



BANCHE E FAMILY BUSINESS: RISCHI ED OPPORTUNITÀ

Giovanni Del Crappo – Direttore Generale Credito Piemontese

IL RUOLO DELL'IMPRESA FAMILIARE NEL NUOVO SCENARIO ECONOMICO

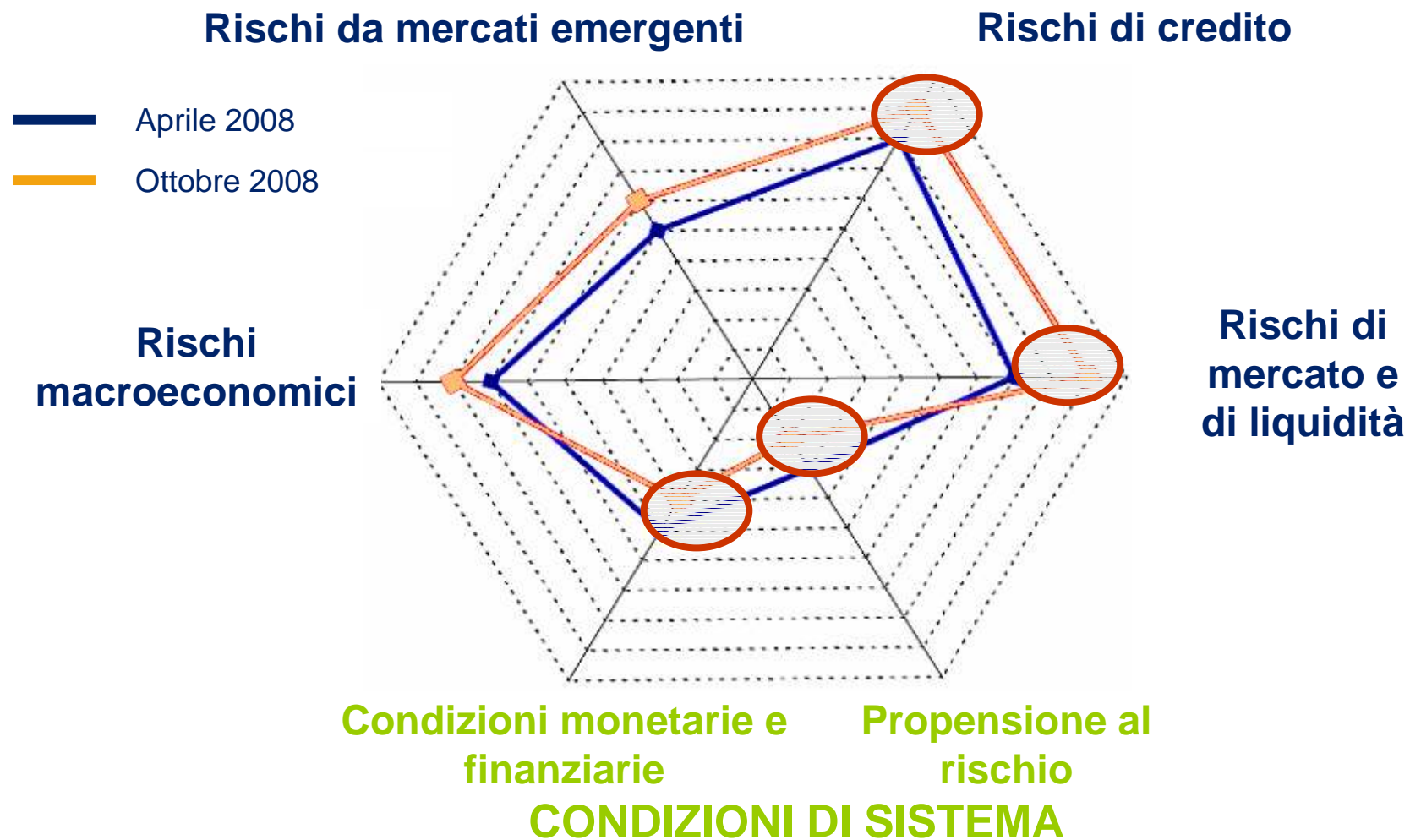
Torino, 21 maggio 2009

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

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



LIVELLO DEI RISCHI



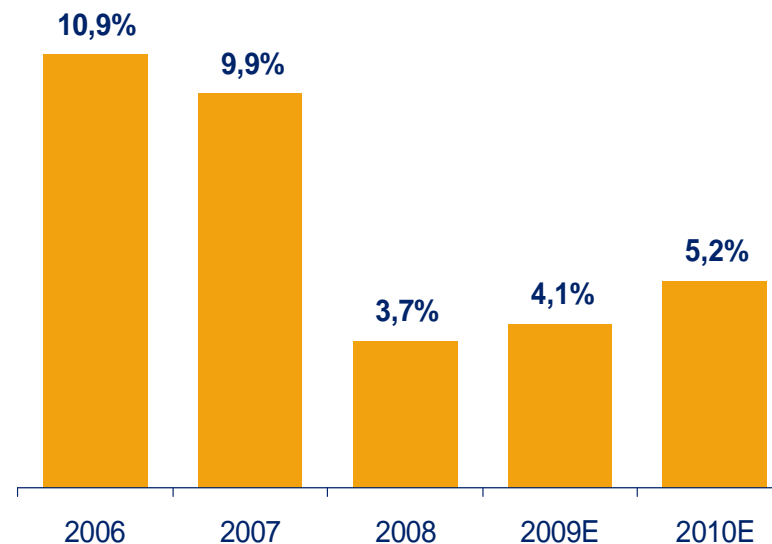
Fonte: Fondo Monetario Internazionale, "Global Financial Stability Report", Ottobre 2008

Le previsioni per i tassi di crescita di raccolta e impieghi

TASSO DI CRESCITA IMPIEGHI



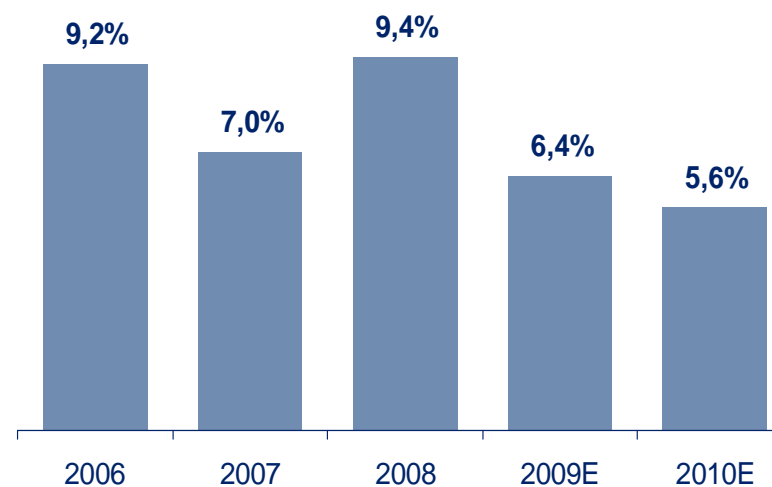
Pur continuando ad aumentare, nel 2008 gli impieghi hanno registrato un continuo rallentamento del tasso di crescita



TASSO DI CRESCITA RACCOLTA



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



Fonte: Prometeia – Previsione dei Bilanci Bancari ottobre 2008. Per impieghi è stata considerata la voce impieghi totali mentre per la raccolta è stata indicata la raccolta complessiva da residenti

Previsioni per l'attivo delle Banche

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

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

PROSPETTIVE

- » A causa della crisi gli impieghi subiranno una netta contrazione, soprattutto con riferimento a famiglie e società non finanziarie. Si registrerà un calo nella crescita del comparto a medio lungo termine
- » Il peggioramento del quadro macroeconomico comporterà una maggiore incidenza delle sofferenze rispetto al passato

Fonte: Prometeia – Previsione dei Bilanci Bancari ottobre 2008.



