

Imprese-banche: un rapporto da ricostruire

Claudio Dematté

EDITORIALE

Le imprese si lamentano nei confronti delle banche in continuazione e anche rumorosamente, con tutti i mezzi di comunicazione possibili. Non passa giorno che esse non criticino pubblicamente la lentezza e l'imprecisione nell'esecuzione dei servizi di incasso e di pagamento, il modo garantista di concedere i crediti, il costo dell'intermediazione, l'arroganza verso i clienti, specie quelli piccoli; in alcuni casi sono perfino arrivate ad accusare le banche di pratiche usuraie. Qualche ragione ad esercitare pressioni per un migliore servizio le imprese ce l'hanno, perché le banche per anni erano state sottratte alle pressioni della concorrenza, cioè alle uniche forze in grado di costringerle a ridurre i costi, a migliorare la qualità dei servizi ed a collocare il cliente al centro del processo produttivo. In parte hanno invece torto, perché, come vedremo, alcuni dei problemi nei rapporti fra banche e imprese non dipendono solo dal comportamento delle prime, ma dal concorso perverso di più fattori, con responsabilità suddivise su più soggetti, fra i quali vi sono le stesse imprese le cui prassi non sempre facilitano l'instaurarsi di rapporti bancari corretti.

Infatti, se si passa ad esaminare il problema dall'altro punto di vista, nemmeno le banche sono soddisfatte dei rapporti con le imprese. A differenza di queste ultime ed in linea con il loro tradizionale riserbo, per lo più esse non lo dichiarano pubblicamente; a meno che non vi vengano costrette da continue provocazioni. Ma l'insoddisfazione c'è, è profonda ed è anche motivata. Le banche lamentano la qualità inadeguata e la intempestività delle informazioni, per non dire la scarsa trasparenza dei dati sui quali sono costrette a decidere; per i flussi finanziari che, per venire sottratti al fisco, spariscono dai conti delle imprese e quindi anche dalla disponibilità dei creditori e degli azionisti di minoranza; per la disinvoltura con la quale alcune imprese gestiscono i rapporti intergruppo, facendo inabissare in società *off-shore*, fuori dalla aggredibilità in caso di insolvenza, quote di ricavi e spesso anche di attivo (come marchi e brevetti); per la pretesa di certi imprenditori di svolgere questo loro ruolo con dosi ridicole di

capitale di rischio e con richieste arroganti di credito illimitato.

Vi sono dunque da un lato e dall'altro robusti motivi di lagnanza, fermo rimanendo – ma questo è ovvio – che non tutti i rapporti sono viziati dai problemi di cui sopra. A dover destare preoccupazione sono semmai la radicalizzazione e l'estensione delle critiche reciproche. Quelle delle imprese verso le banche, poiché espresse a voce alta e con tutti i mezzi di comunicazione di massa, spesso assumono il tono della caccia all'untore di manzoniana memoria. Ne sono testimonianza alcuni "processi" pubblici televisivi che muovono dall'obiettivo utile di fungere da stimolo al miglioramento dell'attività bancaria, ma poi finiscono con il produrre effetti di resistenza, perché i problemi sono illuminati da un solo punto di vista. Se queste critiche si limitassero a fare rumore si potrebbero trascurare. In realtà esse sono il sintomo di un malessere crescente che ostacola il funzionamento di quel delicato meccanismo che in un'economia di mercato presiede alla formazione del risparmio ed alla sua allocazione fra impieghi alternativi. In sistemi come il nostro, e più in generale quelli dei paesi europei continentali, ciò è ancora più grave, poiché il peso preponderante della intermediazione è sulle spalle del sistema bancario, non essendo stato sviluppato adeguatamente – come sarebbe stato opportuno – il mercato azionario, quello obbligazionario e quello monetario.

Per tutti i motivi suddetti è giunto il momento di analizzare con molta attenzione tutte le cause che si frappongono al formarsi di rapporti funzionali fra banche e imprese. Solo se queste sono chiare si può intraprendere un lavoro che porti ad un miglioramento della situazione. Come vedremo, le ragioni che hanno condotto al deterioramento della situazione sono molte e con ramificazioni estese.

