

## **Innovare per competere: la valutazione del merito creditizio 2.0**

Claudio Chiacchierini  
Professore Ordinario di Tecnica Industriale, Università Bicocca, Milano

Alessandro Fischetti  
Amministratore, Leanus © *Advanced Financial Services*, Milano

Vincenzo Perrone  
Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale, Università Bocconi, Milano

In questo momento di grave crisi per il nostro Paese e per gran parte dell'Europa, tutti invocano la necessità che le banche finanzino le imprese e quindi la ripresa economica. Anche il *quantitative easing* voluto dal presidente della BCE, Mario Draghi sarebbe una inutile inondazione di danaro fresco di stampa se non si traducesse in investimenti e consumi, grazie alla capacità delle banche di fare da volano nell'innescare finalmente la crescita della nostra economia. Riflettori puntati quindi sulla capacità delle banche di tornare a fare il loro mestiere, ovvero di finanziare imprese e progetti capaci di produrre abbastanza valore da remunerare e restituire il debito. Come ha ricordato recentemente il presidente dell'Abi, Antonio Patuelli, le banche non possono però finanziare tutte le imprese in modo indiscriminato: devono scegliere chi merita fiducia, distinguendolo da chi invece no. Questa decisione è facile solo nei casi estremi: quale banca ad esempio non concederebbe un prestito ad una Apple di casa nostra, capace di rendimenti a tre cifre percentuali e con una riserva di cassa pari al Pil di un piccolo stato europeo? Peccato che di aziende così ce ne siano poche. Quelle poche appetite e corteggiate da qualsiasi banca, il che ovviamente abbassa il rendimento dell'operazione di finanziamento. Per non dire del fatto che si tratta di aziende che preferiscono l'autofinanziamento o la borsa al sistema creditizio, quando si tratta di soddisfare i propri fabbisogni finanziari. Altrettanto semplice dovrebbe essere decidere sul caso opposto (anche se vedremo che in realtà nel nostro Paese le cose non sono andate sempre così): chi darebbe il denaro proprio, o dei propri depositanti o della Bce, ad aziende decotte, in perdita già al primo margine, senza prospettive in settori destinati ad essere travolti dalla globalizzazione? La capacità competitiva di una banca sta tutta nell'agire meglio dei concorrenti nel rapporto con tutte le imprese, e in particolare con le PMI che ne costituiscono la stragrande maggioranza in Italia, che si trovano nel mezzo tra questi due estremi. Riconoscere e sostenere le aziende affidabili e remunerative in questo vasto e variegato insieme, significa riuscire a centrare una serie di obiettivi essenziali:

- sostenere davvero la crescita dell'economia
- remunerare il capitale investito nella attività della banca a tassi superiori alla media del proprio settore
- offrire il miglior servizio ai migliori clienti stabilendo rapporti di partnership proiettabili nel futuro
- associare l'offerta di denaro a programmi di sviluppo reali e in grado di produrre effetti durevoli anche nel medio lungo periodo.

Riteniamo che le banche, e in particolare quelle di medie dimensioni con un ambito di attività nazionale quando non addirittura locale, abbiano la grande opportunità di agire per primi sfruttando la maggior vicinanza al territorio, la maggior conoscenza delle effettive esigenze del tessuto imprenditoriale e soprattutto la maggior flessibilità nel prendere le decisioni.

L'esperienza maturata sul campo al servizio di imprese e di banche piccole e dinamiche, ci suggerisce i seguenti ambiti di intervento che saranno illustrati più diffusamente nei paragrafi seguenti:

- revisione dei sistemi di valutazione del rischio, con automazione delle fasi a basso valore aggiunto (e.g. data entry ed elaborazione di dati), e spostamento di tempo ed attenzione degli specialisti verso le attività di valutazione sostanziale del merito di credito, che si traduce anche in una valutazione di merito della capacità di una impresa di godere di un qualche vantaggio competitivo che ne assicuri la redditività nel tempo
- miglioramento a questo fine della professionalità degli operatori dedicati a queste attività e delle strutture organizzative nelle quali operano
- revisione dei processi organizzativi che portano alla valutazione del merito creditizio in modo da mettere al centro le esigenze del cliente, automatizzare e velocizzare le fasi di analisi, distinguere e coordinare in modo opportuno le attività commerciali e quelle di valutazione del rischio
- mantenere monitorate nel tempo le aziende affidate in modo da percepire per tempo i segnali di deterioramento o miglioramento della loro situazione, per valutare specifici progetti di investimento da queste individuati e per approfondire la conoscenza dei diversi settori industriali

### **Non è solo questione di *credit crunch*: problemi noti nel rapporto tra banca e impresa**

Cambiare verso al rapporto tra banca e impresa non è solo una questione di maggiore liquidità proveniente da Francoforte. Come ha ammonito a suo tempo Von Mises, insieme ad altri economisti della cosiddetta "scuola austriaca", la combinazione di tassi di interesse molto bassi e ampia disponibilità di liquidità potrebbe portare a scelte di finanziamento sbagliate per le quali anche progetti a redditività nulla quando non addirittura negativa verrebbero ingiustamente sostenuti dalle banche, con il risultato di ricreare le condizioni di crisi dopo un momentaneo miglioramento. Ci pare che questo rischio esista nel nostro sistema e sia antecedente alla crisi che stiamo vivendo, anche se quest'ultima lo ha sicuramente accentuato. Per dimostrare che la questione dell'efficacia nella gestione del credito alle imprese (ovvero della necessità di indirizzare le risorse verso imprese e progetti remunerativi, scartando in modo mirato quelli che non lo sono) è al cuore del problema di cui ci stiamo occupando, abbiamo analizzato il bilancio di un campione significativo di aziende italiane. Questa, come altre analisi che seguono, è stata realizzata utilizzando Leanus una piattaforma web based di analisi dei dati di bilancio delle imprese<sup>1</sup>. Si tratta in questo caso di oltre 1500 imprese italiane tra i 10 e i 25 milioni di euro di fatturato. Ci siamo volutamente concentrati sui loro dati di bilancio riferiti al 2013 (anno per il quale sono disponibili i dati ufficiali più recenti di Infocamere) perché la sfida di una maggiore efficacia nelle decisioni di affidamento va vinta nel nostro Paese proprio in questo segmento delle PMI. La figura 1 riporta una sintesi dei risultati economici di queste imprese divise in una matrice a quattro celle costruita sulla base di due dimensioni. Da una parte il tasso di crescita del fatturato rispetto all'anno precedente che porta a distinguere le aziende "in crescita" (con tasso superiore al 7%) da quelle

---

<sup>1</sup> Leanus ([www.leanus.it](http://www.leanus.it) e [www.leanusdb.com](http://www.leanusdb.com)) è una piattaforma di servizi di analisi ed elaborazione di dati ed informazioni aziendali. Leanus opera in Italia sul segmento Banche e Large Corporate e, attraverso Zucchetti Spa, sul segmento dei Professionisti. Grazie agli accordi con Informa D&B e Bisnode D&B, Leanus è distribuito sul territorio Spagnolo e Svizzero.