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

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

1 Crisi Finanziaria e rischio di credito

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

3 Banche e criticità del family business

4 Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria

5 Credito Piemontese

Family business in Italia: rischi¹ e opportunità²

OPPORTUNITÀ

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

RISCHI

✗ Difficoltà legate al ricambio generazionale

✗ Incapacità di gestire il rischio sistemico

✗ Necessità di attrarre personale qualificato

✗ Ridotta patrimonializzazione

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

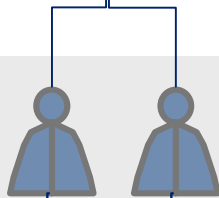
Nota 2: dal sito AIDAF Associazione Italiana delle Aziende Familiari

Generazione

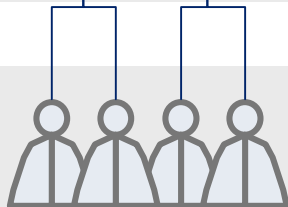
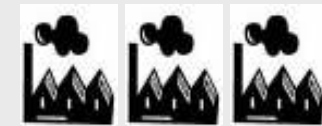
Family business



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



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



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



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

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

PASSAGGIO GENERAZIONALE IN ITALIA

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

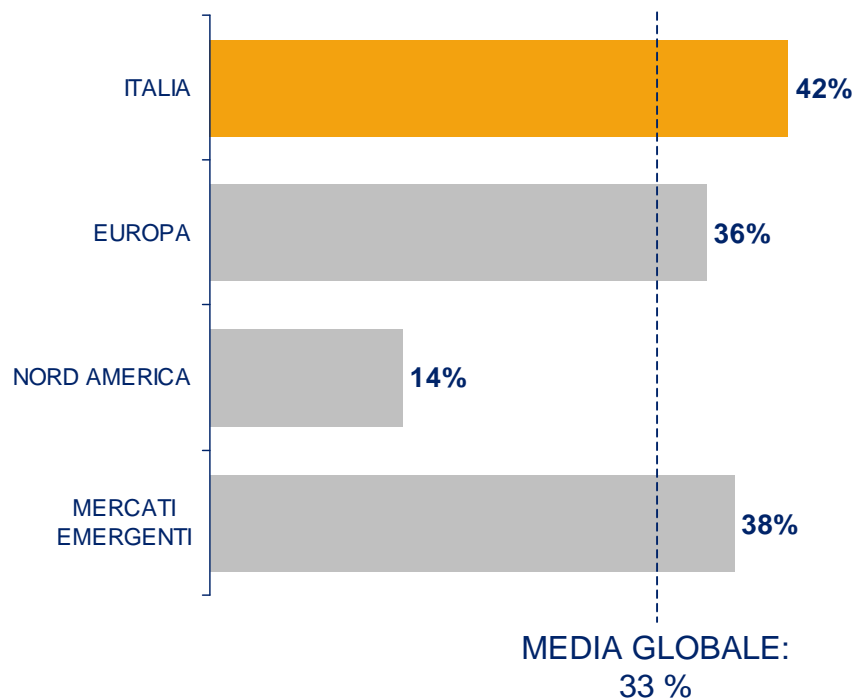
Una successione non pianificata implica ...



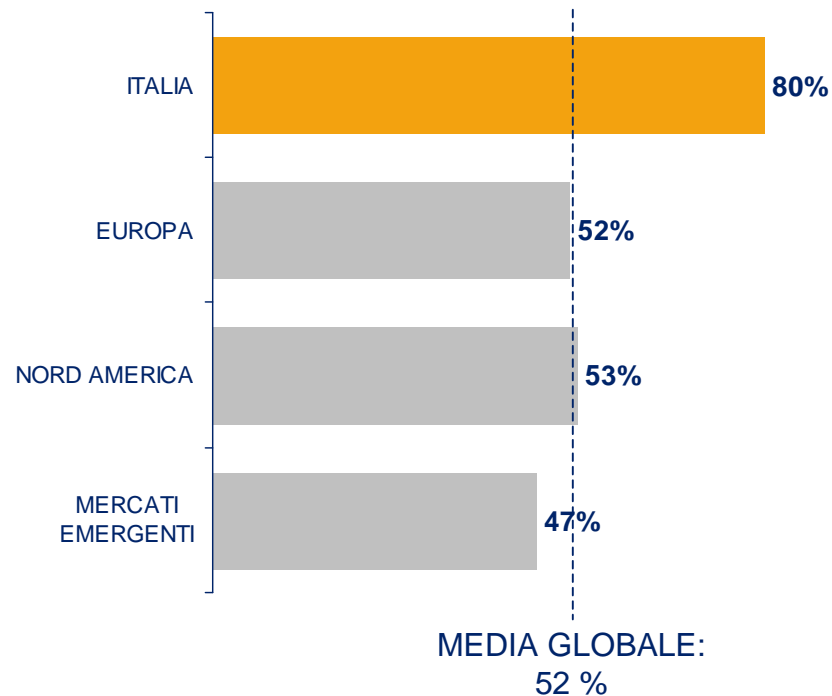
Nota 1: dati tratti da articolo "Rischio successione per le PMI" del 3.05.2008 – Dossier PMI 24

Ricambio generazionale¹ : la successione

IMPRESSE FAMILIARI SENZA UN PIANO DI EMERGENZA PER LA SUCCESSIONE



IMPRESSE FAMILIARI CHE NON HANNO ANCORA DESIGNATO NESSUN SUCCESSORE



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

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

Problemi delle imprese di famiglia per il rischio sistemico



**FAMILY
BUSINESS**

È spesso un **fenomeno locale** e con **orizzonti limitati**

**RISCHIO
SISTEMICO**

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

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

PRINCIPALI PROBLEMI LEGATI AL PERSONALE PER IL FAMILY BUSINESS ITALIANO:

FORMAZIONE DEL PERSONALE



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

MANCANZA DI MANAGERIALITÀ

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

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

POSSIBILI SOLUZIONI

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

Imprenditore

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

Finanza d’impresa

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

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

1 Crisi Finanziaria e rischio di credito

2 Family business: rischi e opportunità

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

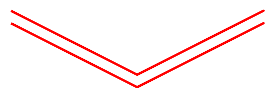
4 Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria

5 Credito Piemontese

Il futuro del family business¹

FAMILY BUSINESS:

presenta la necessità di una evoluzione manageriale



ATTORI:

FAMIGLIA IMPRENDITORI

UNIVERSITÀ

UNIVERSITÀ

BANCHE

BANCHE

BANCHE

CAMBIAMENTI:

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

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

Il Family office

DEFINIZIONE

Gestione integrata dei grandi patrimoni

FAMILY OFFICER: ATTIVITÀ

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

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

Erogazione di finanziamenti a Family Business



BANCHE POPOLARI¹



FAMILY BUSINESS²



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

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

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

Nota 2: dati tratti da "Azienda Familiare e Banca Locale – un dialogo aperto" – Walter Zocchi e Sara Lelli