1. La pratica dei fidi multipli e dei rapporti creditizi polverizzati

I rapporti fra le banche e le imprese sono in Italia caratterizzati da una frammentazione che non ha riscontri in altri paesi. Non è infrequente che anche imprese di limitata dimensione siano fi-

EDITORIALE

nanziate da quindici-venti banche, ognuna della quali finisce con l'averne una quota irrisoria sul credito totale e sull'attività complementare (incassi, pagamenti, operazioni su cambi e altro). Questa situazione ha conseguenze rilevanti sulla qualità dei rapporti per vari motivi. Il primo: rende necessario che ogni singola banca debba svolgere l'analisi di fido che, se fosse svolta in modo adeguato, comporterebbe un costo significativo da recuperare in qualche modo. In questo caso, essendo molte le banche coinvolte, il costo totale per l'affidato sarebbe insopportabile.

L'alternativa è che le singole banche, avendo una quota irrisoria del debito complessivo dell'impresa, non facciano una vera analisi di fido, ma si limitino ad una concessione su principi di tipo assicurativo. In tal caso, si cadrebbe in una situazione nella quale nessuna banca svolge quel ruolo che è cruciale nella allocazione efficiente dei capitali: quello di accertare se l'impresa affidata abbia la capacità di produrre un valore aggiunto sufficiente per remunerare il costo del capitale ottenuto. Entrambe le alternative sono inefficienti: l'una perché scarica sull'impresa costi eccessivi; l'altra perché fa venire meno la funzione di valutazione. Nella realtà non si ha né l'una né l'altra alternativa, ma una soluzione intermedia che non è affatto migliore, perché combina il peggio delle due alternative.

Purtroppo la pratica dei fidi multipli produce molti altri effetti perversi. Uno di essi – forse il più grave – è che essa consente che si sviluppi una concorrenza "cieca", con le banche che si rubano lavoro l'una con l'altra senza una valutazione di convenienza approfondita e completa che includa anche il costo dell'insolvenza attesa su quello specifico cliente. Un'altra manifestazione di questa concorrenza "cieca" si ha quando una banca avverte che il cliente sta entrando in crisi. Anziché svolgere nei suoi confronti il ruolo di disciplina e di aiuto che le competerebbe, la banca che per prima avverte il pericolo si industria per sfilarsi dal rapporto sollecitando l'impiego dei fidi ancora inutilizzati presso le banche concorrenti. Infine, la pratica dei fidi multipli può prestarsi per consentire alle imprese più spregiudicate di destreggiarsi in presenza di difficoltà, con pratiche sconvenienti e pericolose, come i "giri d'asegni", attraverso i quali si camuffano crisi di liquidità che sarebbe meglio venissero alla luce al più presto.

Ma i danni che derivano dal fatto che il finanziamento di un'impresa sia assicurato da una miriade di banche, anziché da poche, si manifesta in pieno quando l'impresa incontra difficoltà. Al di là del tentativo delle banche più attente di sfilarsi, scaricando il cliente problematico su quelle

più tardive, si ha comunque un'impasse sui tempi e sulle modalità di intervento, con danni sia per l'impresa sia per i creditori. Data la quota esigua sul credito totale, occorre tempo prima che una delle tante banche si assuma l'onere di coordinare le altre in un'azione di recupero, di ristrutturazione o di chiusura tempestiva. Il più delle volte la situazione si deteriora senza che alcuna di esse intervenga per sollecitare o promuovere un piano che consenta di arginare o di invertire la situazione. Ad innescare l'intervento straordinario è più spesso il professionista chiamato dall'imprenditore quando però la crisi è diventata non solo visibile, ma anche difficilmente reversibile.

Questo comportamento inerziale si spiega con il fatto che il cliente è marginale per tutte le banche e nessuna di esse avverte la convenienza di impegnarsi, sostenendo costi e rischi, quando i benefici sono ugualmente suddivisi fra molti creditori, alcuni dei quali si limitano ad assistere passivamente, conservandosi in più la facoltà di aderire o no ai piani proposti.

Qualcuno ritiene che molti dei problemi connessi con la polverizzazione dei fidi siano risolti grazie alla istituzione della centrale rischi, che consente a ciascun istituto di avere comunque il quadro degli affidamenti e degli utilizzi totali di un'impresa. In realtà questo meccanismo di accentrimento delle informazioni non risolve che alcuni dei problemi di istruttoria dei fidi: rimangono esclusi i piccoli affidamenti che per le imprese minori se sommati possono fare la differenza; ma rimangono esclusi anche gli affidamenti a medio-lungo termine e quelli acquisiti sui mercati esteri, e soprattutto non viene rilevato il cumulo di affidamenti alle imprese che si aggregano attorno alla capogruppo. E in tutti i casi la centrale rischi si limita a fornire un dato: quello degli affidamenti e degli utilizzi totali del sistema bancario. Il problema di dover valutare la capacità di credito che il cliente merita rimane e la pratica dei fidi multipli ne amplifica i costi o ne depotenzia la qualità.

