

Impresa – Finanziatori: dinamiche e metodologie di conoscenza e valutazione – *Claudio Patalano*

1. Introduzione

Il rapporto tra Impresa e Finanziatori ha subito una profonda trasformazione negli ultimi decenni. Una serie di fattori economici, operativi e regolamentari, strettamente interconnessi, ha ridisegnato il panorama economico e finanziario del Paese e dell'Europa, ridefinendo progressivamente i rapporti intersoggettivi tra datori e prenditori di fondi la cui autonomia negoziale non può prescindere dalle regole poste a tutela della stabilità del sistema finanziario, nonché dagli elementi vitali e permanenti della relazione, rappresentati da **fiducia – sostenibilità – trasparenza**.

In realtà, il rapporto di natura simbiotico tra Impresa e Finanziatori è cruciale per lo sviluppo della economia, assume valore strategico per entrambe le parti e si snoda in un contesto plasmato da molteplici fattori, tra i quali assumono particolare rilievo:

- **Il dinamismo e la competitività dei mercati.** La globalizzazione e la liberalizzazione dei mercati hanno intensificato la concorrenza, spingendo le imprese a ricercare nuove strategie di crescita e innovazione di prodotti e processi. È cresciuta la complessità dei *business model*, sottoposti sempre più diffusamente a *stress test*.
- **L'evoluzione e la pervasività della tecnologica.** La diffusione di Internet, delle tecnologie digitali e da ultimo dell'intelligenza artificiale hanno rivoluzionato i processi produttivi e comunicativi, creando nuove opportunità ma anche nuove sfide per le imprese.
- **I continui cambiamenti normativi e regolamentari.** L'intervento del regolatore, volto a garantire la stabilità del sistema finanziario, ha introdotto nuove norme e requisiti che influenzano le modalità di accesso al credito e la gestione del rischio.
- **I fenomeni sistemici e le crisi economiche ricorrenti.** Gli accadimenti degli ultimi decenni hanno elevato l'attenzione ai rischi sistemici, messo a dura prova la resilienza delle imprese, spinto i finanziatori ad adottare più sofisticate metodologie di analisi del rischio di controparte e politiche di credito più prudenti e selettive.

In questo scenario complesso, per comprendere le dinamiche che governano la relazione tra Impresa e Finanziatori, è importante soffermare l'attenzione, sia pure brevemente, su:

- **L'evoluzione della dinamica Impresa-Finanziatori.** Come si è modificato questo rapporto nel tempo e quali fattori hanno determinato tali cambiamenti?
- **Gli attuali criteri di selezione e gestione del merito creditizio.** Quali sono oggi i criteri e gli strumenti di valutazione del merito creditizio delle imprese?
- **Le criticità ricorrenti nel rapporto Impresa-Finanziatori e le possibili mitigazioni.** Quali sono le principali difficoltà che le imprese incontrano nell'accesso al credito e come è possibile superarle?

Questi aspetti che mi accingo ad approfondire offriranno spunti di riflessione per migliorare il rapporto Impresa – Finanziatori e valorizzare i contributi forniti da intermediari finanziari regionali (i.e. Banca Popolare di Torre del Greco e Sviluppo Campania), nonché da nuove figure professionali che integrano le conoscenze d'impresa con quelle del mercato finanziario e delle Authority.

2. L'evoluzione del rapporto tra Impresa e Finanziatori: una prospettiva storica e sistemica

Per comprendere appieno l'evoluzione del rapporto "Impresa/ Finanziatori" è necessario seguire una prospettiva storica e sistemica, analizzando le principali caratteristiche delle diverse fasi che hanno distinto questa relazione, a partire dagli Anni '70.

A. Epoca della *stabilità* e della *burocrazia* (Anni '70 - inizio anni '90)

Questo periodo è stato caratterizzato da una forte presenza dello Stato nell'economia e da un sistema bancario burocratizzato e protetto. L'accesso al credito era basato su una valutazione del merito creditizio condotta in modo semplificato, spesso avvalorata da relazioni personali (negli atti istruttori si leggeva "conoscenza personale"). Importante il ruolo delle banche locali (Banche Popolari, BCC e Casse di Risparmio) nel sostegno finanziario alle imprese e, ancora più, alle PMI.

