dell'impresa, fino a quel momento confinate alla sfera commerciale. L'acquisizione ha rappresentato una decisione cui l'impresa non era preparata e pertanto vissuta come una scelta forzata, un'opzione di second best.

L'analisi della dinamica del fatturato negli anni successivi all'investimento (vedi grafico 1) conferma pienamente l'assenza di una vision strategica a sostegno dei percorsi di crescita avviati. Fra il 1992, anno precedente l'acquisizione, ed il 1995, il fatturato aziendale è rimasto stabilizzato attorno agli 85 miliardi di lire, a conferma che l'investimento all'estero non ha prodotto alcun impulso significativo sulla crescita.

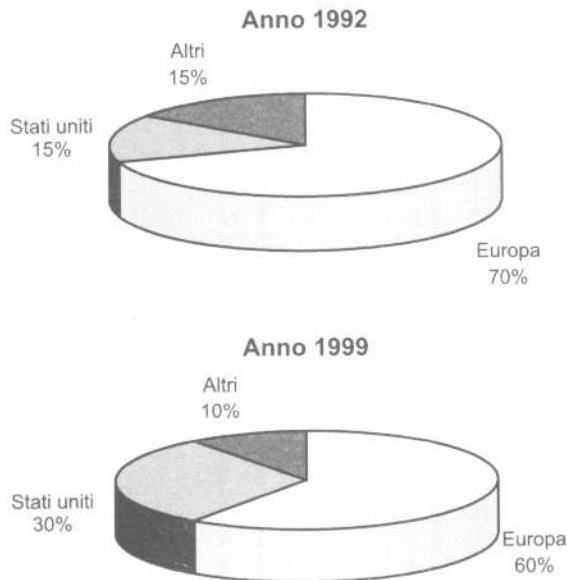
Grafico 1 - Fatturato in miliardi di lire



Questa miopia strategica, peraltro ancora diffusa tra le Pmi, acquista un particolare significato se si considera che, dal punto di vista dimensionale, l'impresa in esame costituisce una delle maggiori del distretto pratese di origine e vanta una presenza commerciale consolidata nei mercati esteri di sbocco. Solo fra il 1995 e il 1996, per sbloccare il prolungato ristagno, l'impresa ha adottato una strategia di penetrazione commerciale più aggressiva nel mercato americano, concludendo un importante accordo con un noto marchio del settore. Ciò ha in effetti consentito una crescita del fatturato, che ha raggiunto circa i 150 miliardi di lire a fine 1999.

I risultati di questa nuova strategia commerciale hanno avuto riflessi anche nella composizione percentuale delle esportazioni per aree geografiche.

Grafico 2 - Ripartizione percentuale dell'export per aree geografiche



Come si può notare dal grafico 2, la strada percorsa dalla società fra il 1992, anno precedente all'acquisizione, e il 1999 ha visto crescere la percentuale delle esportazioni a favore del mercato americano e a scapito del mercato europeo.

È pensabile che, dato il grosso impegno sul mercato statunitense e la scarsità di risorse tipica delle pmi, la società abbia optato per ridurre gli investimenti in Europa, con il conseguente rallentamento della crescita delle esportazioni verso quell'area geografica.

2. Le problematiche finanziarie connesse all'investimento in Romania: le soluzioni adottate e i rapporti con le banche

L'investimento in Romania ha posto l'impresa di fronte al problema della copertura del fabbisogno finanziario. Per farvi fronte, l'imprenditore ha dapprima vagliato le opportunità di finanziamento agevolato offerte dagli Enti preposti (durante l'intervista hanno detto di aver contattato in particolare la SIMEST). I ridotti margini di tempo imposti dal Governo romeno per l'acquisizione si sono tuttavia rivelati incompatibili con i tempi necessari per espletare le procedure di richiesta di finanziamento e per l'eventuale erogazione del credito agevolato. Ciò ha indotto l'impresa a ricorrere in via prioritaria all'autofinanziamento e, per la quota residuale, al credito bancario a breve termine; l'apertura del capitale a nuovi soci resta infatti un'ipotesi che l'imprenditore al presente non è disposto a prendere in considerazione.