Precisati gli effetti deleteri della prassi dei fidi multipli e dell'eccessivo frazionamento dei creditori, occorre chiedersi come mai questa prassi persista. La risposta più immediata chiama in causa la strutturale persistenza delle prassi consolidate, anche quando si dimostrino inefficienti, perché sono il frutto di un insieme di elementi interconnessi, la rimozione dei quali presuppone un cambiamento di sistema a cui devono concorrere più soggetti simultaneamente. In questo caso la prassi è sorta in tempi nei quali i conti delle imprese erano poco attendibili e le banche, anche se avessero assunto quote mag-

giori in ogni impresa, non avrebbero tratto sensibili vantaggi informativi. D'altro canto le imprese, di fronte alla indisponibilità delle banche di credito ordinario a finanziare a scadenza garantita e di fronte alla prassi di revoca senza preavviso del fido, hanno ritenuto opportuno garantirsi anche loro con una logica assicurativa, ricorrendo a più istituti. Il fatto che il rapporto così strutturato sia insoddisfacente sia per le imprese sia per le banche non significa che esso si trasformi automaticamente. Occorre che qualcuno faccia il primo passo.

Per il momento il primo passo lo stanno facendo alcune imprese che hanno deciso di semplificare la gestione finanziaria e di ridurre i costi, riducendo il numero delle banche con le quali intrattengono rapporti. Ad incamminarsi su questa strada sono naturalmente le imprese migliori, quelle che non avvertono il bisogno di "assicurarsi" con un sistema esuberante di fornitori di credito. Sono loro che selezionano le banche e che pretendono condizioni migliori a compensazione della maggiore quota di lavoro offerto.

Poche banche hanno avviato di loro propria iniziativa processi analoghi, selezionando i clienti migliori ed offrendo loro servizi e prezzi speciali in cambio di un rapporto più profondo. Non l'hanno fatto perché fino a pochi anni fa non avevano sentito il morso della concorrenza, dei costi che non quadrano, della necessità di segmentare la clientela, della pressione ad indagare sulle condizioni che meglio assicurano l'equilibrio costi-ricavi. Ma ora questa pressione comincia a farsi sentire e alcuni istituti cominciano a sperimentare forme di gestione della clientela che vanno nella direzione di ottimizzare quella che viene definita "share of the wallet".

Con un'azione a tenaglia, da un lato le aziende migliori riorganizzano, riducendoli, i propri rapporti bancari; dall'altro le banche, sotto la pressione dei conti economici, segmenteranno la propria clientela, offrendo a quella prescelta condizioni di favore, in cambio di una quota maggiore di lavoro. Con questa trasformazione la pratica dei fidi multipli dovrebbe gradatamente attenuarsi a beneficio di entrambe le controparti.

2. La differenziazione fra credito a breve e credito a medio termine

Fino a pochi anni fa per norma in Italia le banche che concedevano prestiti a breve non potevano impegnarsi con finanziamenti a medio e lungo termine. Quest'ultima attività era stata riservata ad istituti di credito speciale che operavano in modo autonomo e distinto dalle prime. Valutazioni diverse avevano suggerito questa

netta separazione, alcune delle quali connesse alla convinzione che le competenze e i rischi connessi all'una e all'altra attività fossero molto diversi. Quale che siano state le motivazioni, in parte giustificate, rimane il fatto che le imprese per fare fronte alle loro necessità sono state obbligate a ricorrere per il credito sulle scadenze più protratte ad intermediari diversi. Il risultato è stato un'ulteriore diluizione della quota di finanziamenti a carico di un solo istituto, un frazionamento su più soggetti delle funzioni istruttorie, con la conseguente moltiplicazione dei costi, e una correlata deresponsabilizzazione nelle funzioni di monitoraggio e di intervento al profilarsi delle prime difficoltà.

Anche su questo fronte i correttivi stanno arrivando. È cessata la rigida separazione fra credito a breve e credito a medio-lungo termine.