- **Ruolo dello Stato nell'economia.** Lo Stato svolgeva un ruolo centrale come regolatore e attore economico, intervenendo direttamente nelle strategie di investimento delle imprese. Questo modello, sebbene garantisse una certa stabilità, limitava la concorrenza e l'innovazione nel sistema finanziario.
- **Sistema bancario burocratizzato.** Le banche operavano in un contesto di forte regolamentazione, con un'offerta di prodotti e servizi tradizionali, procedure amministrativamente complesse, tempi di risposta lunghi e accesso al credito costoso. L'approccio della Vigilanza era di tipo strutturale e i suoi controlli essenzialmente di tipo normativo.
- **Valutazione del merito creditizio basata su relazioni personali.** La valutazione del merito creditizio era spesso influenzata da relazioni personali e da una conoscenza basilare della situazione economico-finanziaria delle imprese, a scapito di apprezzamenti oggettivi del rischio.

B. Epoca della *competizione* e della *globalizzazione* (Fino alla Grande Crisi del 2007/2008)

A partire dagli anni '90, la globalizzazione, la liberalizzazione dei mercati e l'innovazione tecnologica hanno portato una maggiore competizione nel settore bancario e finanziario, nonché una crescente attenzione alle esigenze della clientela.

- **Globalizzazione e liberalizzazione dei mercati.** L'abbattimento delle barriere commerciali e l'integrazione dei mercati finanziari esponevano le imprese a una concorrenza più agguerrita, spingendo le banche (divenute *universali*) a ricercare nuovi modelli di business e a diversificare la propria offerta.
- **Innovazione tecnologica.** La diffusione di Internet e delle tecnologie digitali avevano rivoluzionato i processi produttivi e comunicativi, trasformando anche il settore finanziario con l'emergere di nuovi operatori (fintech) e la diffusione di servizi bancari online. Nelle imprese, anche nelle PMI più all'avanguardia, era cresciuta l'incidenza del capitale intangibile la cui valutazione non è scevra da problematiche.
- **Vigilanza prudenziale (Basilea I).** L'introduzione di requisiti patrimoniali correlati al rischio aveva avviato un processo di maggiore rigore nella selezione e gestione del credito, con una crescente attenzione alla qualità delle controparti. Le imprese più rischiose erano sollecitate a rafforzare i presidi posti a garanzia degli affidamenti.
- **Valutazione del merito creditizio più rigorosa.** L'analisi di bilancio era diventata più approfondita, con maggiore importanza attribuita alla redditività e all'adeguatezza

patrimoniale delle imprese. Il pricing dei finanziamenti iniziava ad essere rapportato al profilo di rischio del cliente.

C. Epoca della *regolamentazione* e della *digitalizzazione* (Dopo la Grande Crisi del 2007/2008)

La crisi finanziaria del 2008 ha segnato un punto di svolta nel rapporto tra Impresa e Finanziatori, evidenziando la vulnerabilità del sistema finanziario e la necessità di una maggiore regolamentazione e vigilanza.

- **Rafforzamento della regolamentazione e del controllo dei rischi (Basilea II, III e di recente IV).** La crisi ha portato a un inasprimento delle regole e a maggiori esigenze di patrimonializzazione per le banche, con l'obiettivo di rafforzare la stabilità del sistema finanziario. Gli intermediari finanziari sono diventati più sensibili ai problemi del costo del patrimonio e dell'efficienza economica con modifiche nella politica del credito (operazione con RWA contenute, ovvero limitato assorbimento di patrimonio¹, attraverso la riduzione della durata dei finanziamenti e privilegiando le operazioni assistite da garanzie anche di natura pubblica – Mediocredito Centrale, Sace, CDP, Confidi)².
- **Crescita delle grandi banche e riduzione degli interlocutori.** Il processo di concentrazione bancaria, indotto dalla maggiore patrimonializzazione richiesta agli intermediari, ha ridotto il numero di operatori presenti sul mercato e la capillarità della rete commerciale, determinando il fenomeno della “desertificazione bancaria”, una standardizzazione dei prodotti e dei servizi offerti, nonché una riduzione della competizione.
- **Digitalizzazione e automazione dei processi.** L'innovazione tecnologica ha trasformato il modo in cui le banche operano e interagiscono con la clientela consentendo una maggiore efficienza, ma portando anche nuove sfide in termini di sicurezza e relazione con il cliente. È cresciuta la distanza fisica e decisionale tra le parti, ad eccezione per le banche realmente territoriali (“processo decisionale a chilometro zero”).
- **Valutazione del merito creditizio più complessa e prospettica (LOM - Normativa ABE/GL/2020/06).** L'approccio alla valutazione del rischio è diventato più sofisticato, integrando aspetti quantitativi, qualitativi e fattori ESG (*Environmental, Social and Governance*), con un focus sulla sostenibilità del business model e sulle prospettive future dell'impresa. Nuove e più elevate competenze sono richieste a tutti gli attori che intervengono nel rapporto Impresa Finanziatori.
- **Maggiore attenzione al monitoraggio della relazione creditizia.** La crisi ha evidenziato l'importanza di anticipare l'aggravamento di rischio delle relazioni creditizie con una gestione proattiva delle anomalie andamentali (indicatori di *early warning*) al fine di prevenire gli aggravamenti di rischio, allineare le tipologie di affidamento alle caratteristiche delle effettive esigenze finanziarie delle controparti e contenere il credito deteriorato, disciplinato da nuove