"stagnanti" (con variazione dei Ricavi inferiore a quella soglia o negativa). Dall'altra vi è il Leanus score<sup>2</sup>, un indicatore della solidità patrimoniale e finanziaria delle stesse imprese. Quando questo indicatore, che varia da -40 a +40, supera la soglia convenzionale di 3, ci troviamo in presenza di aziende "solide". Viceversa aziende con valori inferiori a 3 sono aziende "tese" quando non decisamente in crisi come quelle che hanno un valore del Leanus score pari a -30 che indica la necessità di abbattere il capitale sociale a causa delle perdite. Il dato più significativo ai fini di questa analisi è quello racchiuso nei cerchi blu: si tratta dei milioni di euro affidati mediamente a ciascuna di queste imprese dal sistema bancario<sup>3</sup>. La prima cosa da notare è che per ogni milione dato alle imprese "Star" (solide e in crescita) ce ne sono ben tre che soffrono insieme alle imprese "Stuck" (tese e stagnanti). Pensiamo che non si possa imputare questo squilibrio solo alla crisi o a un fisiologico tasso di rischio dell'attività di impresa. Abbiamo infatti realizzato altre analisi, che per brevità non riportiamo qui, sempre con la nostra piattaforma e utilizzando gli stessi indicatori di valutazione, questa volta applicati a serie storiche rilevanti di bilanci di imprese di queste dimensioni. Volevamo verificare se era possibile riconoscere in anticipo (per esempio osservando il deterioramento progressivo del Leanus score e/o dello z score di Altman, piuttosto che di altri indicatori di rischio) il peggiorare della situazione di una azienda prima che questa entrasse in uno stato di crisi conclamata. Il nostro test ha dato esito positivo: se si osservano attentamente anche solo i dati ufficialmente depositati dalle imprese, per un arco di tempo sufficientemente ampio, questi dati -con tutte le cautele del caso nel paese dove da anni si discute delle pene da comminare in caso di falso in bilancio- difficilmente "mentono" e spesso invece segnalano per tempo la direzione nella quale stanno andando i risultati di una impresa. Questa capacità di previsione e monitoraggio è essenziale se andiamo a vedere su quale altro gruppo di aziende PMI è concentrata l'esposizione delle banche. Si tratta delle imprese "runners": in crescita come fatturato ma "tese" dal punto di vista finanziario e patrimoniale. Se gli incagli delle "stuck" pongono alle banche una questione di sopravvivenza e di patrimonializzazione, è nel rapporto con le imprese "runners" che si gioca la possibilità di generare ritorni sul capitale investito soddisfacenti se non addirittura superiori alla media del mercato e quindi a quelli di molti concorrenti.

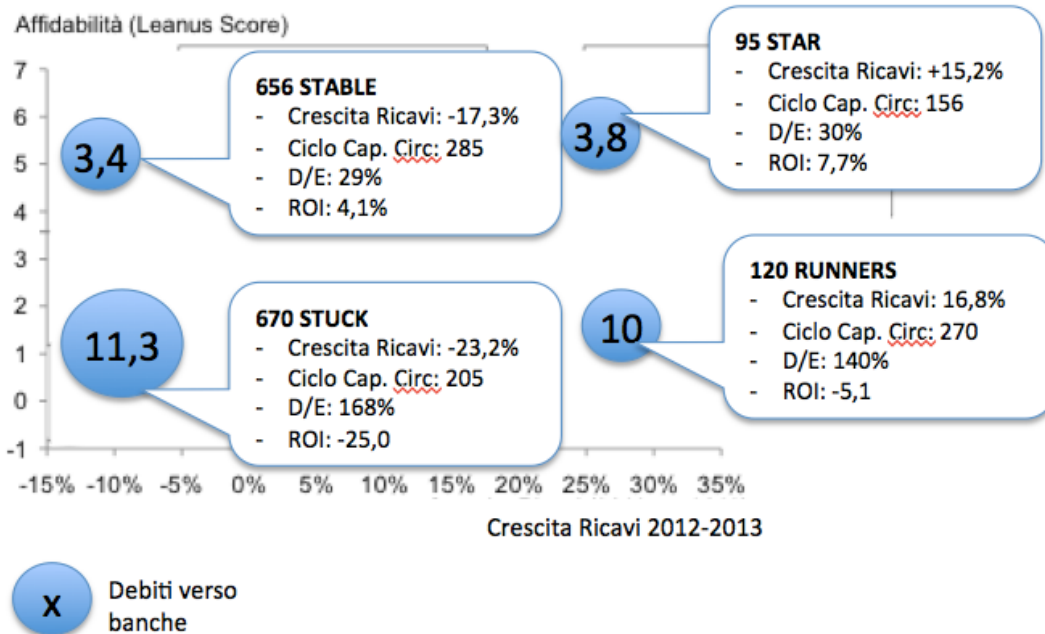
**Figura 1. Esposizione verso il sistema bancario di un campione di PMI italiane**

---

<sup>2</sup> Il Leanus score è un algoritmo di calcolo della PD (probabilità di default) elaborato utilizzando una metodologia di **analisi delle serie storiche** (e pertanto distante dai criteri di determinazione applicati per i modelli Logit). Il Leanus Score, varia tra -40 e + 40 identifica solo 3 classi di rischio (alto, medio, basso) ed è calcolato su tutti i periodi contabili disponibili

<sup>3</sup> Si veda anche l'articolo realizzato da The Boston Consulting Group in collaborazione con Leanus e pubblicato su Harvard Business Review Italia nel Dicembre 2013

### Campione di 1541 Imprese con Ricavi 10-25 Mio Euro 2013



Quante banche sono sicure di non avere solo valutato le garanzie che le "runners" sono state capaci di offrire a tutela dei finanziamenti richiesti, ma anche il potenziale competitivo di queste imprese, la solidità del loro business model e la possibilità quindi di trasformarsi in aziende "star" (sia solide che in crescita) con l'ulteriore vantaggio di essere clienti fedeli di una banca che ne ha saputo accompagnare intelligentemente lo sviluppo?