Il rapporto odierno tra family business e banca del territorio¹

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

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

FAMILY BUSINESS

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

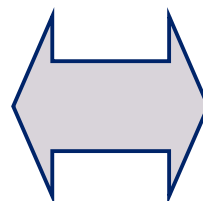
BANCHE DEL TERRITORIO

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

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

Il livello di indebitamento del family business¹

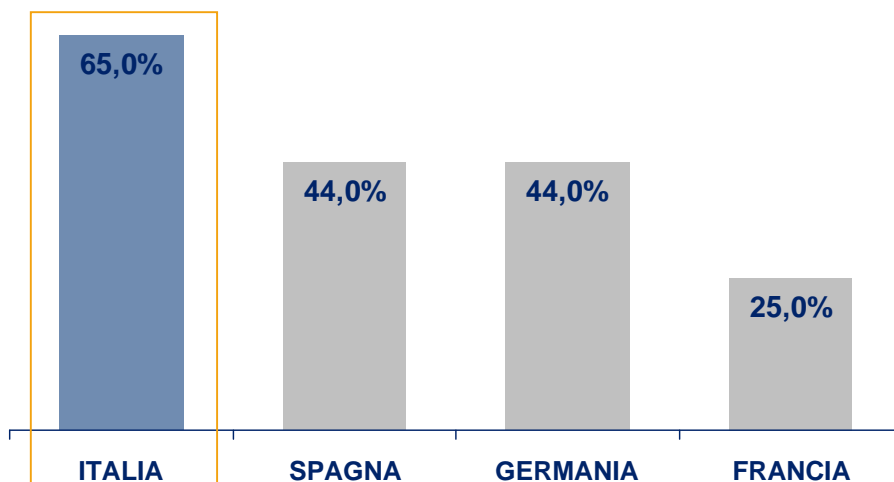
BANCHE



FAMILY BUSINESS

Le banche hanno soddisfatto le esigenze di finanziamento del family business

INCIDENZA DEL DEBITO A BREVE SUL TOTALE (%)



SBILANCIAMENTO VERSO FORME DI FINANZIAMENTO A BREVE TERMINE

INDEBITAMENTO RISPETTO AL PATRIMONIO

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

ALTO INDEBITAMENTO DEI FAMILY BUSINESS ITALIANI RISPETTO AL PATRIMONIO

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

Soluzioni comuni a family business e banca del territorio¹

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

FAMILY BUSINESS

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

BANCHE DEL TERRITORIO

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

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

- 1 Crisi Finanziaria e rischio di credito
- 2 Family business: rischi e opportunità
- 3 Banche e criticità del family business

4 | **Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria**

- 5 Credito Piemontese

Scenario internazionale

**QUOTAZIONE
BANCHE
INTERNAZIONALI**

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

CRISI SUBPRIME

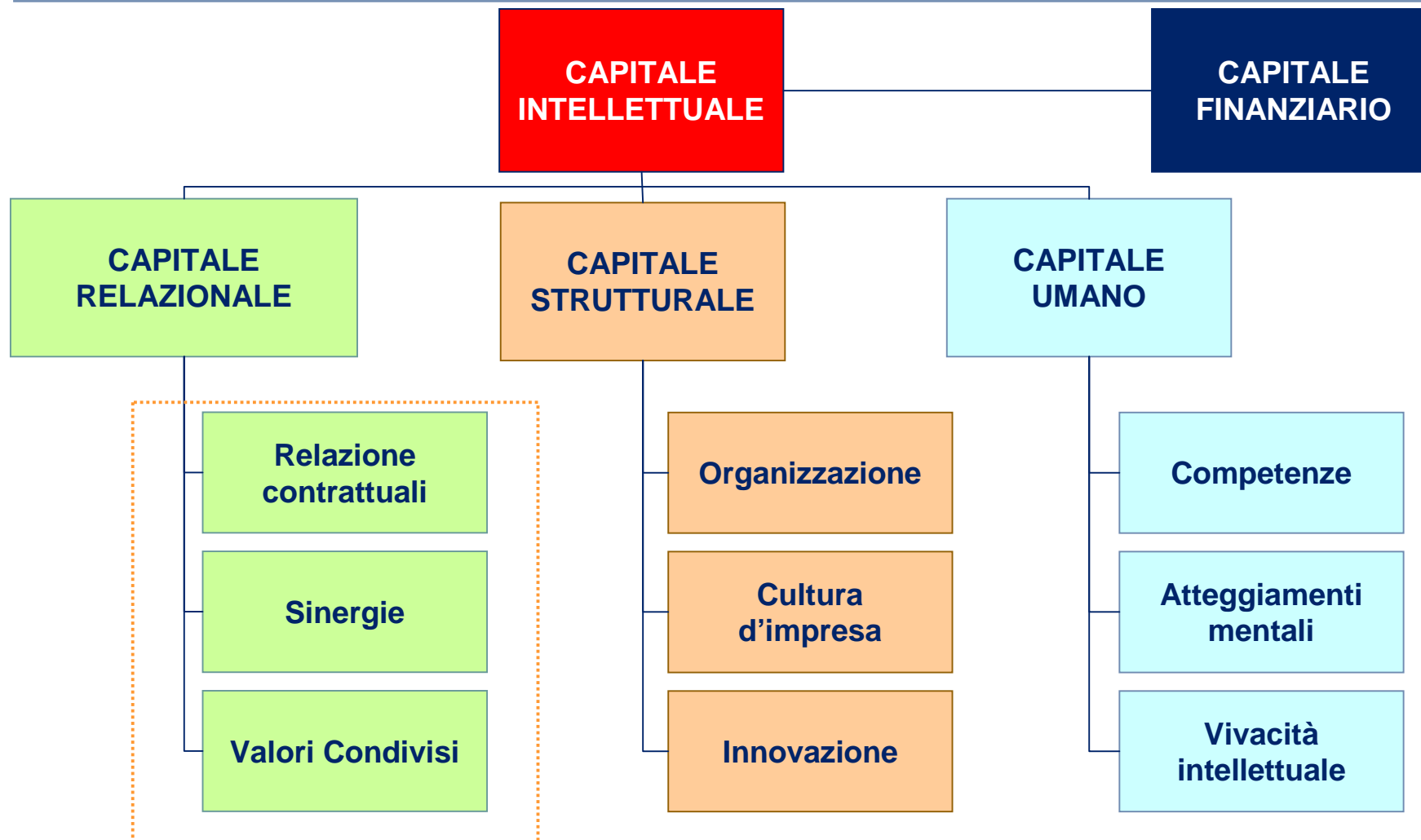
Stimate perdite per 2.000 MLD \$

CRISI SUBPRIME E CAPITALE FIDUCIARIO



**ESISTE ANCORA UN CAPITALE
FIDUCIARIO ?**

Struttura del capitale aziendale



CAPITALE RELAZIONALE = CAPITALE FIDUCIARIO

Fonte: adattamento da Stewart (1998)