¹ Da gennaio 2025 Basilea IV ha introdotto una serie di cambiamenti tesi a rafforzare la resilienza del sistema bancario con una serie di innovazioni regolamentari tese ad (i) *accrescere la sensibilità al rischio* - i.e. limitazione nell'uso dei modelli interni per il calcolo dei requisiti patrimoniali favorendo l'adozione di modelli standardizzati; introduzione di limiti minimi (output floor) ai requisiti patrimoniali calcolati con modelli interni; revisione della procedura standardizzata per il calcolo del rischio di credito (maggiore granularità nella valutazione dell'esposizione, con una ponderazione più precisa delle diverse tipologie di prestito, ad i.e. i fattori di ponderazione del rischio per le esposizioni immobiliari residenziali e commerciali vengono differenziati in base a diverse caratteristiche del mutuo, come il rapporto *loan-to-value* (LTV), la durata del mutuo e la localizzazione geografica dell'immobile); (ii) introduzione di un nuovo rischio, il c.d. “rischio di regolamentazione”; (iii) generale aumento dei requisiti patrimoniali per accrescere la capacità di assorbire perdite; (IV) maggiore chiarezza e qualificazione del principio di proporzionalità con regole differenziate a seconda della dimensione e complessità della banca; (V) rafforzamento dei requisiti di trasparenza e divulgazione da parte delle banche.

² Plafond per Mediocredito Centrale, riservato alle PMI (meno di 250 occupati e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro) e per Sace, limitato a tipologie di investimento e beneficiario.

regole e procedure volte a minimizzare le perdite e massimizzare il recupero. Sul punto va detto che l'adeguamento dei processi di monitoraggio delle banche non ha ancora raggiunto un elevato livello di maturità pur se la sensibilità è fortemente cresciuta come ci illustrerà il dott. Crosta.

- **Industrializzazione del credito deteriorato da parte di soggetti terzi specializzati.** La gestione sistematica e su larga scala degli NPL richiesta dalle Banche, soprattutto per esigenze regolamentari, ha comportato per il debitore la perdita di un rapporto relazionale, lo ha esposto a procedure aggressive e standardizzate che prescindono dai contenuti valoriali dell'impresa in difficoltà (rischio di "omicidi d'impresa").

In conclusione, il rapporto tra Impresa e Finanziatori si è evoluto da un modello basato su relazioni personali e valutazioni elementari del rischio a un modello caratterizzato da una maggiore regolamentazione, digitalizzazione e attenzione alla sostenibilità. Le imprese, per accedere al credito, devono oggi dimostrare di essere attrezzate per il governo aziendale, la solidità del proprio business model, l'attitudine alla pianificazione e gestione finanziaria nel lungo termine, l'attenzione agli aspetti ESG.

3. La selezione e gestione del merito creditizio

La selezione e la gestione del merito creditizio sono diventati processi sempre più complessi e articolati, che richiedono alle banche competenze trasversali per applicare un approccio olistico e multifattoriale, in grado di valutare non solo la situazione finanziaria attuale dell'impresa, ma anche le sue prospettive future, la capacità di governo e di adattamento ai cambiamenti del mercato. Conseguentemente, l'impresa deve adeguare l'organizzazione e le competenze per corrispondere alle aspettative del Finanziatore, fornendo elementi oggettivi e documentali delle sue caratteristiche quali quantitative. Massima attenzione dovranno porre le imprese nel comunicare e valorizzare gli asset intangibili della realtà aziendale e le caratteristiche della propria struttura organizzativa non desumibili dai valori di bilancio, dandone traccia nella relazione sulla gestione in quanto fattori abilitanti per l'attuazione delle strategie aziendali. In questo scenario, anche le competenze dei professionisti che assistono le imprese devono evolversi per sintonizzare le esigenze comunicative e valutative dei prenditori e dei datori di fondi.