Molti istituti praticano entrambi gli interventi, sia pure con strutture organizzative e talvolta societarie distinte. Quello che diventa sempre più urgente è una maggiore integrazione di questi interventi. Persiste ancora un sistema di istruttorie nettamente distinto e non intercomunicante e scollegate rimangono anche le funzioni di supervisione e di monitoraggio del cliente, con raddoppio di costi e perdita della capacità conoscitiva che deriva dalla messa in comune di informazioni diverse, ma complementari.

3. Differenziazione per grado di garanzia e di postergazione

A produrre ulteriore differenziazione negli interessi dei creditori nei confronti delle imprese differenziate – e quindi possibile divergenza nei comportamenti – concorre l'aumento degli strumenti finanziari e la loro articolazione per grado di garanzia e di postergazione. Questo fenomeno di articolazione e di differenziazione degli strumenti finanziari di per sé non è negativo; anzi, di solito è il segno di maturazione di un sistema finanziario. Esso può innescare effetti degenerativi se fa reazione con altri fenomeni quali: 1) una malcerta definizione e protezione giuridica dei vari gradi di garanzia; 2) una cattiva amministrazione della giustizia civile che altera la protezione connessa ai diversi gradi di garanzia e di postergazione; 3) l'assenza di un forte istituto giuridico che, pur proteggendo i creditori, abbia come sua priorità la salvezza dell'impresa.

La proliferazione degli strumenti finanziari che, come già detto, potrebbe essere presa come segno della maturazione di un sistema finanziario, genera confusione, opportunismo ed inefficienze nei rapporti fra banche e imprese, se non sono ben chiari i diritti e i doveri – e quindi i diversi gradi di protezione – connessi ai vari stru-

EDITORIALE

menti. E ciò per il semplice motivo che i contratti vengono conclusi sulla base di impegni che – per la imprecisa definizione degli stessi – ciascuna controparte interpreta a proprio piacimento. Se a questa incertezza di partenza si aggiunge una ulteriore incertezza nella fase di "enforcement" per l'interpretazione arbitraria che delle varie articolazioni del contratto fa la magistratura, il quadro è completo: la ricchezza degli strumenti finanziari non è più un valore, ma la fonte di confusione e da parte dei soggetti più spregiudicati diventa lo spunto per comportamenti opportunistici. I pericoli di degenerazione si moltiplicano se si aggiunge la prassi dei fidi multipli, per la quale a finanziare una sola impresa concorre una pluralità di banche e di istituti di finanziamento a medio-lungo termine, ognuno di essi contraddistinto da un credito non solo limitato, rispetto al totale, ma anche differenziato per tipo di privilegio. In queste condizioni è comprensibile che si sviluppino forme di deresponsabilizzazione da parte degli istituti nei confronti delle imprese: la deresponsabilizzazione si può manifestare in due modalità opposte, ma ugualmente dannose; la prima consiste nella revoca repentina dei fidi da parte delle banche non coperte da garanzie non appena vi sono avvisaglie di difficoltà; la seconda nel non esercizio della funzione di monitoraggio nei confronti dell'andamento dell'impresa da parte degli istituti che si credono coperti da adeguate garanzie. Entrambi i comportamenti provocano effetti deleteri sui rapporti banche-imprese.

Il tutto risulta aggravato dal fatto che nel nostro paese non c'è un istituto giuridico ben collaudato (simile al nostro concordato preventivo, ma più affinato) che abbia come sua funzione primaria la tutela dell'impresa in quanto tale, senza ledere i diritti dei creditori, ma sospendendoli in attesa del ripristino dell'equilibrio economico. Là dove tale istituto funziona bene le banche finanziatrici sanno che l'avere o il non avere garanzie solide non è un motivo sufficiente per perseguire l'impresa in difficoltà. Per questo motivo conferiscono alle garanzie un rilievo minore mentre prestano molta più attenzione ai risultati economici e finanziari attesi e alla funzione di monitoraggio a posteriori alla concessione del finanziamento.

Al momento non vi sono su questo fronte segni di cambiamento. Qualche giurista di lunga veduta ha avvertito il problema, ma allo stato attuale non vi sono provvedimenti rivolti a riordinare e chiarire la gerarchia delle garanzie. Anche sul fronte della amministrazione della giustizia non vi sono miglioramenti a tale riguardo.