Una occhiata ai bilanci delle banche ci dice che è cresciuto nel tempo il peso dei ricavi da commissioni sul totale, a scapito dei ricavi generati dalle attività di gestione caratteristica ovvero dalla erogazione di credito all'economia reale. Temiamo che a questo cambiamento nella struttura dei conti si sia accompagnato un impoverimento della capacità delle banche di mettere al centro della propria attività il cliente impresa, in particolare PMI, e di saperne valutare la salute economica e le prospettive future di redditività. Ora che gli standard imposti a livello internazionale stanno spingendo il sistema verso un aumento della capitalizzazione delle aziende di credito, quella che è in media una già bassa redditività dello stesso capitale, rispetto ad alternative di investimento di rischio paragonabile, potrebbe diventare assolutamente insoddisfacente. La reazione a questo fenomeno potrebbe essere una scelta tra o una combinazione di queste tre azioni principali:

- integrazione tra aziende bancarie in modo da sfruttare sinergie e aumentare la concentrazione del mercato riducendo la pressione competitiva;
- forte azione di contenimento dei costi in primo luogo del lavoro con significativa riduzione dell'occupazione nel settore e sensibile contrazione salariale;
- decisa azione di recupero della capacità di generare reddito da attività di intermediazione creditizia.

Noi pensiamo che si debba puntare sull'ultima area di intervento, soprattutto se si vogliono evitare i costi sociali della seconda e il danno ai clienti derivante dalla maggiore concentrazione oligopolistica della prima. Occorre allora approfondire in che modo le banche, in particolare quelle a forte radicamento territoriale e di dimensioni medio piccole, possono migliorare in quest'area.

Gli interventi che servono per cogliere questa opportunità e migliorare la relazione tra banca e impresa, sono di tipo organizzativo e tecnologico. Per quanto riguarda i primi, pensiamo occorra far leva sulla professionalità degli operatori specializzati nella gestione dei rapporti con le imprese e sul modello organizzativo che regola il loro impiego nelle aziende di credito. Si tratta in altri termini di immaginare l'articolazione e la dotazione di un ideale "*Corporate Office 2.0*" e il profilo di professionalità di quanti sono chiamati ad operarvi. Occorre fare tesoro innanzitutto delle esperienze fatte fino a qui: hanno funzionato i Centri Imprese? Se sì dove e a quali condizioni? Quali competenze e autonomie devono rimanere in filiale e quali devono essere centralizzate? In che modo è possibile rendere l'esperienza dell'imprenditore (questo è in genere l'interlocutore diretto nel caso di rapporto con la taglia di imprese di cui ci stiamo occupando) la più soddisfacente possibile rispetto alle sue esigenze? Chiariamo subito che non siamo così ingenui da pensare che non esistano imprenditori truffaldini, acrobati dell'affidamento multiplo in barba alla centrale rischi, esperti in cosmetica di bilancio e pericolosi quanto lo scoglio su cui si è incagliata la Costa Concordia. Ma crediamo che sia un grave errore quello che compie una banca quanto tende a trattare tutti i propri clienti come se lo fossero, passando da un atteggiamento commerciale che dovrebbe essere di accompagnamento selettivo e partnership convinta a quello difensivo, della minimizzazione del rischio, a prescindere. Il modello qui descritto prevede il rafforzamento contemporaneo sia delle strutture di periferia che di sede. Alle prime vanno affidati i compiti di scouting, contatto, prima verifica dell'affidabilità potenziale di un cliente corporate e gestione successiva della relazione. Al centro vanno forniti strumenti moderni per l'analisi delle informazioni sulle imprese che esaltino le competenze di analisi di bilancio, di valutazione di business plan, di analisi di settore e di distretto, di gestione dei processi di acquisizione e integrazione di imprese etc. Con uno slogan si potrebbe dire "back-to-basic". Il dialogo tra un centro intelligente e una periferia attenta e accogliente dovrebbe poi essere facilitato da un ridisegno dei processi organizzativi e di comunicazione a supporti dei quali saranno ancora necessari gli investimenti in tecnologia suggeriti nel prossimo paragrafo.

## 2. Ridisegnare il processo di valutazione del merito di credito per migliorare efficacia, efficienza e servizio alle imprese clienti

A questo punto è opportuno un maggiore grado di dettaglio per provare a mostrare come una diversa organizzazione dei servizi corporate delle banche potrebbe migliorare non solo l'efficacia dell'attività di credito ma anche la qualità del servizio offerto alle imprese e in particolare a quegli imprenditori che sono l'anima delle piccole e medie aziende italiane. Alla base della nostra proposta non vi è solo la ricerca accademica e la pratica professionale in tema di progettazione delle strutture organizzative e di *business process redesign*, ma anche l'esperienza diretta maturata avendo ideato e sviluppato per il mercato una piattaforma di supporto alle decisioni di credito basata sulla elaborazione dei dati economico-finanziari delle imprese<sup>4</sup> e, infine, l'assistenza professionale prestata all'implementazione di queste logiche e di questi supporti informatici nelle realtà concrete di piccole banche o istituzioni finanziarie territoriali.

Per dimostrare che esistono ampi margini di recupero di efficienza relativamente a questi processi core nelle attività di una azienda di credito, dovrebbe bastare un semplice, per quanto approssimativo, calcolo. In Italia le sole società di capitale tenute al deposito del bilancio sono meno di un milione; a queste vanno aggiunte circa un milione di società di persone. Se ognuna di queste imprese entrasse in contatto con il sistema bancario 4 o 5 volte all'anno, i momenti di contatto con le filiali/centri impresa sarebbero circa 30.000 ogni giorno. Se provassimo a calcolare il costo per le banche generato da questi contatti, tenendo conto soltanto dell'assorbimento di attività di lavoro da parte dei dipendenti, pensiamo che si arriverebbe facilmente a un importo vicino ai due miliardi di euro. E il costo per le banche, calcolando solo quello del personale, sarebbe di circa 2 Miliardi di Euro, pari a circa il 10% del monte lavoro complessivo. Tutto per gestire contatti ancora nella fase iniziale e quindi non ancora "produttivi", come diventano finalmente quando il contatto si trasforma in contratto di finanziamento. Questa percentuale di trasformazione sappiamo essere mediamente molto bassa e innalzarla, a parità di qualità degli affidamenti, ovvero senza aumentare gli incagli e i crediti a rischio, è l'obiettivo che tutte le banche stanno cercando di perseguire per migliorare i propri conti pur rispettando i vincoli di capitalizzazione posti da Basilea due e agganciati appunto al profilo di rischio del proprio portafoglio clienti. Fin qui il problema visto dal lato della Banca. Se adesso lo guardiamo dal lato dell'imprenditore che si rivolge ad un istituto di credito per essere finanziato, le attese che questi nutre sono in genere le seguenti:

- essere ascoltato da qualcuno che dimostra di conoscere la sua azienda e il settore in cui opera;
- non essere invitato a produrre documenti che sono pubblicamente disponibili o che ha già consegnato in passato alla banca;
- interloquire con qualcuno capace di valutare non solo le garanzie reali che potrebbe offrire a sostegno della richiesta di affidamento ma anche la qualità economica e finanziaria dimostrata nel tempo dalla sua azienda e l'attrattività delle prospettive future di sviluppo del suo business o del particolare progetto per il quale si è rivolto all'istituto.