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

Mario Draghi

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

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



RAPPORTO FIDUCIARIO DI LUNGO PERIODO CON LA CLIENTELA

MATRICE DI BANCA POPOLARE COOPERATIVA



Il capitale fiduciario

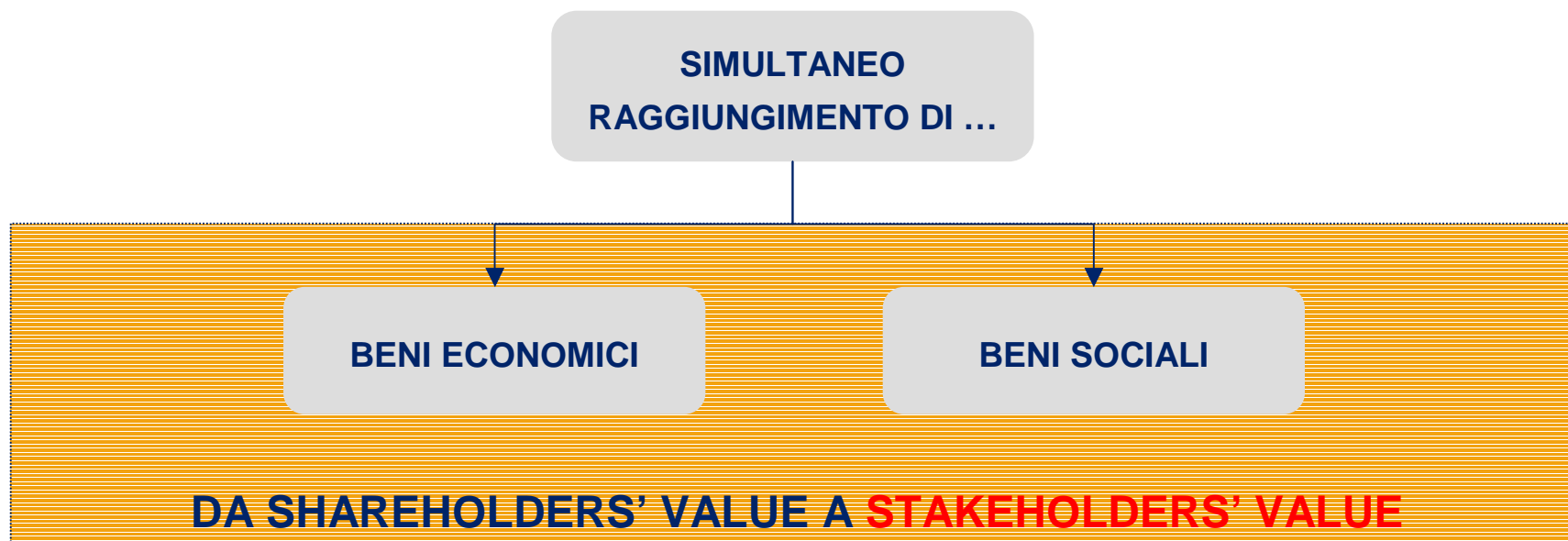


Il **capitale fiduciario** è l'elemento centrale per la definizione del valore attuale prospettico della banca

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

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

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

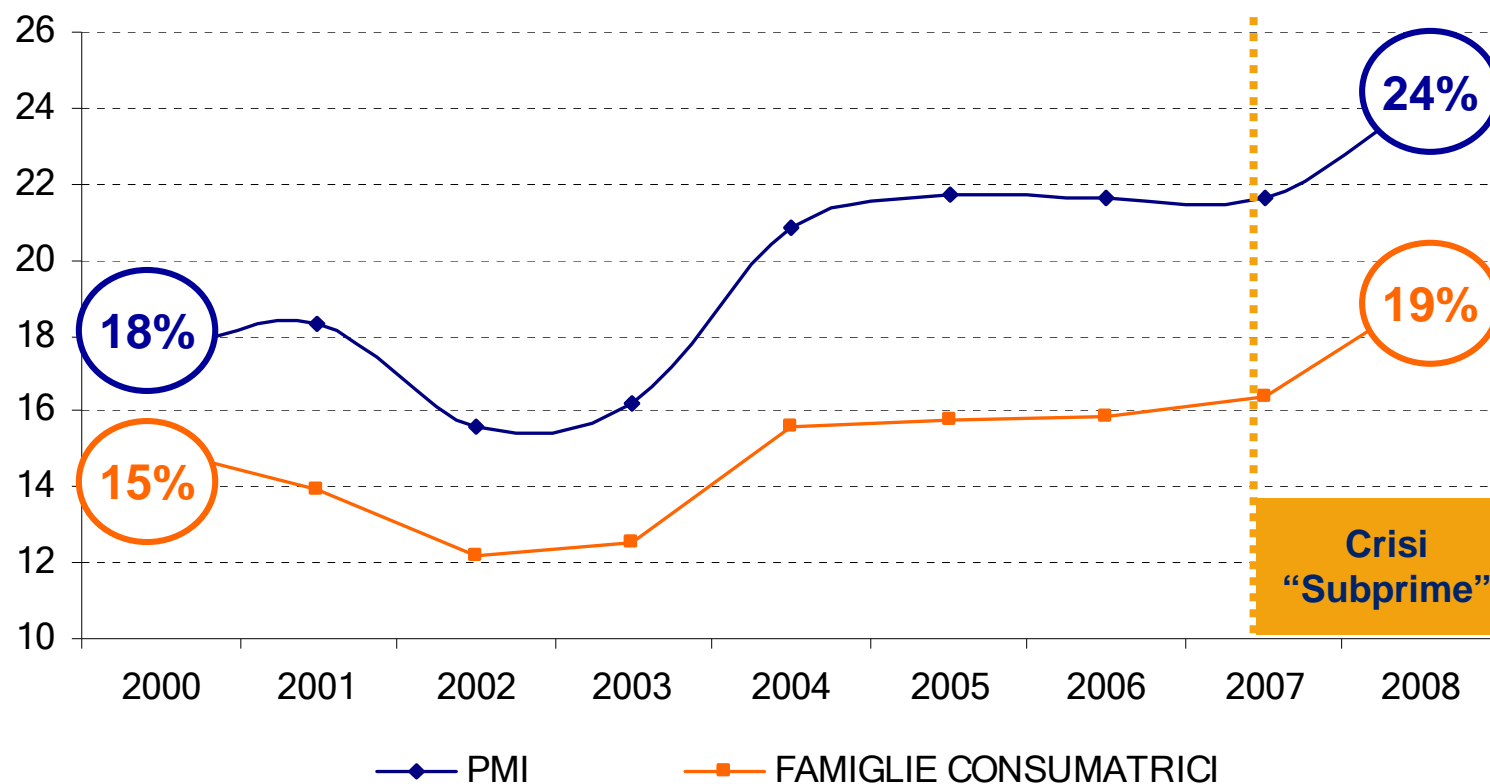


- ✓ Le banche popolari operano in un'ottica di medio e lungo periodo
- ✓ Il conseguimento del profitto (ROE) è obiettivo nel medio/lungo termine
- ✓ La creazione di valore è orientata a tutti gli stakeholder (non sono shareholder)

RELAZIONE FIDUCIARIA CON LA CLIENTELA E **IL TERRITORIO**

Fonte: Adattato da A. Quadrio Curzio

Evoluzione quote di mercato delle Banche Popolari



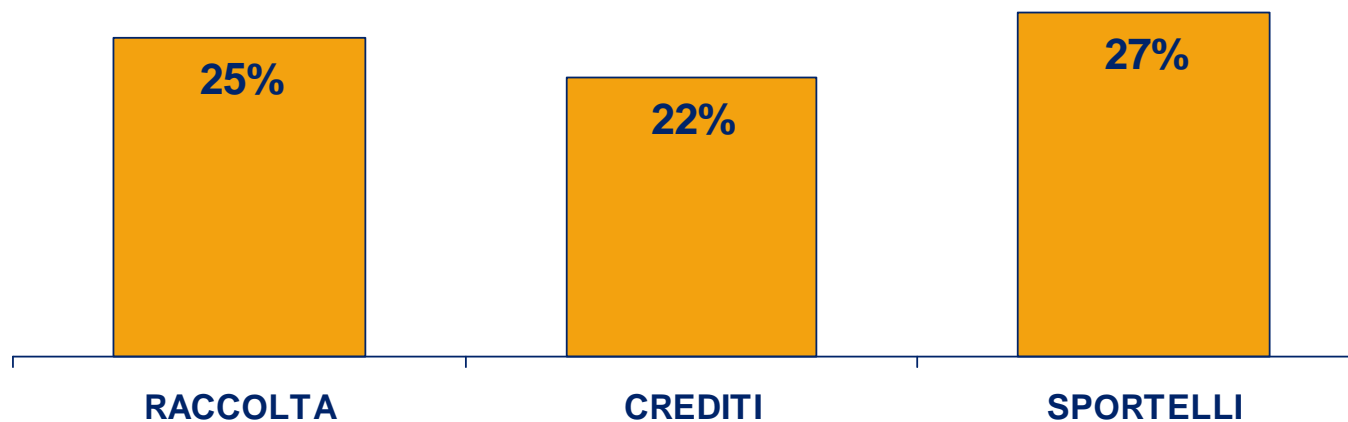
RISORSE FINANZIARIE INCREMENTALI 2006 -2008:

PMI
+ 65 miliardi di euro

FAMIGLIE
+ 23 miliardi di euro

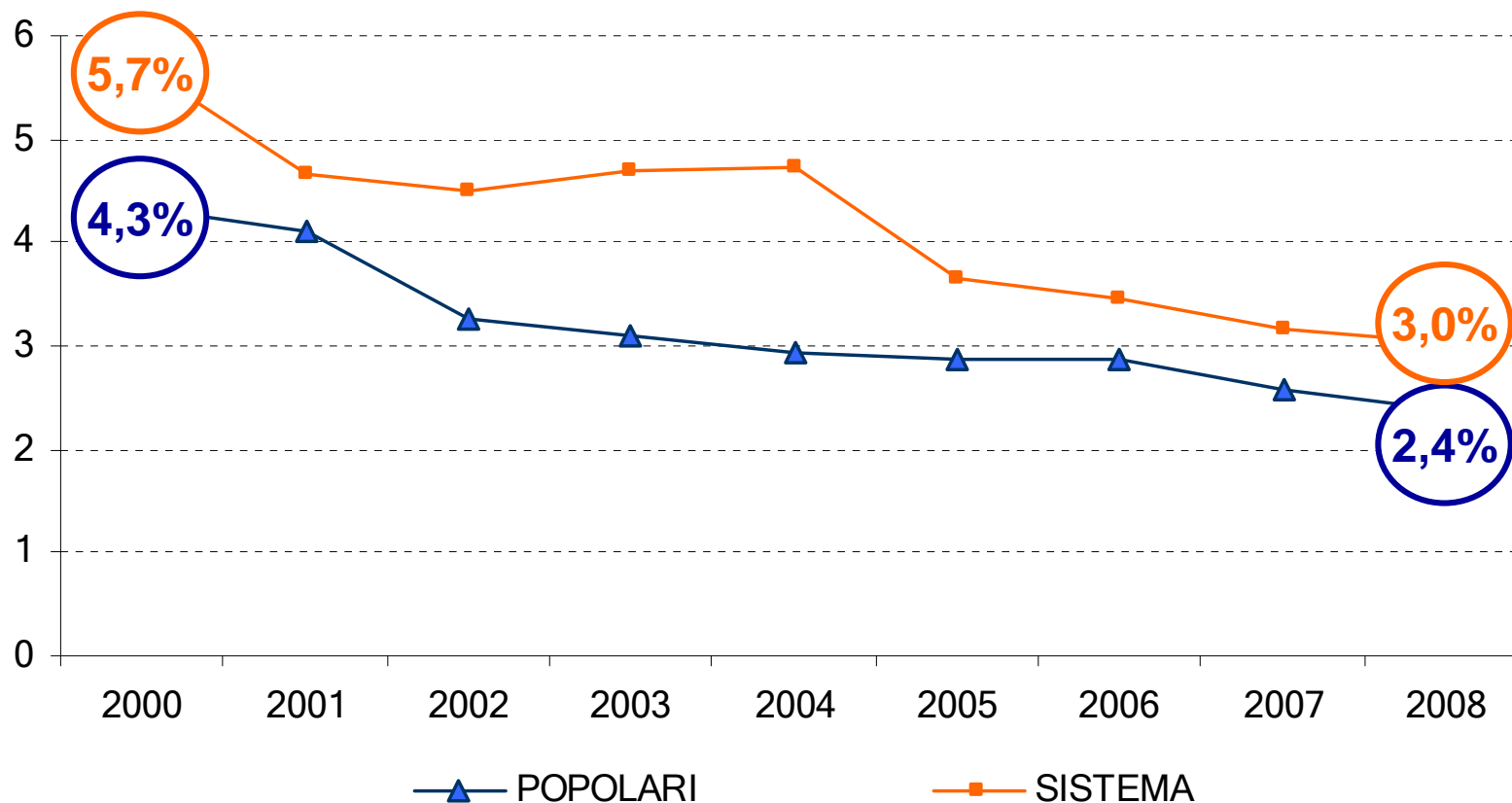
Fonte: Assopopolari

QUOTE DI MERCATO BANCHE POPOLARI (2008)

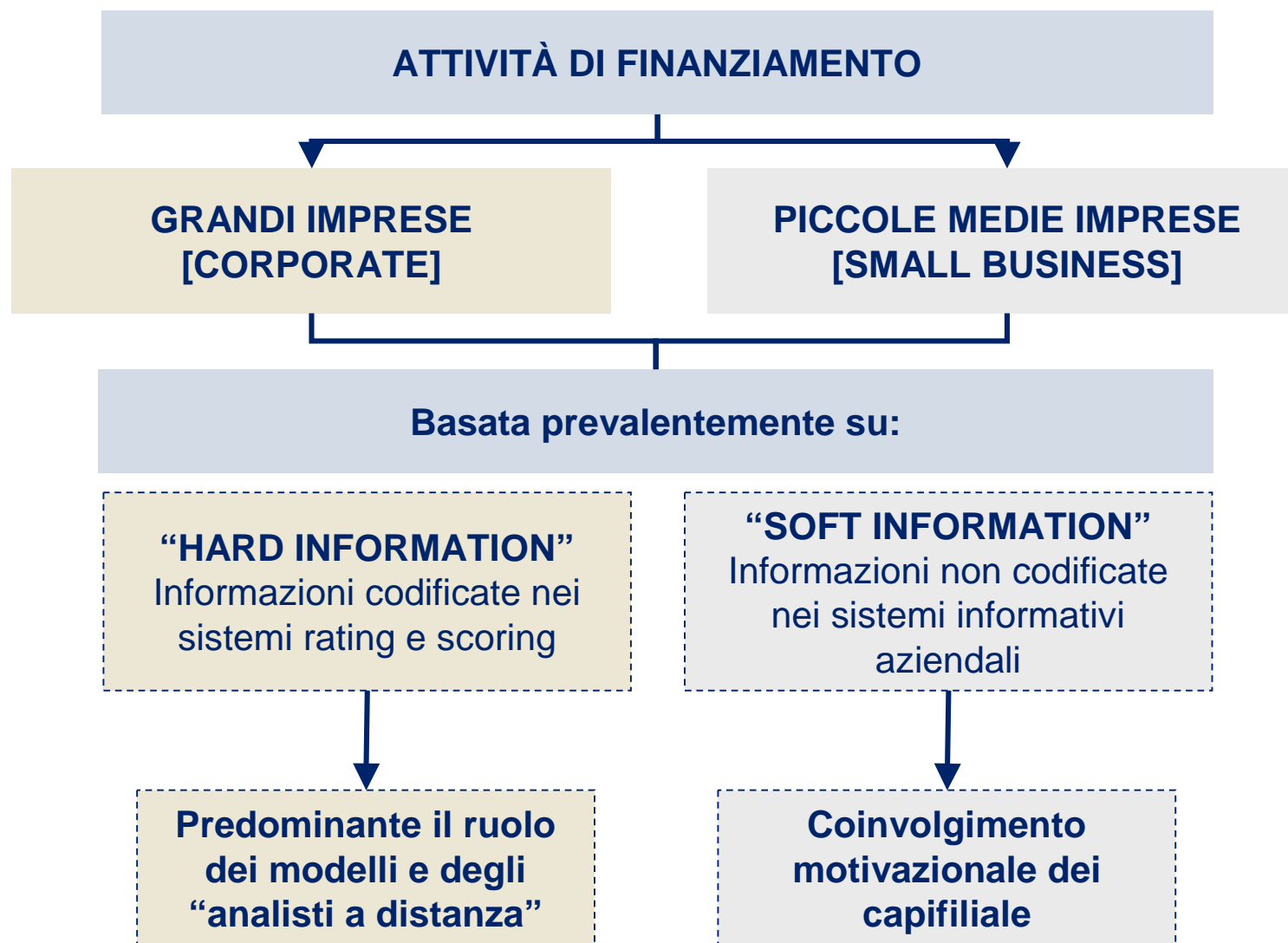


Fonte: "Le banche popolari nel confronto competitivo: vocazione territoriale e profili di governance" – Anna Maria Tarantola – Vice Direttore Generale Banca d'Italia