Entrando più nel dettaglio, con le citate Linee Guida EBA – LOM (*Loan origination and monitoring*) il processo del credito è stato ridefinito in tutte le sue fasi: (i) *istruttoria e valutazione del merito creditizio*, (ii) *deliberazione e concessione*, (iii) *gestione e monitoraggio*, (iv) *classificazione e gestione del credito deteriorato*, stabilendo puntuali standard tecnici che lasciano, in questo ambito operativo, pochi spazi all'autonomia organizzativa della banca e, nello stesso tempo, incidono sullo sviluppo della relazione Impresa – Finanziatori.

Il *processo istruttorio e di valutazione* del merito creditizio muove su fonti informative, essenzialmente documentali, che consentono all'analista di approfondire la vitalità dell'impresa richiedente, attraverso una valutazione olistica dei profili quantitativi e qualitativi della gestione, dinamicamente interconnessi ed esaminati avendo presente le caratteristiche del mercato di riferimento e l'andamento dell'economia (crescita / stagnazione / recessione / ripresa). In questa fase, le garanzie sono prese in esame se costituiscono un fattore di mitigazione del rischio di perdita e/o di minore assorbimento di patrimonio per la banca, ma non ai fini della capacità del cliente di adempiere ai propri impegni in via ordinaria. Ciò posto, di seguito si indicano gli elementi di analisi essenziali. Sotto il **profilo quantitativo**, l'analisi fa riferimento ai dati di bilancio, agli indici finanziari, agli indicatori di produttività e di contribuzione, ai rating esterni se disponibili, alla centrale rischi, alle banche dati commerciali (Cerved o Crif), alle informazioni pubbliche e legali. La finalità è quella di

comprendere, da un lato, la correttezza e puntualità dell'impresa nell'assolvere i suoi impegni e rispettare le scadenze, dall'altro lato di valutare la solidità patrimoniale, la redditività, la liquidità e la capacità di generare flussi di cassa. Tuttavia, questi dati forniscono solo una fotografia statica della situazione passata dell'impresa: è come guardare la strada nello specchietto retrovisore dell'auto. Per la vista prospettica dell'impresa è indispensabile analizzare il Piano industriale e le sue declinazioni annuali (o quanto meno il business plan) che consentono di valutare le scelte dell'imprenditore (obiettivi strategici), gli interventi finanziari e organizzativi previsti, i programmi commerciali, etc. per apprezzare la sostenibilità economico – patrimoniale dell'impresa, le previsioni di crescita e la capacità di generare flussi di cassa positivi nel medio-lungo termine in grado di assicurare il servizio del debito.

Sui modelli di rating e scoring - basati su algoritmi, tecniche di machine learning e l'elaborazione di grandi quantità di dati – va detto che essi consentono di standardizzare le valutazioni e di assegnare un punteggio all'impresa in relazione alla sua presunta probabilità di insolvenza, così da permettere alla banca di graduare il rischio e le condizioni di credito appropriate³. Tuttavia, queste analisi per essere correttamente utilizzate vanno integrate con approfondimenti sui profili qualitativi dell'impresa che più efficacemente esprimono la capacità dell'azienda di fronteggiare le sfide del futuro e di realizzare la messa a terra delle scelte strategiche e dei piani operativi.

Purtroppo, accade spesso che la valutazione del merito creditizio resta appiattita sui risultati dei modelli di rating e che l'analista, pertanto, non colga o non valorizzi le caratteristiche qualitative del prestatore con inevitabili riflessi sul grado di consapevolezza del processo decisionale.

Il perimetro e la profondità di analisi del **profilo qualitativo** sono funzione dell'importanza della relazione, del ciclo di vita dell'azienda e della sua complessità operativa, sul piano produttivo e distributivo. Ciò posto gli aspetti ricorrenti riguardano: le *prospettive di mercato*; il *posizionamento competitivo* sul mercato di pertinenza; la coerenza e fattibilità della *strategia aziendale*; la sostenibilità del *modello di business*; la *governance*, il *management* (competenza e reputazione professionale) e la *struttura organizzativa*; l'impegno aziendale in ambito *ESG*, i cui fattori sono normativamente entrati nel processo valutativo del merito creditizio.

È opportuno sottolineare, con riferimento alla governance aziendale, che hanno assunto crescente rilevanza fattori come la composizione quali-quantitativa del Consiglio di amministrazione, la presenza di consiglieri indipendenti e di elevata professionalità, la trasparenza e l'accountability, nonché l'attitudine a individuare, misurare e gestire le diverse tipologie di rischio. In vero, una buona governance aziendale e una struttura organizzativa adeguata sono fattori chiave per la vitalità e la reputazione dell'impresa e possono influenzare positivamente l'accesso al credito.