4. Eccessivo indebitamento bancario e scarso ricorso al mercato mobiliare

Spesso le imprese si lamentano perché le banche non vogliono espandere i loro prestiti oltre certi limiti. Si lamentano anche per il fatto che esse pretendano garanzie, anziché basare il finanziamento solo sulle prospettive reddituali e finanziarie. Anche se è possibile che in casi specifici abbiano ragione, la realtà dei dati dimostra che in media e nella maggioranza dei casi le imprese italiane ottengono prestiti in ammontari tali che sarebbero inimmaginabili in altri paesi. Nelle realtà anglosassoni, ad esempio, la prassi consolidata vuole che prima di ottenere credito un'impresa abbia una solida base di capitale di rischio. Inoltre, se la struttura dell'attivo contiene forti dosi di immobilizzi e il flusso finanziario atteso è caratterizzato da forti dosi di incertezza, le banche non intervengono nel finanziamento se non vi è anche una buona dotazione di capitale di credito subordinato, che viene fornito dal mercato mobiliare o da investitori istituzionali specializzati.

In Italia, invece, la situazione è caratterizzata dal fatto che la maggioranza degli imprenditori, molti dei quali sono di prima generazione e provengono dalla base operaia, ha mezzi propri limitati. Per di più la maggior parte delle imprese è di piccole dimensioni e non può ricorrere al mercato mobiliare. Quelle maggiori, che potrebbero ricorrervi, si scontrano invece con la scarsa propensione degli imprenditori ad aprire il capitale agli azionisti terzi. La scarsa dotazione di mezzi propri impedisce, anche per via delle norme, il ricorso al mercato mobiliare con l'emissione di titoli di credito. Per tutti questi motivi, quasi tutti i fabbisogni di capitali si riversano in domande di finanziamento alle banche, che si trovano in questo modo ad esercitare un ruolo espanso, spesso di supplenza al ruolo che dovrebbe spettare al capitale di rischio e a quello del credito mobiliare.

Gli imprenditori, quando si trovano di fronte ad opportunità di crescita e ai fabbisogni finanziari che ne conseguono, non riescono ad accettare l'atteggiamento restio e prudente delle banche di fronte alle loro strutture finanziarie sottocapitalizzate: non riescono perché non riflettono sul fatto che le banche sono istituzioni particolari, che raccolgono i fondi con depositi a vista o tutt'al più con depositi a breve termine e che devono tenerne conto nella loro politica di impiego, astenendosi dal finanziare imprese sottocapitalizzate, dove diventerebbero quasi-azionisti, e imprese dove i tempi di rientro del capitale investito sono molto protratti nel tempo. Le pretese che le banche finanzino ben al di là di

quelli che sarebbero i criteri di sana gestione bancaria sono molto diffuse ovunque in Italia, ma lo sono ancora di più nel Mezzogiorno, dove l'imprenditoria è ancora più giovane ed ancora meno dotata di capitale proprio. Ma per chiunque accetti che anche le banche nell'esercizio della loro attività debbano osservare il principio della sana gestione le pretese sono infondate. In questo caso sono le imprese che vantano un diritto al credito là dove invece vi dovrebbe essere capitale di rischio o tutt'al più credito subordinato o credito mobiliare attinto al mercato o presso investitori istituzionali specializzati.

Alle volte le banche accolgono queste richieste di finanziamento che sono al di fuori dei canoni di corretta gestione bancaria, ma si premuniscono di garanzie reali, ricevendone in cambio critiche severe. Ma se la base di partenza è la richiesta di finanziamento bancario là dove vi dovrebbero essere capitali di altro genere, le critiche sono mal riposte: andando oltre il loro ruolo, è giusto che le banche adottino un grado di cautela maggiore. L'esperienza delle sofferenze e delle perdite su crediti degli ultimi anni, specialmente nel Sud, dimostrano che le banche, pur con l'assunzione di tali garanzie, pagano a caro prezzo il fatto di esorbitare dal ruolo che loro compete, anche in relazione alle forme di raccolta alle quali attingono.

La pretesa che le banche finanzino sulla base del flusso di cassa atteso ("cash flow financing") – come prova della loro professionalità – è legittima se l'intervento si inserisce in una struttura finanziaria d'impresa equilibrata; ma non lo è se essa si somma alla pretesa che le banche assolvano anche il ruolo che compete all'imprenditore, all'azionista, al venture capitalist o al sottoscrittore di titoli di debito subordinati. Per questo motivo là dove le imprese sono sottocapitalizzate perché gli imprenditori preferiscono non immettere capitale proprio, pur avendolo, le banche finanziano solo dietro pegno di denaro o di titoli da questi detenuti in proprio.