Vuole essere messo a confronto con aziende realmente simili alla propria, sia per modello di business e sia per parametri economici di base, e non con generiche medie di settore; non si aspetta di avere la certezza di una risposta positiva alla sua richiesta da parte della banca ma vuole avere la certezza circa i tempi entro i quali questa risposta verrà data; si aspetta che

---

<sup>4</sup> Si tratta del modulo "Banche" della piattaforma *Leanus*

questi tempi siano contenuti così come limitati devono essere tutti i costi, monetari e non, da sostenere nel corso dell'istruzione della pratica.

Riteniamo che sia possibile contemperare queste esigenze, mantenendo sempre la capacità di discriminare tra chi è meritevole di credito e chi non lo è, attraverso una serie di interventi:

1. anticipare l'analisi di affidabilità del proprio portafoglio clienti e delle imprese potenziali target, ovvero isolare un sotto-processo di prevalutazione commerciale all'interno del processo complessivo di valutazione del merito creditizio
2. ridurre la richiesta di informazioni economico finanziarie all'impresa cliente attuale e/o potenziale, mentre si incrementano le capacità di analisi estese a benchmark mirati per confronti significativi e sviluppate su rilevanti archi temporali, passati e pianificati nel futuro
3. migliorare la gestione della Pratica Elettronica di Fido, azzerando tutti gli interventi manuali di input dei dati, stabilendo un legame digitale tra gestione commerciale del contatto, prevalutazione di affidabilità e successiva valutazione finale del merito creditizio e integrando i sistemi di scoring proprietari della banca con indicatori di affidabilità economica opportunamente definiti ed elaborabili in modo automatico a partire dalle informazioni disponibili
4. mantenere monitorate nel tempo in modo adeguato le imprese affidate valutandone in continuo il profilo di rischio anche mediante acquisizione a sistema ed elaborazione in automatico di dati economico-finanziari proprietari (e.g. aggiornamenti trimestrali dei conti provenienti dai sistemi gestionali dell'impresa cliente o del commercialista che ne cura la contabilità, trattandosi di PMI)

### 2.1. Processo commerciale e processo di valutazione del merito creditizio

Quello che stiamo proponendo di fare sul piano organizzativo è in primo luogo potenziare la capacità di chi è direttamente a contatto con la PMI, normalmente in filiale e nel territorio nel quale si trovano le aziende target. Le unità territoriali dovrebbero svolgere due funzioni essenziali che, mutuando il linguaggio tipico dei call center, potremmo definire di *outbound* e di *inbound*. Con le prime facciamo riferimento alla capacità di farsi parte attiva nella identificazione delle opportunità presenti nel territorio di riferimento e nella presa di contatto. Per identificare le opportunità sul mercato non è sufficiente una lista di imprese che operano nel territorio con i relativi contatti. Serve di più. Servono informazioni che consentano di associare a ciascuna anagrafica due informazioni rilevanti:

- Un probabile fabbisogno di credito ancora da soddisfare.
- Un profilo di rischio adeguato (meglio se corredato dall'attribuzione della fascia di merito del MedioCredito Centrale).

Sono variabili semplici ed intuitive che, almeno per le società italiane soggette all'obbligo di deposito di bilancio, è possibile elaborare con relativa semplicità e che consentirebbero di isolare proprio quelle imprese che un gestore vorrebbe scoprire per primo: imprese competitive, con un futuro positivo e con esigenze finanziarie non ancora soddisfatte. Semplici ed intuitive, ma molto difficili da rendere operative senza adeguati ed avanzati strumenti di supporto.

Per attività *inbound* intendiamo invece quello che è possibile fare in filiale una volta che si attiva un contatto commerciale vero e proprio, ovvero quando un nuovo potenziale cliente identificato con l'attività di scouting descritta sopra o un cliente esistente che vuole ottenere una nuova linea di credito, si rivolge alla Banca. L'obiettivo che stiamo cercando di conseguire concretamente nella realtà della azienda di credito con la quale stiamo sviluppando queste innovazioni organizzative e nei sistemi di supporto alle decisioni, è quello di mettere

l'operatore bancario periferico in condizione di potere offrire al proprio cliente, in modo semi-automatico e a costi e tempi contenuti, una prevalutazione non impegnativa della possibilità che la sua richiesta, nella formulazione iniziale, possa essere accolta al termine del normale ciclo di valutazione del merito creditizio. In questo modo si otterrebbe il duplice vantaggio di soddisfare rapidamente una esigenza conoscitiva del cliente e di filtrare richieste che sono palesemente disallineate nel loro merito economico-reddituale e non solo rispetto alle garanzie offerte, rispetto agli standard richiesti dalla banca. Questo alleggerirebbe il carico di lavoro e favorirebbe la concentrazione sui dossier rilevanti anche a livello di corporate office centrale.

Spesso i contatti commerciali terminano con la richiesta al cliente di produrre documenti, bilanci, business plan ed altre informazioni. Il gestore generalmente rimanda ad una fase successiva la valutazione del profilo di rischio a causa della bassa disponibilità di strumenti, informazioni e soprattutto di tempo. Gran parte del tempo improduttivo è impiegato proprio in questa fase del processo commerciale per comprendere la richiesta del cliente, controllare eventuali segnalazioni, attendere la produzione dei documenti da parte del cliente stesso e successivamente analizzarli. Questa è la fase più critica dell'intero processo anche per accreditarsi presso il cliente. Il cliente, e ricordiamo che intendiamo qui l'imprenditore proprietario di una PMI, sta valutando la capacità della Banca di assisterlo e sta facendo i confronti con le altre e tra le differenti modalità di risposta. E' quindi una grande occasione per conquistarne la fiducia. Per raggiungere l'obiettivo la nostra esperienza suggerisce che si debba intervenire su poche variabili critiche:

- Il tempo. Il cliente imprenditore ha bisogno di tempi di risposta certi e il più rapidi possibile
- La capacità di assemblare informazioni ufficiali ed informazioni proprietarie e ricondurle ad unico standard utile per il dialogo con lo stesso cliente e con le strutture deliberanti.
- L'assistenza. Il cliente è (abbastanza) pronto ad accettare un rifiuto, purché sia adeguatamente motivato oltre che tempestivo. Motivare un eventuale rifiuto in modo professionale e supportarlo con evidenze può avviare un percorso virtuoso di collaborazione reciproca.