Contrariamente a quanto tradizionalmente sottolineato in letteratura sulla asimmetria nei rapporti di potere tra banca e impresa minore, che ne penalizzerebbe l'accesso al credito, l'azienda non ha avuto alcuna difficoltà ad accedere rapidamente al finanziamento bancario. L'ottima reputazione di cui gode l'imprenditore presso il sistema bancario locale, frutto di un'immagine aziendale solida costruita in anni di presenza attiva sul mercato, ha consentito all'impresa di consolidare nel tempo i rapporti con le banche, con riflessi positivi sulla snellezza delle procedure di affidamento, sulla rapidità di erogazione del credito e sul costo del credito. Appare peraltro interessante osservare come l'assenza di rapporti antagonistici non abbia stimolato la società e le banche ad avviare un processo di consolidamento delle relazioni, neppure in una fase critica come quella del passaggio all'internazionalizzazione produttiva, che amplia e dilata l'esposizione al rischio. L'impresa continua a concepire la banca come un semplice erogatore di credito e di servizi indifferenziati, a ridotto valore aggiunto, perpetuando logiche transazionali nella selezione e nella gestione del rapporto con gli intermediari. Il graduale sfrondamento dei rapporti bancari marginali, avviato fin dai primi anni '90, è stato finalizzato al contenimento dei costi di intermediazione e non motivato dalla volontà di una riqualificazione dei rapporti con le banche in direzione della relazione fiduciaria. La scelta di mantenere rapporti di pluri-affidamento, seppure in misura ridimensionata rispetto ad un recente passato, risponde infatti alla volontà dell'imprenditore di continuare ad approfittare delle migliori condizioni di volta in volta proposte dalle banche, unitamente all'esigenza di cautelarsi contro il rischio di eventuali revoche di fido. Inoltre tale scelta sottoindende la disponibilità di un fido che molto probabilmente eccede le reali esigenze di gestione ma che fornisce una sorta di sicurezza ulteriore verso eventuali fabbisogni particolari non previsti. Questo ultimo aspetto è peraltro reso possibile dal fatto che in Italia il fido non ha costi se non nel momento in cui viene utilizzato.

Proseguendo sul fronte della gestione finanziaria, l'investimento diretto non ha stimolato l'esplicitazione di una domanda più evoluta in termini di prodotti e servizi finanziari. L'impresa continua ad utilizzare solo strumenti di banking tradizionale, in particolare crediti di firma, anticipazioni salvo buon fine e servizi di riscossione/pagamento. La reticenza ad un ampliamento della gamma degli strumenti finanziari e ad una revisione delle forme tecniche di copertura degli investimenti è riconducibile alla ridotta cultura finanziaria dell'imprenditore e all'assenza di un Direttore finanziario, in grado di meglio cogliere le opportunità connesse all'utilizzo di strumenti gestionali più evoluti e consoni ai percorsi di crescita avviati. Ne consegue una percezione assai ridotta dei rischi finanziari connessi all'internazionalizzazione, che induce l'imprenditore a sovrastimare il costo dei servizi di copertura offerti dalle banche, di cui non percepisce la necessità. Il mancato ricorso a strumenti di copertura del rischio di cambio, in particolare, è stato giustificato con la scelta della consociata romena di fatturare l'output in valuta forte (lire, marchi, dollari, franchi...) e di regolare gli acquisti di materie prime ed il costo del lavoro nella valuta locale. Alcune spiegazione è stata invece fornita in merito all'assenza di strumenti di copertura contro il rischio di tasso da parte della capogruppo italiana.

Nel complesso, la finanza continua a connotarsi come una funzione elementare, un semplice supporto alla gestione dell'attivo. La chiusura dell'assetto proprietario si traduce nella scelta di contenere lo sviluppo entro i limiti compatibili con il mantenimento dello status quo a livello di assetto imprenditoriale, manageriale e finanziario. In particolare, l'imprenditore fatica a prendere in considerazione l'ipotesi di avviare un processo di riqualificazione della funzione finanza, sia attraverso l'inserimento nell'organizzazione di professionalità dedicate, sia mediante il ricorso al contributo consulenziale esterno, sebbene l'investimento estero abbia fortemente accresciuto la complessità gestionale, anche sul versante finanziario.