La pretesa che le banche finanzino senza garanzie, solo sulla base dei flussi finanziari attesi, è ancora meno fondata là dove è diffusa la pratica della evasione fiscale, dove la tenuta della contabilità non avviene nei modi dovuti e dove la struttura dell'attività svolta dall'imprenditore prende la forma di gruppi di imprese i cui rapporti intersocietari non sono gestiti in modo trasparente. In tutti questi casi alle banche viene a mancare la base informativa che è indispensabile per valutare correttamente la capacità di credito; ma, cosa ben più grave, viene a mancare la "presa" sui fondi che dovrebbero servire il debito.

Le distorsioni nei rapporti banca-impresa che

derivano dalla pretesa delle imprese di sostituire il capitale di rischio o il credito mobiliare con i prestiti bancari trovano negli ultimi tempi qualche lenta, ma sicura correzione, a mano a mano che gli imprenditori prendono coscienza che le imprese, senza una adeguata struttura finanziaria, non solo fanno correre rischi alle banche, ma anche ai loro proprietari. Affinché i miglioramenti diventino consistenti e duraturi occorre intervenire sul piano della cultura di impresa e su quello istituzionale, per fare in modo che parallelamente al maturare di una nuova cultura imprenditoriale si sviluppino i mercati mobiliari che devono fare da complemento alla attività propria delle banche.

5. L'evasione fiscale e la labilità dei flussi finanziari al servizio del debito

Organismi internazionali sopra ogni sospetto, come la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale, hanno ripetutamente espresso moniti nei confronti dell'evasione fiscale che in Italia conserva livelli non certo da paese sviluppato. Si potrebbe dire molto sui motivi che hanno prodotto questa situazione. Ma qui è sufficiente rilevare che in una realtà nella quale diverse imprese ricorrono in misura più o meno elevata alla gestione "in nero", le basi sulle quali si struttura il rapporto banche-imprese sono necessariamente diverse dalle realtà dove la gestione è tutta in chiaro. Una banca che finanzia un'impresa i cui flussi finanziari in entrata sfuggono, per una parte, al fisco, alla contabilità e quindi anche alla titolarità dell'impresa, si trova di fronte problemi particolari. Essa sa con certezza che i costi graveranno per intero sulla gestione; ma non può contare sul fatto che i ricavi rimangano in seno all'impresa che è il soggetto contraente del prestito. Questa asimmetria fa sorgere un rischio non misurabile di sottrazione di una parte dei flussi che altrimenti dovrebbero transitare attraverso l'impresa anche a garanzia del servizio del debito. Di fronte ad una situazione del genere la banca è impossibilitata a praticare il "cash flow financing": o si astiene dal concedere credito, oppure è costretta a richiedere garanzie che tutelino le sue ragioni.

Purtroppo il fatto che una parte di ricavi – ignota nella sua dimensione – fuoriesca dalla titolarità dell'impresa provoca una strutturale perdita di significato anche ai dati contabili. Diventa difficile dalla loro lettura, elaborazione ed interpretazione cogliere il carattere vero dell'impresa, il suo punto di equilibrio economico, le sue reali prospettive. Tutta la base informativa diventa incerta e approssimativa. Diventano inutili, o comunque di scarsa affidabilità, tutti gli

EDITORIALE

sforzi per comprendere la dinamica reddituale e finanziaria. Come potrebbe una banca che opera in queste condizioni basare la concessione del credito esclusivamente sui flussi di cassa attesi? Perché dovrebbe sviluppare sofisticate tecniche e competenze di previsione se perfino sui dati storici non è possibile assodare la reale situazione di molte imprese? Prima di accusare le banche di incompetenza – circostanza che in certi casi sarà anche vera – bisogna riflettere sulla corresponsabilità di certe pratiche.

Per fortuna anche su questo fronte la situazione è cambiata e sta cambiando. Occorre accelerare la modernizzazione perché la correttezza fiscale è un prerequisito affinché si possano introdurre forme di finanziamento che prescindano da garanzie reali dell'impresa, dell'imprenditore e della sua famiglia.