SOFFERENZE / CREDITI VERSO LA CLIENTELA (%)



Fonte: Assopopolari



Fonte: adattato da Stein (2002) e Berger, Udell, Petersen Rajan e Stein (2005)

“BANCHE TERRITORIALI, DISTRETTI E PMI” (2008)



ANALISI DI 40 DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI

- ✓ Nel 50% dei casi una Banca Territoriale è banca di riferimento del distretto
- ✓ In 2/3 casi una Banca Territoriale è fra le prime 3 del distretto
- ✓ Mediamente nei distretti il 50% dei volumi è intermediato da una Banca Territoriale
- ✓ Quota di mercato media delle banche piccole dei distretti pari a 35%

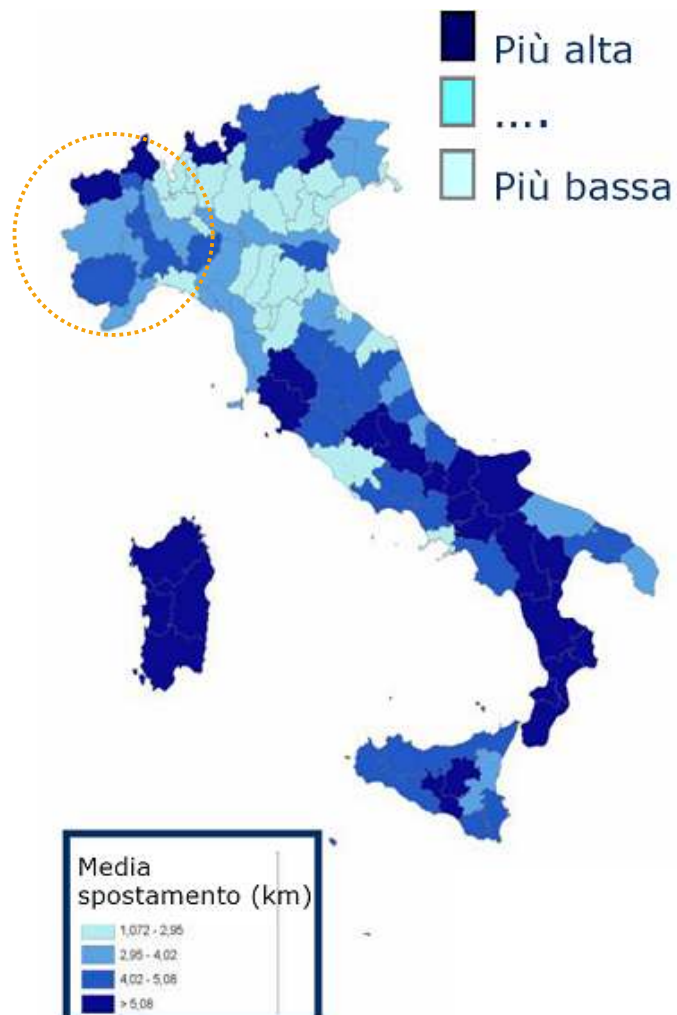
BANCA TERRITORIALE

“Banca di relazioni di lungo periodo con la comunità locale”

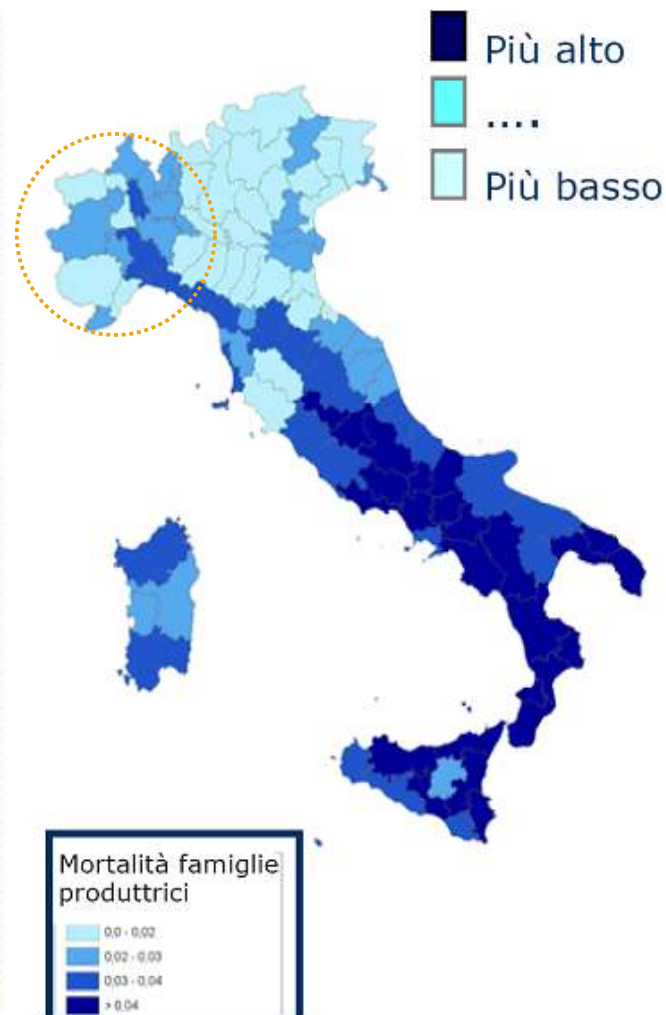
[Becattini, 2006]

Vicinanza al cliente e rischio

INDICATORE DI DISTANZA BANCA - IMPRESA



INCATORE DI DEFAULT PICCOLE E MEDIE IMPRESE



Fonte: Chiorazzo V., V. D'Apice, C. Milani e G. Torriero (2008), "La distanza tra banca e impresa: quali impatti sul tasso di default? Prime evidenze su dati provinciali italiani", in Fondazione Rosselli, Tredicesimo Rapporto sul Sistema Finanziario Italiano, Edibank

