



BAIN & COMPANY

Il rapporto tra Banche e Imprese: Opportunità per un servizio migliore

Prato, 13 Luglio 2009

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client. It is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

Alcuni spunti per partire....

- Banche e Imprese hanno prospettive diverse
- Il "focus" diverso determina comportamenti e priorità differenti
- La qualità della comunicazione tra le parti è oggi povera
- Il business plan è lo strumento di comunicazione principe

I punti di vista...delle parti

BANCHE

- Performance storiche
- Indici di Settore
- Garanzie
- Rapporto personale



GESTIONE DEL
RISCHIO

IMPRESE

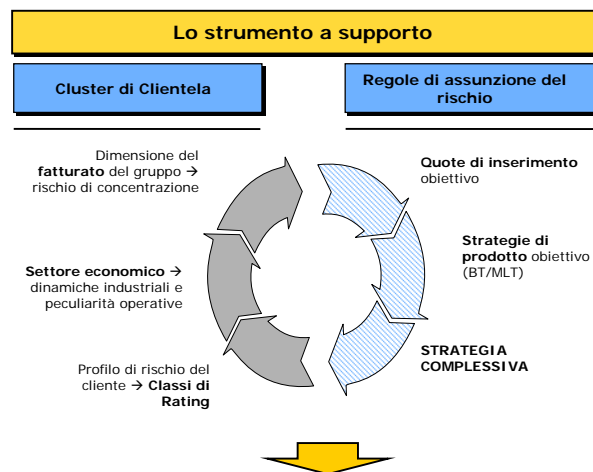
- Capacità di "seguire" l'impresa
- "Costo" del servizio
- Rapporto personale



RISORSE PER LO
SVILUPPO

3

Politiche del credito Modello logico-esempio



Il modello prevede la definizione di regole di assunzione del rischio per cluster di clientela con profili di rischio omogenei

4

Implicazioni sul fattore "tempo"

Imprenditore

Tempo per **"agire"**

Banca

Tempo per **"decidere"**

5

Alcune affermazioni sentite...

Imprenditori

- Mi hanno chiesto il rientro senza preavviso da una linea che utilizzavo per l'estero.
- Non vado dalle banche perchè ti danno l'ombrello solo quando c'è il sole.

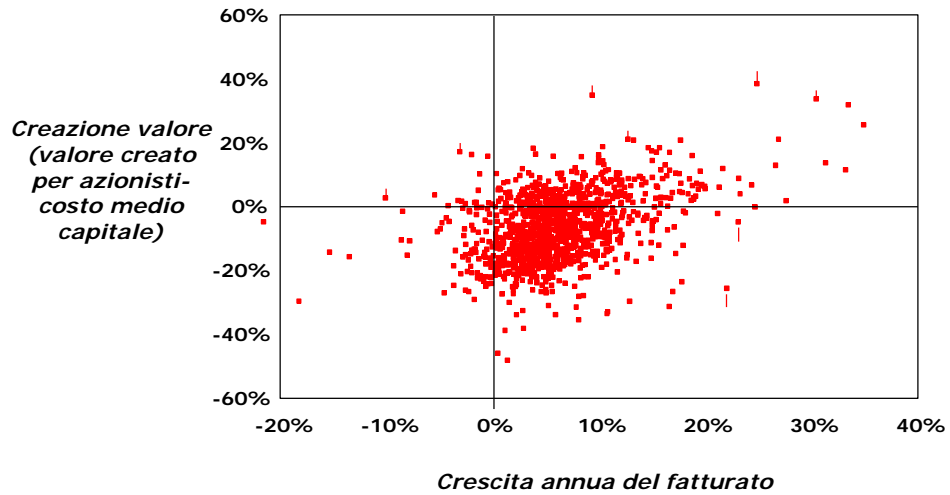
QUALITA' COMUNICAZIONE

Banche

- Il Settore è in chiara difficoltà e stiamo chiedendo di rientrare a tutte le imprese.
- L'impresa è solida perchè è ben capitalizzata.