Il caso aziendale analizzato ben si presta a caratterizzare l'orientamento ancora dominante nelle imprese minori che operano in settori maturi, come quello manifatturiero, su fasce di prodotto medio-basse del mercato. Pur rappresentativo dell'approccio manageriale di un numero ancora significativo di piccole e medie imprese, esso tuttavia non esaurisce il panorama dei comportamenti strategici delle imprese minori. Nella competizione globale si vanno infatti affermando piccole imprese eccellenti, spesso operanti in nicchie di mercato, portatrici di una nuova cultura aziendale e maggiormente consapevoli della strategicità della finanza per sostenere uno sviluppo equilibrato. La ridotta dimensione aziendale e la limitatezza delle risorse pone tuttavia anche queste imprese di fronte alla necessità di avvalersi di forme qualificate di assistenza finanziaria⁽¹⁾. La spiccata natura bancocentrica del nostro si-

⁽¹⁾ Su questo aspetto, cfr. RUOZI R., ANDERLONI L., CASELLI S., DI ANTONIO M., *L'innovazione finanziaria nelle piccole e medie imprese liguri*, Atti del Con-

stema finanziario e l'avvio da parte del sistema bancario di un profondo processo di ristrutturazione delle relazioni con le imprese, nella direzione del modello della banca di riferimento, sembrano avvalorare l'ipotesi che vede nelle banche domestiche le naturali promotrici del processo di riqualificazione finanziaria delle imprese minori.

COLLANE DELLA FONDAZIONE GIORDANO DELL' AMORE (già Fondazione Finafrica)

COLLANA "FINANZA E SVILUPPO"

1. ANDREA SIRONI, *I derivati per la gestione del rischio di credito*
2. GIAMPAOLO ARACHI, *Problemi di tassazione degli strumenti finanziari derivati*
3. ARNALDO MAURI e CESARE CONTI, *Finanza informale, finanza etica e finanza internazionale nelle piccole e medie imprese*

COLLANA "MONETA E FINANZA NELLE ECONOMIE IN SVILUPPO"

1. SERGIO BORTOLANI e ANITA SANTORUM, *Moneta e banca in Cina*
2. ARNALDO MAURI, *Problematiche finanziarie dello sviluppo rurale*
3. MONICA S. FONG e HELI PERRETT, *Donne e sviluppo*
4. LAURA VIGANÒ, *La capacità di credito: analisi delle determinanti e strumenti per la valutazione nelle economie in via di sviluppo*

COLLANA "COOPERAZIONE E SVILUPPO"

1. *Il ruolo dell'Europa nello sviluppo mondiale*
2. SERGIO ALESSANDRINI, *La politica italiana di cooperazione allo sviluppo*
3. CARLO SECCHI, *La rilocalizzazione produttiva italiana nei paesi in via di sviluppo*
4. PIERO FERRI, *L'indebitamento dei paesi in via di sviluppo tra cooperazione e crisi petrolifere*
5. DETALMO PIRZIO BIROLI, *Il Sahel*
6. GIANNI FODELLA, *Diffusione della tecnologia e organizzazione nello sviluppo economico*
7. CARLO MACCHERONI e ARNALDO MAURI, *Le migrazioni dall'Africa mediterranea verso l'Italia*

COLLANA "I MERCATI CREDITIZI AFRICANI"

1. GIORDANO DELL' AMORE, *I sistemi bancari nei Paesi africani*
2. SERGIO BORTOLANI, *Il sistema bancario del Niger*
3. *La mobilitazione del risparmio nei Paesi africani*
4. PAOLO MOTTURA, *Il sistema bancario della Tunisia*
5. BRUNO ROSSIGNOLI, *Il sistema bancario dell'Algeria*
6. LORENZO FREDIANI, *Il sistema bancario del Gabon e la Banca Centrale degli Stati dell'Africa Equatoriale e del Camerun*
7. ADALBERTO ALBERICI e MAURIZIO BARAVELLI, *Risparmio e Casse di risparmio nei Paesi africani*
8. GIORDANO DELL' AMORE, *Il credito agrario nei Paesi africani*
9. MARCO ONADO e ANTONIO PORTERI, *Il sistema bancario e la formazione del risparmio nel Lesotho*
10. CLARA CASELLI, *Il sistema bancario della Tanzania*