Agenda

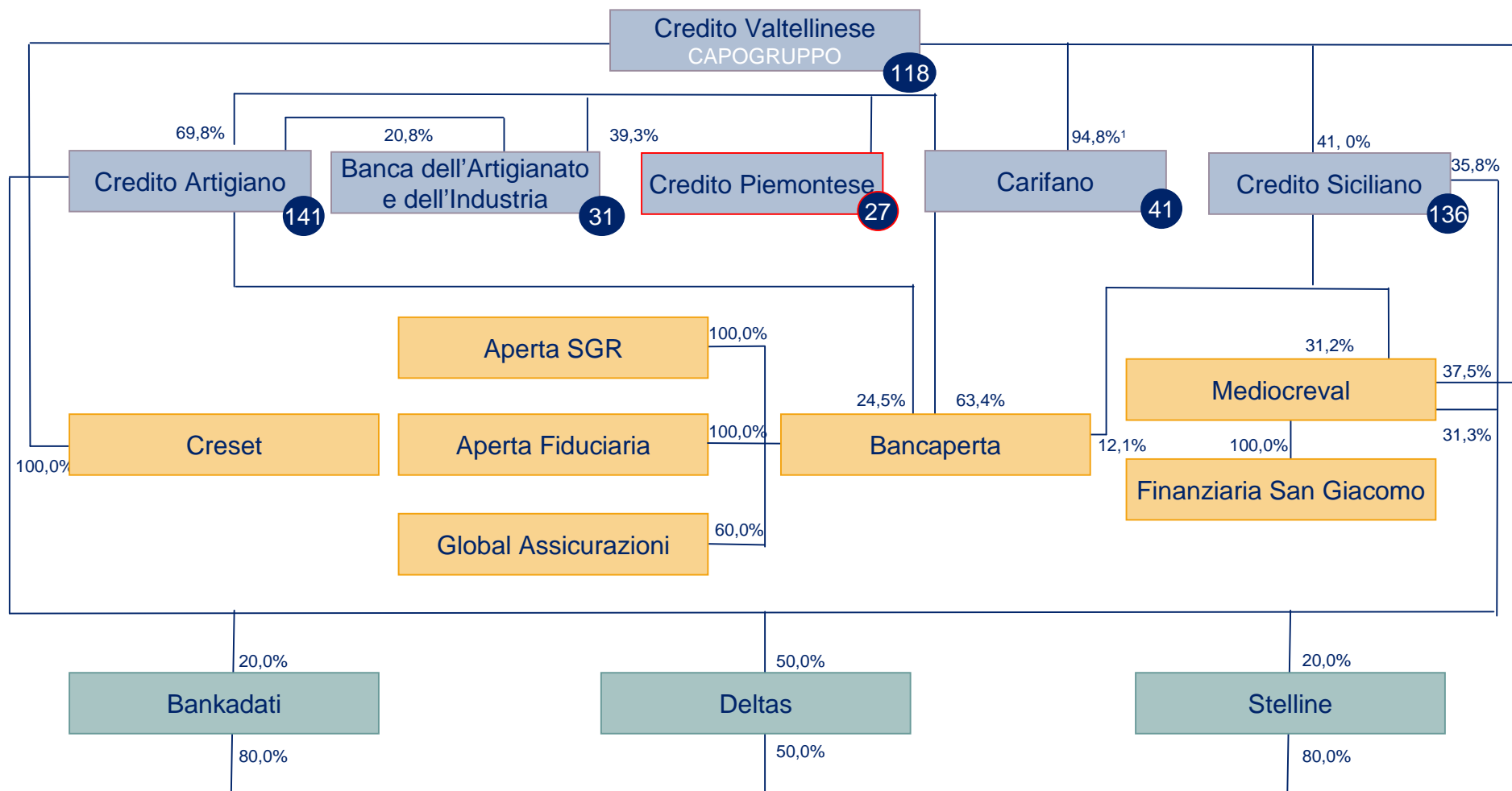
- 1 Crisi Finanziaria e rischio di credito
- 2 Family business: rischi e opportunità
- 3 Banche e criticità del family business
- 4 Banche popolari e impresa: una relazione fiduciaria

5 | **Credito Piemontese**



BANCA DEL TERRITORIO

Il modello a rete



TOTALE SPORTELLI 494

 Banche territoriali

 Società specializzate

 Società di produzione

 Sportelli al 5 maggio 2009

Acquisizione di 35 sportelli dal Gruppo Intesa Sanpaolo

NASCITA DEL CREDITO PIEMONTESE

*Il 25 febbraio 2008
nasce il Credito
Piemontese, nuova
banca retail deputata a
sviluppare la presenza
del Gruppo Credito
Valtellinese in Piemonte*



INGRESSO RAMO PAVIA NEL CREDITO ARTIGIANO

*Il Credito Artigiano
rafforza la propria
presenza in provincia
di Pavia attraverso
l'acquisizione dei 12
sportelli ISP*

Il Credito Piemontese

MISSION

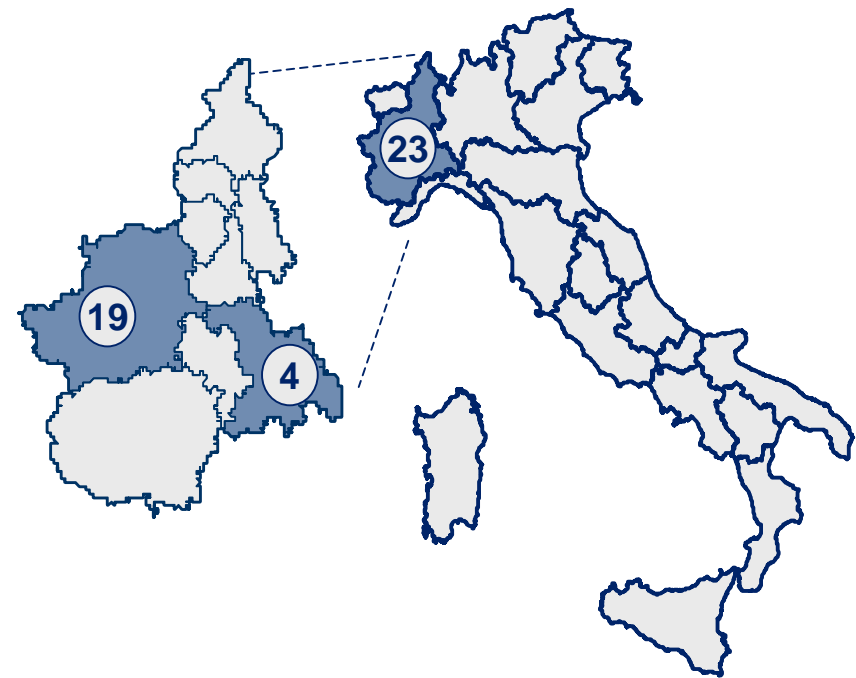
Diventare Banca di riferimento dei territori in coerenza con il modello di Banca Locale.