### 2.1.1. Sistemi informativi automatizzati di supporto al processo commerciale e di valutazione preliminare del merito creditizio

Si è tenuto poco tempo fa un convegno organizzato dal Politecnico di Milano sulla Supply Chain Finance al quale hanno partecipato come sponsor e sostenitori grandi imprese, banche e istituzioni finanziarie, operatori della business information. Fortunatamente i giudizi non sono stati unanimi ma ha sorpreso l'affermazione ribadita con forza secondo cui il bilancio delle imprese non va utilizzato ai fini della valutazione di affidabilità di una impresa in quanto vecchio e non attendibile. Benchè sia facile condividere alcuni limiti che l'analisi di bilancio evidenzia, potremmo facilmente controbattere una simile affermazione con un dato elaborato su un campione di imprese entrate in procedura concorsuale. Ebbene il 99,9% di tali impresa presentava nei bilanci dei 3-5 anni precedenti chiari ed evidenti segnali di crisi facilmente identificabili da professionisti in grado di guardare a fondo ed interpretare i dati di bilancio. Riteniamo che piattaforme web based di analisi ed elaborazione dei dati economico-finanziari delle imprese come Leanus, giochino un ruolo essenziale nel miglioramento dell'efficienza e della soddisfazione del cliente con riferimento ai processi che abbiamo appena descritto. Esse devono consentire infatti di tenere sotto controllo e monitoraggio qualsiasi insieme di imprese scelto a piacere dall'istituto di credito. Tale insieme profilato secondo specifiche personalizzate, deve essere messo a disposizione su un archivio (data base) dedicato. Oltre



alle funzioni standard di profilazione ed estrazione liste quali ricerca per Ateco, calcolo indici di bilancio, classi di fatturato, etc. i sistemi più avanzati forniscono alcune informazioni distintive:

- il profilo di rischio per ciascuna impresa (come ad esempio il Leanus Score e Zeta Score di Altman) calcolato su tutti gli anni/mesi per cui è disponibile una situazione contabile (dati storici, dati contabili correnti, dati prospettici)
- la valutazione del profilo economico, patrimoniale e finanziario
- la possibilità di effettuare simulazioni (per esempio proiettando nel futuro una attesa di crescita del fatturato sostenuta da spese in conto capitale) per valutarne gli impatti sul rating
- il calcolo del profilo di rischio di un qualsiasi aggregato, settore o gruppo di impresa (es. gruppo economico facente riferimento allo stesso soggetto)
- l'appartenenza alla "fascia di merito Medio Credito Centrale (MCC)" per l'ottenimento della garanzia diretta

Dal punto di vista dei processi organizzativi interni alla Banca, la piattaforma virtuale deve anche essere un ambiente di lavoro che consente, tra l'altro, la differenziazione dei diritti di accesso alle informazioni, l'archiviazione e la tracciatura di qualsiasi informazione inserita, l'azzeramento degli interventi manuali di data entry, la creazione di uno strumento di comunicazione semplice e in grado di sostenere la cooperazione a favore del cliente, tra strutture centrali e periferiche della banca<sup>5</sup>. L'obiettivo condiviso in questa fase è quello di costruire e valutare liste dei clienti "presumibilmente" graditi anche dalle Direzione Crediti ancor prima di instaurare e/o approfondire un rapporto commerciale. Il tutto lavorando su un data base dedicato e proprietario. Ovvero in un ambiente nel quale la banca può integrare le informazioni ufficiali e pubbliche fornite dalla piattaforma con informazioni proprie (Centrale Rischi, andamentali, etc) a disposizione della banca da altre fonti o sistemi o fornite direttamente dal cliente.

Nella fase che abbiamo definito di *inbound* lo stesso supporto informatico deve consentire, già al primo incontro, di rispondere alla maggior parte dei quesiti posti dall'imprenditore e al contempo di predisporre in maniera standard la documentazione necessaria per la PEF.

A questo fine dovrebbe, ad esempio:

- Elaborare un profilo di rischio preliminare dell'impresa e/o del gruppo economico prelevando in tempo reale i dati dai registri ufficiali (il cliente in seguito trasmetterà solo le situazioni contabili aggiornate, non i bilanci già depositati)
- Elaborare la "fascia di rischio MCC"
- Mettere in evidenza le eventuali criticità emergenti dall'analisi dell'impresa
- Consentire, quando necessario, di elaborare in tempo reale una proiezione economico-patrimoniale e finanziaria delle ipotesi di sviluppo dichiarate dal cliente. E su queste ipotesi elaborare una valutazione aggiornata del profilo di rischio corrispondente
- Confrontare l'impresa con uno o più benchmark e in generale con tutte le controparti indicate dal Cliente (sia italiane che straniere)
- Elaborare un dossier che può essere stampato e consegnato al cliente già a partire dal primo incontro
- Tenere traccia digitale e permanente, dei contatti tra banca e cliente.

---

<sup>5</sup> In questo modo si riuscirebbe concretamente a mettere al centro della propria organizzazione il cliente. Una condizione essenziale per il successo di qualunque impresa banche comprese. Si veda in proposito R. Gulati. 2010. Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business. Harvard University Press

Nel caso in cui il cliente non avesse l'obbligo di depositare un bilancio (come accade ad esempio per le sas, le snc, le fondazioni e le associazioni), al cliente dovrebbe essere richiesto solo di fornire il bilancio o la situazione contabile in formato elettronico (foglio di calcolo elettronico, excel, o un file prodotto dal software gestionale del commercialista del cliente, ad esempio). La piattaforma di supporto informatico deve essere in grado di caricare le informazioni fornite (senza interventi umani di digitazione dati), elaborarle ed ottenere le stesse informazioni (in forma sia numerica che grafica) disponibili per le società di capitali. In questo modo il gestore, già al primo incontro, dovrebbe essere in grado di sapere, seppur in via preliminare, se l'azienda: ha un profilo di rischio adeguato; può essere garantita da MCC e quale potrebbe essere l'impatto del nuovo finanziamento, e dei connessi oneri, sui conti attuali e futuri dell'azienda potenziale cliente.

## 2.2. La gestione potenziata della Pratica Elettronica di Fido e la questione dei sistemi di scoring

L'ISTRUTTORIA DI FIDO<sup>6</sup> o pratica di Fido o semplicemente PEF è costituita da quell'insieme di indagini, ricerche, analisi ed elaborazioni destinate a fornire elementi di valutazione ai competenti organi della banca per la formulazione di un giudizio sulla richiesta di affidamento inoltrata dalla clientela, in relazione sia alla sua capacità di rimborso sia ai rischi insiti nell'operazione.

Per avviare una PEF è necessario che il Cliente, attraverso le strutture periferiche, inoltri una richiesta di affidamento che viene di norma redatta su appositi moduli, predisposti dalle banche, il cui contenuto mira a fornire una base di informazioni e dati per un adeguato apprezzamento del cliente, dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo.

Non esiste uno schema obbligatorio per la predisposizione dei moduli: le banche sono libere di redigerli in base alle proprie esigenze conoscitive.