In conclusione, la valutazione del merito creditizio è oggi un processo complesso e multidimensionale che richiede ai Finanziatori l'adozione di un approccio integrato nell'analisi dei profili quantitativi, qualitativi e di contesto, con un'attenzione crescente alla sostenibilità e al monitoraggio continuo. In questa prospettiva, il rapporto Impresa – Finanziatori deve rispondere a logiche di proattività ed esige un processo comunicativo continuo e trasparente, proprio di un approccio di *relationship* e non già transazionale.

La fase della *deliberazione e concessione* degli affidamenti non interessa direttamente l'impresa / cliente ma la banca che, anche in base alla vigente normativa, deve specificare gli elementi valutativi presi in considerazione nello svolgimento del processo decisionale, il quale deve poter essere

³ Nella definizione del sistema di rating, a mio avviso, può risultare utile consultare i recenti documenti della Banca d'Italia sul sistema interno di valutazione del merito di credito (ICAS³) per le imprese non finanziarie italiane, utilizzato nel sistema delle garanzie dell'Eurosistema (cfr. *Il modello statistico della Banca d'Italia per la valutazione del merito di credito delle imprese non finanziarie* - Banca d'Italia – Mercati, infrastrutture, sistemi di pagamento, n. 53 Ottobre 2024, di Simone Narizzano, Marco Orlandi e Antonio Scalia).

ricostruibile *ex – post* anche da soggetti terzi. Questa esigenza diviene ancora più marcata quando la deliberazione riguarda una posizione creditizia che si discosta dagli esiti del modello di rating interno ovvero presenta dati andamentali non del tutto lineari o ancora in presenza di un parere non pienamente favorevole da parte del proponente/istruttore. Va sottolineato che una deliberazione di affidamento completa e documentata rende trasparente il processo decisionale e ciò risponde agli interessi reputazionali e di tutela non solo del soggetto deliberante ma anche dell'impresa affidata nei confronti di terzi a vario titolo chiamati ad esaminare/approfondire le modalità di concessione del credito e i profili di compliance (i.e. ispettori di vigilanza, periti del tribunale, etc).

Passando alla fase successiva del processo del credito, va evidenziato che la *gestione* del merito creditizio è diventato un processo dinamico che richiede un *monitoraggio* continuo della situazione finanziaria dell'impresa realizzato attraverso l'utilizzo di strumenti come report periodici, segnalatori di anomalia (indicatori di *early warning*), dati andamentali sui flussi di cassa, etc. con l'intento di individuare tempestivamente eventuali aggravamenti di rischio e adottare tempestive misure correttive finalizzate a ricondurre la posizione alla "normalità". È fondamentale, in questi casi, da parte delle imprese strutturare periodici information memorandum che consentano alla banca di apprezzare gli andamenti gestionali ovvero di favorire l'individuazione tempestiva di percorsi di riallineamento. È noto che le crisi di impresa non si manifestano d'improvviso, presentano sempre dei sintomi precoci di criticità gestionali che, se tempestivamente segnalati dall'imprenditore, ovvero colti dai finanziatori, consentono la messa a punto di piani di intervento (industriali/finanziari/di equity), le cui possibilità di successo saranno crescenti se condivisi con gli investitori – prestatori, i quali potranno proteggere con maggiore conoscenza i propri interessi senza distruggere valore a danno dei terzi. È questo lo spirito del Codice della Crisi d'Impresa (d.lgs. 14/2019) e delle funzioni assegnate al Collegio Sindacale il quale dovrà allertare gli amministratori e i soci e - se persistono i segnali di crisi - nell'interesse di tutti gli stakeholders, attivare l'OCRI (Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa).

Infine, con riferimento alla *classificazione e gestione del credito deteriorato*, gli intermediari creditizi regolamentari e, in primis, le banche devono adottare politiche e procedure specifiche attente a classificare dinamicamente le posizioni creditizie, in relazione al livello di rischio espresso nel tempo - performing / non performing (*past due*, UTP, sofferenze)⁴ - e tentare di governare le relazioni che hanno avuto un aggravamento di rischio per ricondurle in bonis o attenuarne le criticità (anche con concessioni di dilazioni, miglioramento dei tassi, etc., c.d. *forbearance*) ovvero tentarne il recupero nel caso di impresa in stato di insolvenza o di situazioni sostanzialmente equiparabili.