L 48218151

FINANZA INFORMA-
LE FIN. ETICA E
FIN. INTERNAZ. NE-
LE PICCOLE E
MEDIE IMPRESE
MAURI-CONTI
A GIUFFRÈ
EDITORE

80082781

5

La finanza aziendale nelle piccole e medie imprese (PMI) costituisce un filone di ricerca scientifica e di pratica operativa che attraversa una fase di rapida evoluzione. In tale ambito è ampio lo spazio potenziale per lo sviluppo di una finanza "informale" che si posiziona ai confini della finanza "istituzionale" e che cerca all'esterno anche un apporto di competenze reali e finanziarie non disponibili internamente. In tale più ampio contesto gli Autori hanno voluto privilegiare due filoni di studio cui corrispondono altrettanti problemi ricorrenti delle PMI. Il primo filone riguarda il ruolo della finanza informale e della finanza etica nel finanziamento della crescita aziendale mentre il secondo analizza il contributo della finanza aziendale nel processo di internazionalizzazione delle PMI. A ciascun filone sono riservati due contributi mirati, per un totale di quattro contributi che possono essere letti anche separatamente.

Il primo contributo, di **Chiara Della Bella**, analizza le più significative esperienze domestiche ed estere di finanza informale, con particolare attenzione ai meccanismi di controllo e di gestione del profilo di rischio del finanziato rispetto a tre categorie di soggetti attivi nel circuito informale: i soggetti che intervengono con finalità solidaristiche (banche etiche, fondazioni, liberalità, etc.); i soggetti che intervengono con finalità di lucro (*business angels*, *informal venture capital*, *corporate venture capital*, etc.); e, infine, i soggetti che intervengono con finalità di lucro ma che godono di sovvenzioni pubbliche in forma organizzata (finanziarie, società finanziarie, etc.). Il secondo contributo, di **Arnaldo Mauri**, affronta il tema della finanza informale nei paesi emergenti. Dopo una introduzione sui caratteri dell'economia irregolare e dell'economia sommersa nei paesi in via di sviluppo, l'Autore sottolinea il ruolo insostituibile della finanza informale, che convive in modo simbiotico con quella formale senza dimostrare condizioni di inferiorità e potendo anzi vantare maggiore semplicità, flessibilità operativa e capacità di adattamento alle esigenze di molti segmenti di clientela. Il terzo contributo, di **Cesare Conti** ed **Emanuele Facile**, rileva che il processo di internazionalizzazione della PMI genera un'importante discontinuità nella gestione finanziaria. Tale discontinuità comporta sia la riqualificazione del network finanziario e del sistema informativo aziendale sia l'affinamento di un "linguaggio finanziario" che facilita l'imprenditore nel processo di comunicazione finanziaria interna ed esterna all'impresa. Questi temi vengono sviluppati anche mediante un'indagine del comparto "macchine utensili" ed un caso aziendale focalizzato sulla gestione del rischio di cambio. Il quarto ed ultimo contributo, elaborato da **Roberta Pezzetti** e corredato da un'Appendice curata da **Enrico Giuntoli**, analizza i principali elementi di criticità finanziaria delle PMI a vocazione internazionale al fine di verificare l'adeguatezza del supporto fornito dalle banche in termini di servizi finanziari e di assistenza qualificata. A tal fine è stata effettuata un'indagine qualitativa su un numero ristretto di banche italiane, condotta mediante interviste dirette volte a comprendere soprattutto le tendenze in atto con riguardo alla composizione dell'offerta di servizi finanziari alle imprese ed ai modelli organizzativi adottati.

L. 30.000
€ 15,49 L.V.A. inclusa
3050-16

ISBN 88-14-08466-1



9 788814 084669