In passato, vigeva l'obbligo di adottare una modulistica comune predisposta dagli organi di vigilanza; ciò ha fatto sì che le banche continuassero ad adottare tale schema arricchito di altre informazioni nella fase valutativa del cliente; oggi, l'organo di vigilanza ha disposto che la richiesta deve:

- Risultare da documentazione formale;
- Essere sottoscritta dal/i soggetto/i interessato/i;
- Evidenziare l'importo e la durata del credito richiesto;
- Contenere la valutazione delle eventuali garanzie prestate.

Le tipologie di informazioni generalmente contenute della pratica di fido sono 2:

1. Informazioni sul soggetto richiedente
2. Informazioni sulle caratteristiche dell'affidamento richiesto.

Le informazioni sul soggetto (impresa) sono generalmente le seguenti

- Ragione o denominazione sociale;
- Generalità dei soci con posizione rilevante e delle persone che ricoprono cariche sociali all'interno dell'impresa stessa, indicando anche i poteri loro attribuiti per l'ordinaria e la straordinaria amministrazione;
- L'ubicazione della sede legale, amministrativa ed operativa;
- Notizie sulla struttura tecnico-produttiva, commerciale, amministrativa e delle risorse umane;

---

<sup>6</sup> Università degli Studi di Teramo - Prof. Paolo Di Antonio

- La situazione attuale e prospettica del settore economico e dei mercati in cui l'impresa si trova ad operare;
- Nel caso di gruppo societario, i collegamenti patrimoniali, diretti ed indiretti, con le società partecipate;
- I bilanci degli ultimi tre esercizi;
- I programmi di investimento formulati per gli anni successivi e i relativi piani di copertura;
- Il bilancio previsionale dell'anno seguente a quello in cui viene effettuata la domanda (o, in mancanza, le aspettative riguardanti il volume d'affari ed i principali risultati economici).

Alla domanda di finanziamento il soggetto deve inoltre allegare: – Copia dell'ultima dichiarazione dei redditi; – Copia che attesti la composizione del nucleo familiare.

Ottenuta la documentazione la pratica di fido si articola in 5 fasi principali:

1. Analisi delle qualità personali del richiedente;
2. Verifica degli aspetti formali della documentazione raccolta;
3. Analisi di tipo qualitativo;
4. Analisi di tipo quantitativo;
5. Valutazione di sintesi e monitoraggio delle posizioni in essere.

Ciascuna fase richiede capacità e competenze diverse, accessi a banche dati (CRIF<sup>7</sup>, CRBI<sup>8</sup>, CRIC<sup>9</sup>, etc) capacità di giudizio.

Abbiamo voluto descrivere, seppur sommariamente, cosa vuol dire per un istituto di credito elaborare una PEF per chiarire che non si tratta di un processo né semplice e neanche del tutto automatizzabile. Valutare il merito creditizio di una impresa è un processo complesso e difficilmente standardizzabile. Ma allora che fare?

Oggi la maggior parte delle banche lo gestiscono in maniera sequenziale. La filiale o il centro impresa gestisce la relazione, effettua l'istruttoria, la inoltra all'organo deputato alla elaborazione della pratica di fido che eventualmente richiede informazioni complementari. Solo al termine del procedimento si è in grado di conoscerne l'esito: in genere alla fine di un periodo che dura alcune settimane.

Il corporate office 2.0 non si pone l'obiettivo di "banalizzarle" le valutazioni o affidarle ad un sistema diverso di scoring, bensì di ridurre il numero di pratiche effettivamente elaborate dalle strutture della banca dedicate allo scopo e di gestire meglio quelle meritevoli delle attenzioni dell'istituto di credito. Come?

Di seguito riportiamo una tabella relativa a 7 attività che abbiamo identificato come critiche e "time consuming". Con opportuni interventi è possibile migliorare sensibilmente l'efficienza di questi processi in ambito bancario.

Attività	Oggi	Corporate OFFICE 2.0
1. Elaborazione profilo di rischio	Effettuato al termine del processo di valutazione dalle strutture centrali	La prevalutazione è effettuata in tempo reale già al primo contatto commerciale

<sup>7</sup> Centrale rischi privata e consiste in un sistema di informazioni creditizie di tipo positivo e negativo che raccoglie al suo interno i dati forniti direttamente dagli Enti finanziatori

<sup>8</sup> Centrale Rischi Banca d'Italia

<sup>9</sup> Centrale Rischi Importi Contenuti

2. Valutazione Fascia di Merito per attribuzione garanzia diretta del MCC	Effettuato al termine del processo di valutazione dalle strutture centrali	La prevalutazione è effettuata in tempo reale già al primo contatto commerciale
3. Digitazione dati anagrafici del soggetto del richiedente e delle parti correlate	Caricate manualmente o da altre procedure interne	Importate in tempo reale dai registri ufficiali
4. Caricamento informazioni contabili di periodo	Digitate manualmente direttamente o da strutture esterne	Caricate ed elaborate in tempo reale da semplici fogli di calcolo
5. Elaborazione proiezione economico, patrimoniale e finanziaria (Business Plan)	Richieste al cliente o demandate a professionisti esterni	Elaborati in tempo reale con il cliente ottenendo subito una prima indicazione del profilo di rischio atteso
6. Valutazione Business Plan prodotto dal Cliente	Effettuata in maniera soggettiva	Valutato in maniera automatica con attribuzione del profilo di rischio atteso
7. Monitoraggio attivo merito creditizio	Effettuata saltuariamente	Effettuata sistematicamente sia in maniera automatica che utilizzando le informazioni aggiornate prodotte dal cliente

Tutto ciò oggi è possibile grazie alla tecnologia e alle nuove e diverse funzionalità messe a disposizione. I sistemi di valutazione possono essere condivisi tra centro e periferia definendo opportunamente i criteri e i livelli di accesso alle informazioni (maggiori al centro e limitati al portafoglio in periferia), la profondità e quantità delle informazioni disponibili, la tipologia di risposte e di elaborazioni.

Tutto questo oggi è supportato da una piattaforma software, che oltre a fornire una ambiente di lavoro ulteriormente personalizzabile sugli effettivi processi di lavoro interni alla Banca, ha elaborato un sistema di rating diverso rispetto a quelli tradizionali. Tale sistema muove dal principio per il quale si ritiene che la corretta valutazione di affidabilità di un soggetto non possa prescindere dai seguenti elementi:

- Il bilancio, che costituisce la base informativa primaria unitamente al business plan aziendale
- La valutazione del rischio, che non può fare a meno dalla capacità interpretativa dell'operatore
- Lo score, che non può essere puntuale (un numero secco) ma deve essere calcolato per ciascun anno o situazione contabile. L'analisi del trend è, infatti, talvolta più importante dell'informazione sul singolo anno

- Lo score non deve prevedere più di 3 classi (buono, medio, cattivo o rosso, giallo, verde) in quanto l'incremento del numero di classi di riferimento non corrisponde ad egual capacità di differenziare l'effettivo profilo di rischio delle imprese valutate.