Sin qui i criteri di selezione e gestione del merito creditizio sono stati considerati visualizzando essenzialmente la dimensione dell'impresa da sostenere finanziariamente per apprezzarne il **livello fiduciario** (correttezza comportamentale / adeguatezza professionale / affidabilità organizzativa), la **sostenibilità del business model** (coerenza con le connotazioni di contesto, validità delle assunzioni strategiche, fattibilità delle scelte di medio/lungo termine, sufficienza delle risorse, attendibilità delle previsioni, etc.), i **requisiti di trasparenza** (completezza e veridicità delle informazioni, in sede di

⁴ Si precisa che per la normativa vigente: i *Past Due* sono esposizioni scadute o sconfinite da oltre 90 giorni con carattere continuativo e con una soglia di materialità, per le imprese, pari in v.a. a 500 euro e in v.r. all'1% dello ammontare complessivo. Gli UTP (*Unlikely To Pay*) sono quelle esposizioni per le quali l'intermediario ritiene improbabile che il debitore adempia integralmente (in linea capitale e/o interesse) alle sue obbligazioni creditizie senza il ricorso ad azioni quali l'escussione delle garanzie. Dopo trentasei mesi, la posizione UTP deve essere sottoposta al riesame per il suo indirizzamento a *sofferenza* ovvero per la sua riconferma nella categoria degli UTP se vi è un efficace e formalizzato programma di rientro che motivi la sua ulteriore permanenza per 12 mesi (*cure period*), oltre questo tempo è necessaria una specifica delibera del CdA opportunamente motivata. Le sofferenze sono quelle per le quali l'attività di gestione dell'intermediario inizia con la chiusura del rapporto ed è finalizzata ad esperire le azioni recuperatorie in sede giudiziale e/o stragiudiziale.

concessione e di gestione, efficacia della collaborazione, tempestività nella comunicazioni di aspetti di criticità, etc.).

Ma come è stato evidenziato all'inizio di queste riflessioni, la relazione Impresa – Finanziatori è di tipo simbiotico il che vuol dire che l'uno non esiste senza l'altro (la banca senza impresa sarebbe menomata nelle sue funzioni, l'impresa senza banca perderebbe un fondamentale motore di sviluppo) e ancora che gli elementi costitutivi del rapporto - fiducia, sostenibilità e trasparenza – riguardano anche la vista che l'impresa deve avere degli intermediari creditizi avendo presente che ciascuno di esso si rapporta con la clientela in base alle proprie caratteristiche in termini di strategie, modello di governance e management, politiche di allocazione delle risorse finanziarie e di rischio (RAF), sistemi valutativi e di rating interni nella selezione degli investimenti, modalità operative e comunicative, etc. fattori questi che possono impattare significativamente sulla qualità della relazione con il cliente.

Alcuni esempi per meglio esplicitare il concetto. Scelte allocative della banca, per settore economico o target di clientela, possono portare al rigetto dell'istanza di finanziamento o contenerne l'ammontare e ciò a prescindere dal merito creditizio del cliente in quanto il rifiuto è legato al business model del finanziatore, non sempre noto all'esterno anche perché soggetto a cambiamenti. Se i tempi di risposta sono particolarmente lunghi, prima di comunicare l'esito negativo della pratica, o se le strutture di front office sono ambigue nella condotta operativa, la credibilità della banca, il suo profilo fiduciario ne restano compromessi. Ancor peggio è il caso di un improvviso e inaspettato cambiamento operativo della Banca che, per esempio, per proprie esigenze di adeguatezza patrimoniale, decide di ridimensionare i fidi o di cedere la posizione ad altro operatore di mercato

4. Le criticità ricorrenti nel rapporto Impresa - Finanziatori e le possibili mitigazioni

Nonostante le notevoli evoluzioni di contesto, il sistema economico italiano e dell'Europa continentale continua ad essere prevalentemente banking oriented per cui le criticità del rapporto tra Impresa e Finanziatori attengono essenzialmente al rapporto con il mondo bancario ed assumono intensità diversa a seconda della tipologia di banca (internazionale, domestica, territoriale). Di seguito soffermiamo l'attenzione su alcune delle criticità più ricorrenti e sulla loro possibile mitigazione.