6. Gruppi di società, flussi intersocietari e società estere

Un ulteriore elemento di complicazione nei rapporti banca-impresa deriva dal fatto che un numero crescente di imprese si sono strutturate nella forma plurisocietaria, con proiezioni all'estero, spesso in paesi sottratti agli obblighi fiscali, ma anche a quelli della comunicazione societaria. Anche su questo fronte sono diversi i motivi che hanno dato luogo a queste complesse articolazioni societarie: alcuni sono di matrice strettamente industriale (l'esigenza di separare nettamente le diverse aree d'affari coltivate per gestirle meglio); altri sono legati alla volontà di evitare concentrazioni suscettibili di forte sindacalizzazione; altri ancora derivano dallo sforzo di minimizzare il carico fiscale, stante l'elevato livello delle aliquote rispetto a quelle in vigore presso altri paesi.

In sé e per sé il fatto che un'impresa sia strutturata nella forma di gruppo di più società non costituisce un elemento di ostacolo alle relazioni bancarie. Può però diventarlo quando la gestione dei flussi intergruppo non viene realizzata con trasparenza e quando la contabilità non dà piena e chiara evidenza di ciò che accade all'interno del gruppo. Il problema è particolarmente avvertito in Italia perché la nostra legislazione non ha regolamentato questa realtà, se non, e solo in parte, per le società quotate.

A nessuno può sfuggire che i rapporti banca-impresa possono tendersi quando la prima si trova di fronte gruppi che vogliono gestire la loro attività con disinvoltura, manipolando i flussi intersocietari, facendo inabissare una parte di essi in società al di fuori della vista e della possibilità di controllo del fisco, ma anche della banca stessa. Molti dei grandi crediti finiti in sofferenza e che

hanno provocato ingenti perdite alle banche erano stati concessi a gruppi che avevano adottato le pratiche suddette. Molte banche sono state letteralmente irretite nel gioco perverso anche perché la prassi del fido multiplo e della presenza marginale impediva loro di avere il quadro complessivo che si andava sviluppando all'interno del gruppo. Si può dire che l'imprenditore applicava fino in fondo il principio del *divide et impera*: divideva la sua attività di finanziamento su decine e decine di banche e per di più la divideva su decine e decine di imprese. Alla fine nessuna banca capiva più che cosa stava realmente finanziando e quale rischio le stesse di fronte. In alcuni casi i magistrati hanno dimostrato che in questa complessa architettura alcuni imprenditori usavano i fondi delle banche per l'acquisto di mobili di antiquariato per conto e uso proprio. Molti fondi si sa che sono partiti da qualche società, ma nessuno – nemmeno i magistrati – sono mai più riusciti a rintracciarne la destinazione.

In un contesto di scarsa trasparenza tipo quello che si è verificato in questi anni è fuori luogo che le banche pretendano informazioni più corrette e tempestive e che in assenza delle medesime non finanzino o pretendano solide garanzie? La risposta è evidente. Ma su questo punto occorre intervenire molto più incisivamente se si vuole che migliorino i rapporti banca-impresa. Occorre che le banche si attrezzino per valutare più professionalmente la capacità di credito e il rischio dei gruppi di imprese, attivando le basi informative necessarie allo scopo. Se la condizione necessaria per conoscere e seguire bene questi gruppi è una presenza maggiore nel loro finanziamento, devono trovare il coraggio di diventare la loro *hausbank*. Ma devono rifiutare il credito se, essendo marginali, non sono in grado di valutare l'andamento del complesso aziendale ed i rischi che gravano su di esso. Le imprese dal loro canto devono sapere riconoscere la prospettiva della banca e consentire ad essa di seguirle non alla cieca, come spesso accade, ma consapevolmente, anche perché solo in questo caso possono contare sulla funzione di monitoraggio e di allarme che le banche istituzionalmente possono e devono svolgere.

7. Tardiva e inadeguata protezione dei diritti dei creditori

Purtroppo ai vari problemi segnalati si somma da noi anche una grave carenza nella amministrazione della giustizia civile, che comporta per le banche italiane perdite e costi che le banche di altri paesi hanno in misura irrisoria rispetto a noi. Mi riferisco qui ai tempi e alla fatica della

riscossione delle garanzie, del tutto fuori linea rispetto agli standard dei paesi sviluppati. Questo problema, già serio nella parte settentrionale del paese, è addirittura drammatico nel Sud. In alcune zone le escussioni durano dieci-quindici anni, con costi legali che si cumulano, con aste che vanno deserte e con recuperi frazionari rispetto all'ammontare del credito.