Infine va ricordato che oggi il mercato offre un largo numero di score calcolati con criteri e modalità mai esplicitati ma che hanno tutti il medesimo obiettivo di calcolare la PD o probabilità di default.

Il sistema, per processare milioni di pratiche all'anno, deve necessariamente ricorrere ad algoritmi in grado di automatizzare quanto più possibile i processi per attribuire un profilo di rischio sulla base del quale prendere le decisioni creditizie.

Istituti di credito, rating agency, ed esperti da anni lavorano per elaborare modelli predittivi in grado di associare una "classe" di rischio ad una impresa. I modelli Logit occupano la scena, ma esistono altri algoritmi più o meno complessi che puntano allo stesso obiettivo.<sup>10</sup> Alcuni modelli danno maggior valore a variabili contabili, altri ai rapporti cliente-fornitore, altri ancora alle variabili "soft" quali appartenenza ad un settore, ad un area geografica, etc. Quasi tutti, tendono a proporre un metodo infallibile, a volte con l'idea implicita che il sistema possa un giorno sostituire in automatico la sensibilità e l'esperienza del Credit Manager. O dando a quest'ultimo l'opportunità di non impegnarsi professionalmente, limitandosi invece a comunicare al cliente quanto "la macchina" ha deciso per lui.

La maggior parte dei modelli producono un giudizio finale su una scala che varia da "AAA" a "D", da 1 a 7, da -40 a 40 etc. La distribuzione delle imprese su queste scale mostra una curva di Gauss pressoché perfetta. Nelle code vanno le imprese ottime o quelle meno affidabili. La maggior parte delle imprese, si posizionano nelle classi intermedie, proprio laddove la probabilità di errore di valutazione è più elevata. Tradotta in termini statistici (ma anche pratici), supponendo che solo il 10% delle imprese si equi-distribuisca sulle code, la probabilità di default di una impresa AAA è minore del 5%, mentre la probabilità di default di una impresa D è maggiore del 95%.

Tutte le altre imprese hanno una probabilità di default crescente man mano che si attraversa la scala dal giudizio più basso a quello più elevato.

Leggendo le descrizioni di due classi contigue emergono con forza molti dubbi sull'effettiva possibilità di differenziare la solidità delle imprese attraverso l'attribuzione di un giudizio intermedio.

- *"BB - Azienda con capacità di rispettare gli impegni finanziari nel breve termine, ma con dubbia capacità di rimborso in future condizioni economiche, congiunturali e politiche avverse.*
- *B - Azienda ancora più vulnerabile a condizioni economiche avverse anche se attualmente capace di rispettare gli impegni finanziari. "*

Probabilmente la distinzione è necessaria per determinare la quantità di capitale da assorbire ma difficilmente è in grado di fornire un valido supporto per comprendere l'effettiva capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni correnti e futuri. Inoltre, è davvero possibile rappresentare la probabilità di default di un'impresa attraverso un algoritmo e un numero? La storia, le statistiche, i report su sofferenza e incagli, e soprattutto il buon senso porterebbero a concludere che non lo è. Sarebbe come poter stabilire lo stato di salute di un individuo, inserendo in un algoritmo dati di alimentazione, storia familiare, abitudini sportive, esami etc. Certo è possibile delineare un quadro ma certamente non si riuscirebbe ad intercettare altre patologie più nascoste e altrettanto letali che solo lo scrupoloso intervento dello specialista può portare a scoprire.

---

<sup>10</sup> Il Leanus® Score è uno di questi.

### 2.3. Il monitoraggio in continuo delle PMI affidate

Alla fine del processo di valutazione del merito creditizio la piccola e media impresa che ottiene un giudizio positivo viene finanziata. A questo punto segue normalmente, visto che stiamo parlando comunque di posizioni numerose e con singoli finanziamenti di importo relativamente limitato, cala un buio relativo, rotto solo dalla verifica dei pagamenti degli oneri sul debito concordati e dall'acquisizione dei dati di chiusura del bilancio successivo. Ma la vita economica di una azienda è un *continuum* nel quale le scadenze formali e contabili rappresentano cesure convenzionali. In un organismo sociale vivo come l'impresa invece i cambiamenti sono continui: si effettuano variazioni di capitale, magari in corrispondenza dell'ingresso di un nuovo socio; si perdono o si acquisiscono clienti importanti; si aprono nuovi impianti produttivi; si stabiliscono accordi di joint venture con altre imprese, magari straniere etc. Si tratta di eventi economici in grado di modificare il profilo di rischio dell'impresa affidata. Ognuno di questi eventi però oggi lascia una traccia digitale ed esistono tutte le risorse, nell'epoca di *big data*, per raccogliere queste tracce con appropriati sensori ed elaborarle continuando a monitorare con maggiore assiduità l'evoluzione della gestione dell'azienda cliente. Il successo degli orologi o dei bracciali digitali che sempre più persone portano addosso per monitorare ormai qualsiasi azione e connessa variazione dei parametri vitali (battito cardiaco, consumo calorico, livello di idratazione del corpo, etc.) è un buon esempio di quanto oggi sia ritenuto importante controllarsi in continuo per verificare il proprio stato di salute. Risorse tecnologiche analoghe possono essere impiegate anche per controllare in continuo lo stato di salute di una impresa. Anche quando ha dimensioni ridotte e non può assorbire risorse aziendali paragonabili a quelle che le banche dedicano ai propri clienti maggiori per dimensioni e importi finanziati. Facendo leva sulla tecnologia, sulla diffusione dei sistemi ERP e su internet, questo monitoraggio può essere esteso a grandi numeri di piccoli account. In questo modo si dovrebbe essere in grado sia di dare una migliore assistenza ai propri clienti, dimostrandosi attenti e pronti ad offrire, al momento giusto e su un tema specifico, un supporto consulenziale che potrebbe generare redditi aggiuntivi. Ma si potrebbero soprattutto evitare brutte sorprese. Peraltro scoperte troppo tardi per potervi porre rimedio. Seguire l'evoluzione dell'impresa affidata dal momento in cui è stato deciso il credito e per tutti i giorni successivi, può fare la differenza quindi sia rispetto ai risultati della banca che con riguardo al livello di soddisfazione del cliente. Ovviamente di quello che non ha nulla da temere nel vedere nella banca un partner da tenere informato piuttosto che un controllore ottuso da cui stare alla larga o di cui approfittarsi alla prima occasione utile.