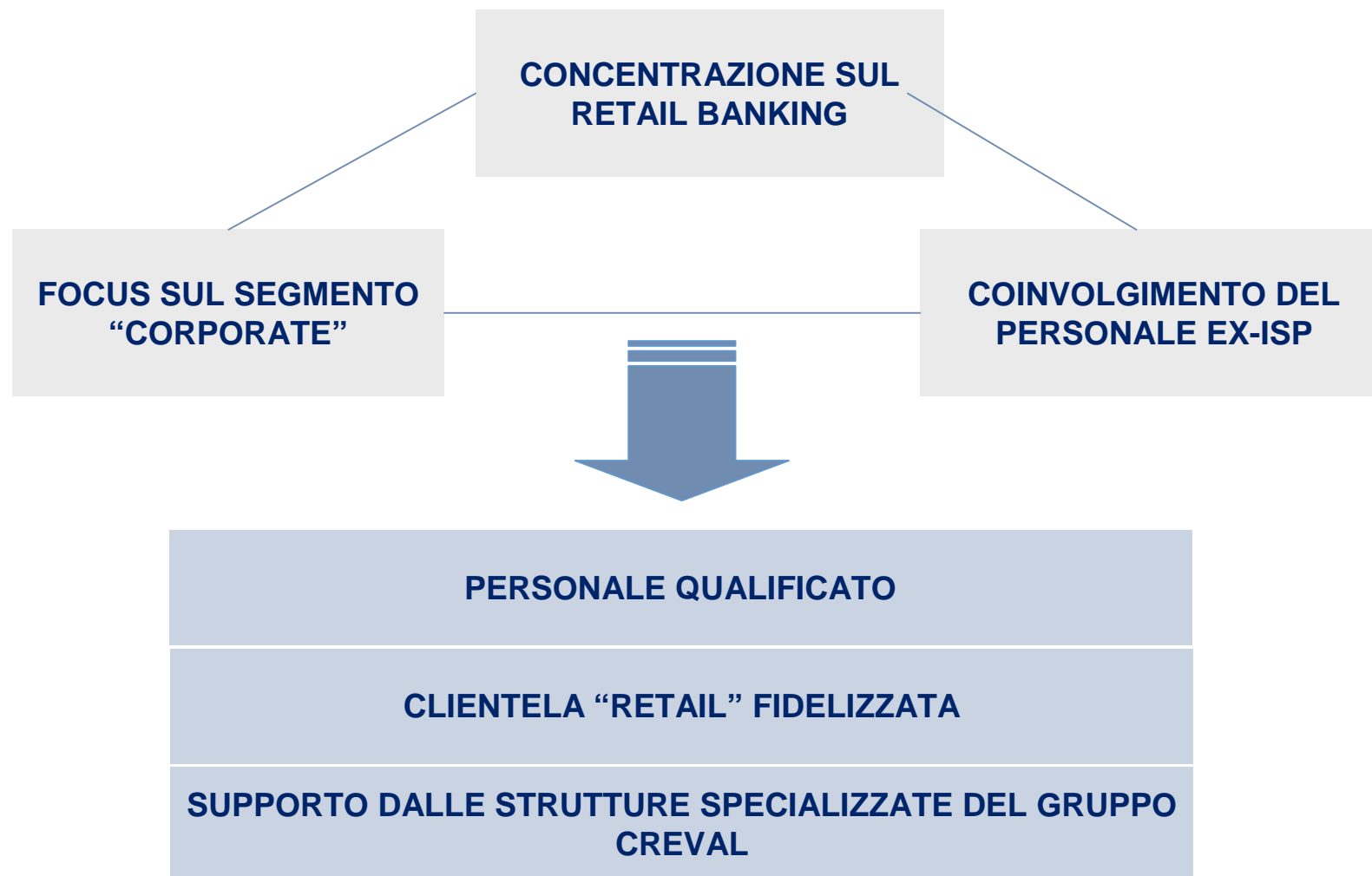
ORIENTAMENTO

Orientamento al *retail banking*:

- famiglie,
- artigiani,
- PMI,
- professionisti;
- organizzazioni *no-profit*.

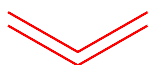
LOCALIZZAZIONE SPORTELLI ACQUISITI DA ISP





Il Credito Piemontese nel 2008

	31.12.2008
Numero Dipendenti	191
Numero Filiali	27

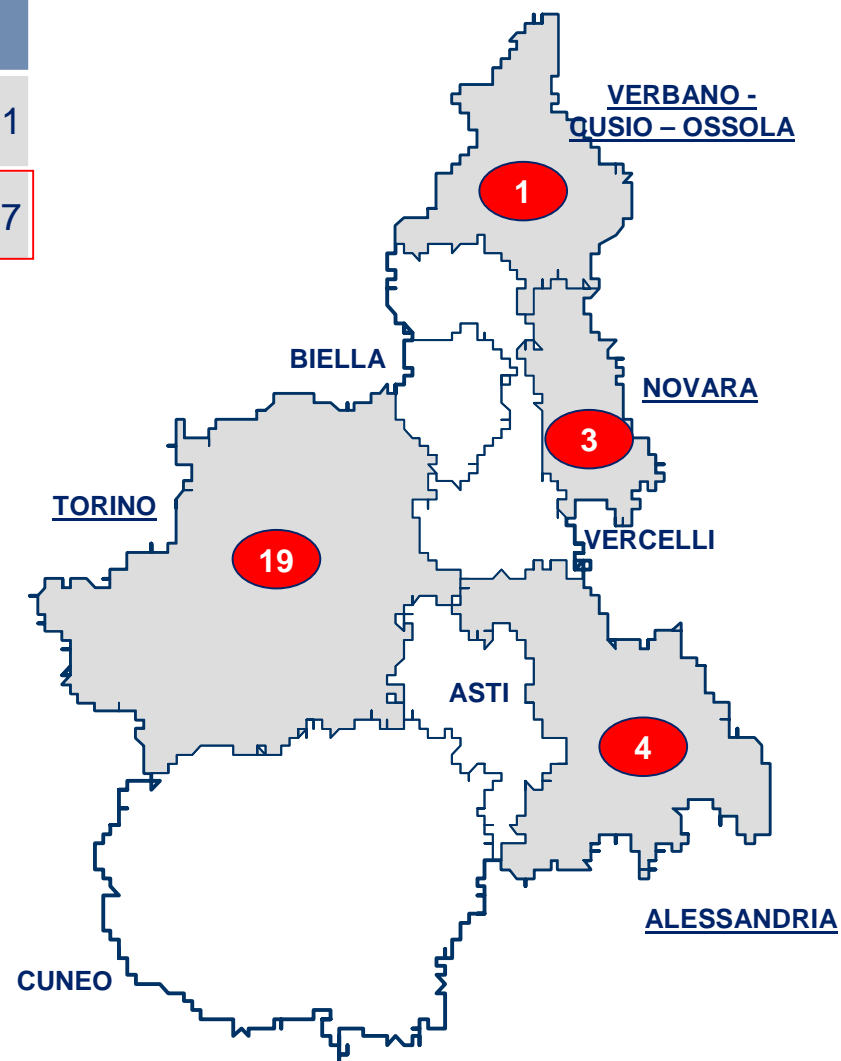


Agli iniziali **23 sportelli** acquisiti da Intesa Sanpaolo:

- in data 1° novembre 2008 sono state acquisite dal Credito Piemontese la filiale di **Novara del Credito Artigiano** e la filiale di **Verbania del Credito Valtellinese**.
- nel corso dell'esercizio 2008 sono state inoltre **aperte due filiali** in provincia di Novara: **Arona** e **Borgomanero**.

 Province presidiate dal Credito Piemontese

 Sportelli Credito Piemontese per Provincia



Fonte: Comunicato stampa del 26.02.2009

Credito Piemontese: principali dati patrimoniali al 31.12.2008

A dieci mesi dall'avvio a piena operatività sostenuta la crescita degli aggregati patrimoniali

Migliaia di €	31.12.2008		
<u>Crediti verso Clientela</u>	<u>486.606</u>	} Rilevante dinamica che conferma la politica di sostegno dello sviluppo economico del territorio di riferimento	
<u>Raccolta Diretta da Clientela</u>	<u>737.688</u>		} Buon incremento rispetto ai 287 milioni in essere al momento dell'acquisizione
<u>Raccolta Indiretta da Clientela</u>	<u>715.226</u>		} In riduzione rispetto a 884 milioni di febbraio 2008 a fronte dell'andamento non favorevole dei mercati
<i>di cui Risparmio Gestito</i>	352.282		
Raccolta globale	1.452.914		
Prodotto bancario lordo	1.939.520		
Totale dell'attivo	1.333.460		
Patrimonio netto	329.307		

Fonte: Bilancio 31.12.2008

A dieci mesi dall'avvio a piena operatività più che positiva l'evoluzione degli indicatori reddituali

Migliaia di €	31.12.2008	
<u>Margine di interesse</u>	<u>18.879</u>	Principalmente sostenuto dalla crescita delle masse intermedie e, in parte, dalla dinamica dei tassi di interesse
Proventi Operativi	23.956	
<u>Oneri Operativi</u>	<u>-20.975</u>	Valore coerente ai piani di espansione perseguiti
Risultato netto della gestione operativa	2.982	
<u>Utile dell'operatività corrente al lordo delle imposte</u>	<u>1.979</u>	L'aggregato comprende prudenti rettifiche di valore per deterioramento crediti per 1 milione di euro
Utile (Perdita) dell'esercizio	1.831	

Fonte: Bilancio 31.12.2008



BANCHE E FAMILY BUSINESS: RISCHI ED OPPORTUNITÀ

Giovanni Del Crappo – Direttore Generale Credito Piemontese

IL RUOLO DELL'IMPRESA FAMILIARE NEL NUOVO SCENARIO ECONOMICO

Torino, 21 maggio 2009