Le difficoltà nel recupero perfino dei crediti con garanzia reale dovrebbero convincere le banche che se l'impresa affidata non ha in sé solide basi reddituali e flussi finanziari sufficienti per il servizio del debito, le garanzie servono ben poco. Ma rimane il fatto che le banche, nel momento in cui si apprestano ad affidare un'impresa, si trovano in molti casi di fronte a dilemmi che si cumulano: se l'impresa non opera secondo le norme fiscali e quelle previste dal diritto societario sono esposte ai rischi si cui si è già detto; se assumono garanzie la loro escussione è lenta, parziale e costosa. Quando si presentano queste prospettive non dovrebbe meravigliare che i rapporti banca-impresa siano difficili. Ci si dovrebbe meravigliare del contrario.

Se la gestione è improntata a criteri di impresa là dove le condizioni ambientali sono caratterizzate da rischi e da incertezze tipo quelle descritte, la banca ha il dovere di includere i maggiori costi o le maggiori perdite attese. Criticarle se lo fanno è fuori luogo, specialmente se le critiche vengono mosse dalle imprese che auspicano una gestione bancaria secondo logiche imprenditoriali di tipo privatistico.

Anche su questo fronte si può e si deve fare qualche cosa affinché i rapporti possano migliorare. Oltre ai cambiamenti di cui si è già detto per rendere più trasparenti le imprese alle quali vengono concessi i finanziamenti, occorre migliorare l'amministrazione della giustizia. Se le prassi scorrette fossero sanzionate rapidamente e con la giusta severità, se i debitori recalcitranti venissero costretti ad onorare i loro impegni con più energia e tempestività, se l'escussione delle garanzie avvenisse nei tempi e nella qualità che sperimentano gli altri paesi sviluppati, le banche potrebbero praticare ben altre condizioni. Qualcuno, pur condividendo questo ragionamento, ritiene che le banche debbano distinguere fra i clienti che possono ingenerare problemi del tipo illustrato e quelli che invece si comportano correttamente, per differenziare le condizioni. Questo è certamente auspicabile, affinché non si verifichi che i cattivi comportamenti di alcuni si rovescino su tutti - anche quelli che si comportano correttamente. Il guaio è che alcuni dei fattori da cui derivano le difficoltà accennate sono noti solo a posteriori e

quindi la discriminazione ex ante non sempre è possibile.

8. I costi dell'intermediazione

A guastare i rapporti fra banche e imprese hanno concorso gli alti tassi di interesse che hanno prevalso nel nostro paese negli anni passati. Purtroppo il livello dei tassi è la risultante di diversi elementi di natura macroeconomica che non dipendono dalle banche; di alcuni elementi di rischio ambientale, tipo quelli illustrati, anch'essi al di fuori della responsabilità delle banche; e infine del costo dell'intermediazione bancaria che invece cade sotto la responsabilità di queste istituzioni.

In fasi di alti tassi di interesse la quota imputabile a quest'ultimo elemento è limitata, ma è pur sempre qualche cosa che pesa. Ma quando le paure d'inflazione scompaiono e la pressione del debito pubblico sul mercato del credito si attenua, i tassi scendono: in questo caso il costo dell'intermediazione pesa sul costo totale.

Da questo punto di vista tutte le rilevazioni confermano che il costo dell'intermediazione bancaria è più elevato in Italia rispetto a quanto non sia negli altri paesi occidentali, per la più alta intensità di personale e per il suo maggiore costo. Questo fatto costituisce un elemento di attrito nei rapporti banca-impresa. Specialmente le imprese sottoposte quotidianamente alla dura pressione concorrenziale non tollerano che su di loro venga scaricato il costo che scaturisce da una rendita storica incorporata negli schemi contrattuali del personale bancario, e quello che discende da modelli organizzativi ridondanti e burocratici che non hanno alcuna attenzione verso il cliente.

Fortunatamente anche su questo fronte i cambiamenti stanno arrivando. Ma occorre accelerare perché le imprese non possono aspettare. Ma anche perché in un'Europa a moneta unica con la piena circolazione dei capitali, dei servizi e delle banche, se non si muoveranno le banche italiane saranno quelle estere a muoversi.

Conclusioni

Come abbiamo visto, sono molti i fattori che inquinano i rapporti banche-imprese e sono diversi i soggetti che per un verso o per l'altro concorrono nell'inquinamento. Premere sulle banche affinché cambino i loro comportamenti è giusto. Ma è ancora più giusto richiamare tutti coloro che hanno qualche responsabilità nello stato attuale alla necessità di un'azione più articolata e più "sistemica".

Altrimenti continueranno le recriminazioni, ma senza molti risultati.