#### 2.3.1. Sistemi informativi automatizzati di supporto al monitoraggio in continuo delle PMI affidate

Sono disponibili per le banche di piccole e medie dimensioni radicate in un territorio nel quale vogliono differenziarsi per la qualità del servizio che offrono ai piccoli imprenditori, piattaforme informatiche in grado di consentire un monitoraggio simile a quello che abbiamo descritto, a costi contenuti e senza richiedere implementazioni complesse dal punto di vista tecnico. Queste soluzioni web based non solo offrono i consueti *alert* in caso di variazioni rilevanti riscontrate dal registro imprese (deposito bilancio, variazione soci, etc), ma consentono anche di:

- Interpretare i dati andamentali e ricalcolare in tempo reale il profilo di rischio aziendale
- Incrociare informazioni contabili elementari (Ricavi, Cassa, Crediti Clienti, Debiti Fornitori) e valutare ed evidenziare eventuali anomalie.

- Confrontare i dati del business plan prodotto per ottenere l'affidamento con i dati andamentali nel corso degli anni.

Il gestore in questo modo è in grado di incrociare le informazioni ottenute dal cliente con quelle pubblicamente disponibili e di sintetizzarne l'elaborazione in un cruscotto di indicatori che lo aggiornano circa l'evoluzione della gestione dell'impresa affidata.

## **Gettare un ponte tra banca e impresa per scavalcare la crisi**

Sono almeno quindici anni che si invoca un miglioramento nel rapporto tra banche e imprese in Italia, con specifico riferimento al mondo delle PMI che costituiscono larga parte del nostro tessuto industriale. Alle prime si rimprovera il fatto di non sapere andare oltre le garanzie, arrivando a valutare presente e futuro competitivo delle aziende sane che chiedono di essere sostenute nella propria vita economica. Le seconde sembrano incapaci di raccontarsi nel modo che serve ad una banca per prendere una decisione informata e poco disposte ad aprirsi in una reale partnership orientata al futuro: in questo modo però le imprese rischiano di rendere indistinguibile chi è alla testa di un'azienda bisognosa di fondi ma con un progetto economico sano e redditizio, da chi a quei fondi sarà incapace di offrire un'utilizzo remunerativo. La crisi degli ultimi sette anni ha ulteriormente allargato questa distanza con esiti drammatici sia per i bilanci delle aziende di credito che per le prospettive di crescita, quando non proprio di mera sopravvivenza delle nostre imprese. In questo articolo abbiamo cercato di dimostrare che non si può più aspettare, accontentandosi di denunciare il problema o di dedicarvi qualche bel convegno: oggi la tecnologia e la scienza dell'organizzazione offrono anche alle banche di piccola dimensione, ma forti di un reale radicamento nel proprio territorio, l'occasione di avvicinare le parti in modo sostanziale quanto utile, gettando un ponte che deve essere raccolto e sostenuto anche dalle imprese. In questo modo è possibile migliorare l'efficacia delle decisioni di affidamento. Usando sistemi di supporto alle decisioni come quelli che abbiamo anche noi contribuito a sviluppare è possibile infatti ridurre quelli che nel linguaggio della ricerca scientifica vengono indicati come errori di tipo 1 e 2. Ovvero riconoscere i "falsi positivi" (aziende che sembrano non essere in salute economica, quando invece lo sono, e che per questo vengono scartate dalle banche) e i "falsi negativi" (aziende che passano indenni i controlli oggi più diffusi in ambito bancario ma che non hanno invece la forza economica e manageriale sufficiente per restituire in futuro il finanziamento). Per aumentare l'efficacia nella valutazione non basta investire in tecnologia e nelle basi dati: occorre anche cambiare l'organizzazione ridefinendo il ruolo sia dell'operatore in contatto con le imprese in filiale, sia di quello che abbiamo chiamato corporate office "2.0", o "evoluto", al centro. E' soprattutto qui che professionisti selezionati in base alle loro competenze economiche e di analisi di bilancio, esperti di settori industriali e capaci di valutare un business plan, liberati da attività di routine a basso o nullo valore aggiunto e sostenuti dalla tecnologia, possono fare la differenza nel rapporto con le imprese clienti. Occorre cambiare modello organizzativo, gestione del rapporto centro-periferia, deleghe attribuite alla periferia, criteri di selezione del personale corporate, sistemi di supporto alle decisioni e modalità di formazione e sviluppo del personale, per andare in questa direzione e coglierne i frutti. Alcune aziende di credito lo stanno già facendo. E saranno presto imitate da altre anche perché abbiamo visto come sia possibile migliorare l'efficacia nel modo descritto senza andare a scapito dell'efficienza o del livello di servizio al cliente. Ma anzi migliorando entrambi. La distinzione di un sotto-processo di prevalutazione commerciale nell'ambito del processo complessivo di valutazione del merito creditizio può abbreviare i tempi di risposta del sistema dando al cliente imprenditore indicazioni preziose in tempo utile. L'automazione di

tutti gli interventi manuali di data entry e di aggiornamento delle basi dati può consentire ulteriori risparmi nei costi e riduzioni nei tempi operativi. Mentre i sistemi di monitoraggio in continuo che abbiamo descritto possono rendere più infrequenti le "sorpresa" negative nella relazione tra banca e impresa. A patto che questa sia davvero una partnership, basata su trasparenza e quindi fiducia da entrambi i lati. Abbiamo allora trovato la soluzione per la crisi nella quale si dibattono le nostre imprese e tutto il nostro paese, con accenti negativi che ne fanno uno sconfortante *unicum*, per molti versi, nel panorama europeo? Non è per smorzare l'ottimismo che noi stessi speriamo di avere suscitato che vogliamo chiudere riconoscendo un fondamentale, quanto troppo spesso trascurato, dato di realtà. Le banche possono cambiare, possono mettere più acume economico e di business e meno pigro affidamento alle garanzie nelle loro decisioni di credito alle piccole e medie imprese, possono sfruttare al meglio il meglio che oggi la tecnologia offre dimostrandosi capaci di innovare i propri modelli gestionali ed organizzativi. Ma non spetta a loro trasformare la liquidità in redditività. Così come non basta allagare un terreno perché vi spunti il riso, non basta la disponibilità di denaro per rendere una impresa competitiva e un imprenditore capace di generare valore qui e nel mondo globalizzato nel quale viviamo. Per questo servono creatività, ottimi prodotti, capacità di circondarsi di persone di talento, cura dei propri clienti, disponibilità a crescere e a gestire la complessità delegando quando si può e quando si deve. Non si può chiedere alla finanza quello che l'economia reale del nostro Paese non riesce a fare. Spetta alle imprese creare e difendere una qualche forma di vantaggio competitivo sostenibile che le consenta di dare un ritorno adeguato al capitale investito e a quello di terzi. Le banche consapevoli dell'importanza della strategia e dell'organizzazione delle imprese clienti possono e devono scoprire nuovi ruoli: nel sostegno alla internazionalizzazione delle imprese clienti così come nella facilitazione dei processi di aggregazione di più imprese. Ma è solo distinguendo i propri ruoli in una partnership reale ed orientata ad un obiettivo comune che è possibile dare al nostro sistema economico qualche speranza in più di riscossa. Anche per merito delle nostre banche.