▪ Asimmetria informativa

È un fenomeno diffuso nel rapporto Impresa – Banca dovuto alla minore possibilità di conoscenza di quest'ultima delle reali condizioni di salute dell'azienda e delle sue prospettive che possono portare il finanziatore a decisioni subottimali per una impropria percezione del rischio, con ricadute sull'accesso al credito o sul suo ammontare, sulla tipologia di prestito, sulla richiesta di garanzie o collaterali, sulla durata dell'operazione e sulle condizioni economiche. Tali asimmetrie possono essere dovute a difficoltà organizzative dell'impresa, a debolezze professionali del management a fornire informazioni leggibili, tempestive e complete sulla propria situazione tecnico gestionale e sulle prospettive, fornendo accurati dati sui profili quantitativi e qualitativi dell'azienda, sul piano strategico triennale, sul business model, etc. Talvolta, è lo stesso imprenditore a essere riluttante a trasferire alcune informazioni importanti per la corretta valutazione del rischio ritenendole sensibili sul piano competitivo e, quindi, da trattare con la massima riservatezza.

L'asimmetria può dipendere anche da incapacità della banca a comprendere *business model* complessi e innovativi, soprattutto se riferiti a settori emergenti o altamente tecnologici, ovvero a quantificare fluttuazioni di mercato o impatti di fenomeni esterni (oscillazione di prezzi delle materie

prime, cambiamenti normativi, etc.), con inevitabili conseguenze sul processo valutativo del rischio e, quindi, del merito creditizio. Ancora, difficoltà di dialogo tra le parti possono insorgere per l'introduzione di normative complesse non consolidate nell'interpretazione, ovvero per l'adozione da parte della banca di modelli / processi di analisi e valutazione che, basati su una granularità contenuta e standard, non consentono di cogliere e apprezzare le peculiarità dell'azienda esaminata.

Tralasciando tante altre possibili cause, va detto che le criticità dovute a problematiche di asimmetria possono essere mitigate dall'impresa attraverso un percorso ricognitivo sui propri processi informativi e conoscitivi e l'adozione di un programma volto a effettuare, a seconda delle fattispecie concrete, interventi sulla qualità di *governance* ovvero di carattere organizzativo sulle strutture aziendali per includere attività di pianificazione finanziaria, sugli strumenti di gestione e analisi dei dati contabili ed extra-contabili, sul sistema di reporting, sulla formazione finanziaria del personale addetto ai rapporti con la banca. Di frequente, le imprese che sono in un percorso di crescita o di forte riposizionamento strategico gestionale si fanno affiancare da professionisti esterni in grado di dialogare efficacemente con gli intermediari bancari e finanziari per le loro competenze, che attualmente devono essere necessariamente trasversali dovendo spaziare dalle problematiche di *governance* a quelle pianificatorie, da tematiche contabili – fiscali a questioni organizzative, da strumenti creditizi e interventi pubblici a regolamentazioni di settore (TUB/TUF).

- **Rigidità e lungaggine dei processi operativi**

I processi istruttori e deliberativi risultano rigidi, burocratici e eccessivamente lunghi anche per frequenti ricicli con richieste aggiuntive di documentazione e ciò spesso si verifica anche per la concessione di finanziamenti routinari. La percezione che se ne ricava è quello di un mondo bancario che, seppure evoluto negli ultimi decenni, rimane ancorato a procedure che non sfruttano a pieno le tecnologie consolidate né tanto meno quelle più recenti per velocizzare le lavorazioni e i percorsi decisionali. I tempi di risposta sono eccessivi rispetto alle occorrenze delle imprese, pressate dalla dinamicità dei mercati e dalla rapidità delle transazioni commerciali. Appare urgente che le banche innovino i propri modelli operativi, diversifichino maggiormente i livelli decisionali in funzione della complessità della transazione, investano massicciamente nella digitalizzazione delle attività e delle informazioni, orientino maggiormente il personale ad attività di consulenza specialistica e di assistenza alla clientela – impresa al fine di rendere più fluidi e qualificati i meccanismi di comunicazione – ascolto tra gli attori della relazione Impresa-Finanziatori. Certamente le banche del territorio rispetto alle “grandi banche” hanno strutture più leggere e facili da riammodernare, mostrano generalmente maggiore disponibilità all'ascolto, godono di un vantaggio competitivo per l'approfondita conoscenza del mercato di riferimento e degli imprenditori più in vista, circostanze queste che possono agevolarle significativamente nel realizzare semplificazioni procedurali e personalizzazioni nell'offerta di prodotti e servizi.

- **Valutazione del merito creditizio eccessivamente focalizzato su indicatori quantitativi e su automatismi di giudizio**

Le attività di analisi e valutazione del merito creditizio dell'impresa troppo spesso si basano in modo prevalente su dati quantitativi non integrati e interpretati avvalendosi anche degli esiti di approfondimenti su informazioni di natura qualitativa che, invece, hanno una valenza segnaletica molto importante sulla vitalità prospettica dell'azienda. In realtà gli elementi numerici provenienti da fonte interne (dati andamentali rapporti in essere, centrale dei rischi, visure camerali, centrale dei bilanci, etc) e da documenti elaborati dall'impresa richiedente il fido (situazioni contabili, bilanci, semestrali, business plan, report, etc) vengono lavorati con l'utilizzo anche di procedure automatizzate, più o meno sofisticate, per determinare indici sui diversi profili tecnici di gestione e sulla base degli stessi assegnare un “albero di rating interni” per pervenire, infine, ad un rating di

sintesi che esprime il livello di affidabilità dell'impresa. Le risultanze di questo percorso, prima di qualsiasi giudizio sulla concedibilità dell'affidamento, dovrebbero essere lette approfondendo, con metodologie e competenze adeguate, la qualità del management, le prospettive del mercato, il posizionamento competitivo e le sue evoluzioni, la bontà delle strategie, le *soft information*. In tal senso, risulta importante che le metodologie di valutazione non prevedano automatismi di giudizio e, soprattutto, che gli analisti dei crediti non abbiano solo una cultura finanziaria ma siano anche formati a valutare con approcci olistici l'impresa dando il corretto peso alle componenti qualitative in sede di giudizio finale.

5. Considerazioni conclusive

Il positivo ed efficiente rapporto Impresa / Finanziatori - in una realtà bancocentrica come quella italiana e dell'Europa continentale - è vitale per la crescita e lo sviluppo dell'economia, ancora più in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti e sfide, che esige dalle Parti un approccio collaborativo e trasparente, basato sulla comunicazione, la pianificazione e la fiducia, scevro da approcci meramente transazionali.

Entro questa prospettiva giocano un ruolo di rilievo le banche e le finanziarie regionali, per la conoscenza del territorio e per la vicinanza alle problematiche delle imprese locali. In Campania il riferimento bancario va doverosamente alla **Banca di Credito Popolare di Torre del Greco** per la sua consolidata storia (fondata nel 1888), caratterizzata da una lunga serie di fusioni e acquisizioni (l'ultima quella della Banca Regionale di Sviluppo S.p.A. del 2022) e da una significativa rete territoriale. Pure per l'evoluzione del sistema bancario regionale, la BCP è divenuta un valido riferimento per la comunità imprenditoriale della Regione, trovando punti di forza nella costante dedizione degli organi aziendali e nella realizzazione di significativi processi di riposizionamento e ammodernamento, come ci illustrerà il Direttore Generale, dott. Mario Crosta.

La **SVIC – Sviluppo Campania S.p.A.**, società di gestione in-house della Regione (attiva dal 2011) svolge un'attività di promozione della competitività e dello sviluppo economico della Campania, particolarmente apprezzata dagli operatori, per la gestione di diversi incentivi a favore dell'impresa e della loro internazionalizzazione, per la capacità di progettare (insieme ad altre importanti Istituzioni del Paese, come CDP, Sace, MCC) e di contestualizzare strumenti finanziari di credito e di equity destinati alle imprese locali. Sul punto, il Prof. Mario Mustilli, nel suo ruolo di Presidente operativo, ci renderà un aggiornamento molto interessante.

Infine, le imprese della Campania, nella relazione con il mondo finanziario, possono contare sul contributo di competenze di una nutrita comunità di professionisti che ormai, in modo diffuso, hanno intrapreso un percorso evolutivo verso le figure di **Financial e Credit Advisor** le cui funzioni sono quelle di (i) collaborare nella costruzione/rafforzamento del profilo reputazionale, (ii) favorire l'incontro tra domanda e offerta di credito, (iii) ampliare il ricorso a strumenti di debito e di equity del mercato. Con tali obiettivi l'Advisor contribuisce alla crescita strategico-finanziaria dell'impresa, alla messa a terra di processi di comunicazione strutturati alle esigenze valutative sottese agli iter decisionali dei Finanziatori, al monitoraggio del rispetto degli impegni finanziari assunti, anche per aiutare a prevenire e gestire eventuali difficoltà di tesoreria. In vero, l'Advisor, pur se opera per conto dell'impresa, rende un servizio anche all'intermediario in quanto contribuisce a facilitare il dialogo con il cliente e, nello stesso tempo, a realizzare una valutazione del merito creditizio / finanziario più accurata, completa e veloce.