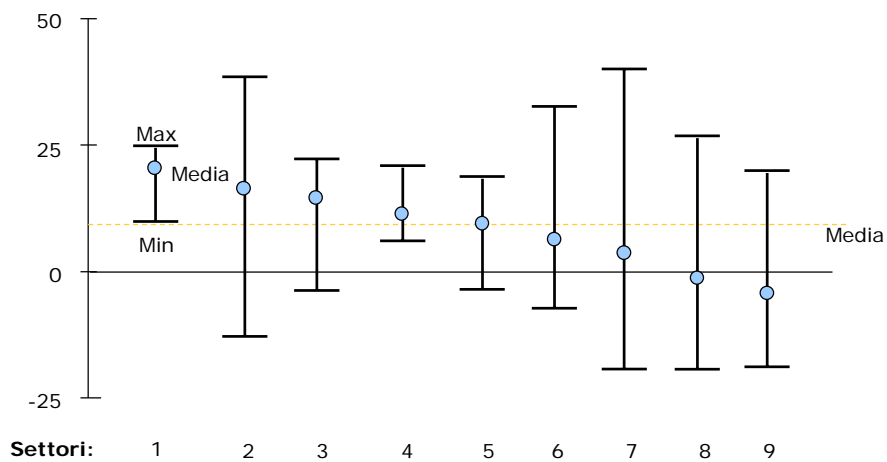
6

Perchè un piano: crescita e creazione di valore

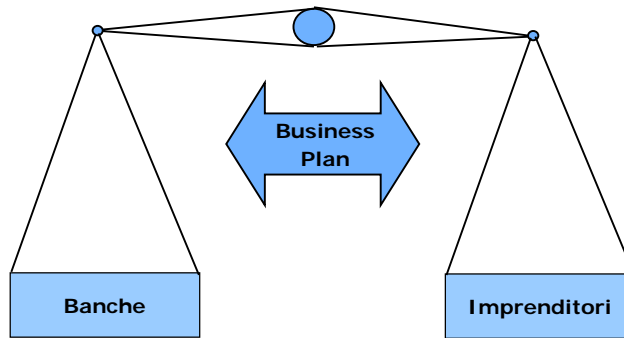


Perchè un piano: crescita e settore di appartenenza

Tasso di crescita
composto annuo (%)



Uno strumento per confrontarsi....



9

Un business plan...

.....è.....

- Un modo per definire le priorità di attenzione nella gestione
- Uno strumento per simulare l'effetto di scenari economici diversi
- Il mezzo per definire obiettivi e comunicarli in modo efficace
-

.....non è.....

- Lo strumento per 'leggere' il futuro
- Un quadro di riferimenti numerici assoluti (non è il Budget)
- Il momento delle quadrature contabili
-

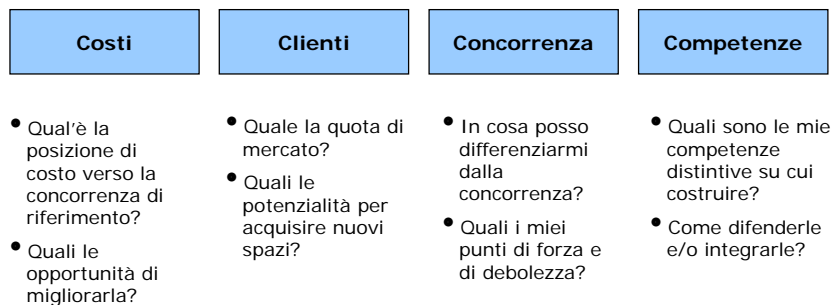
10

I contenuti di un Piano



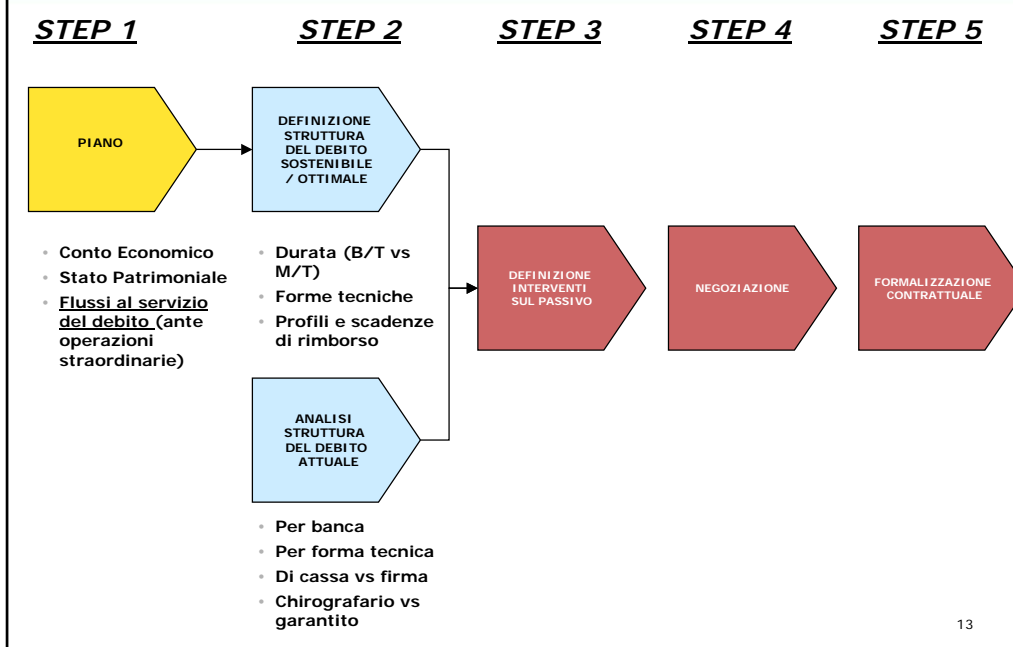
11

Le domande da indirizzare

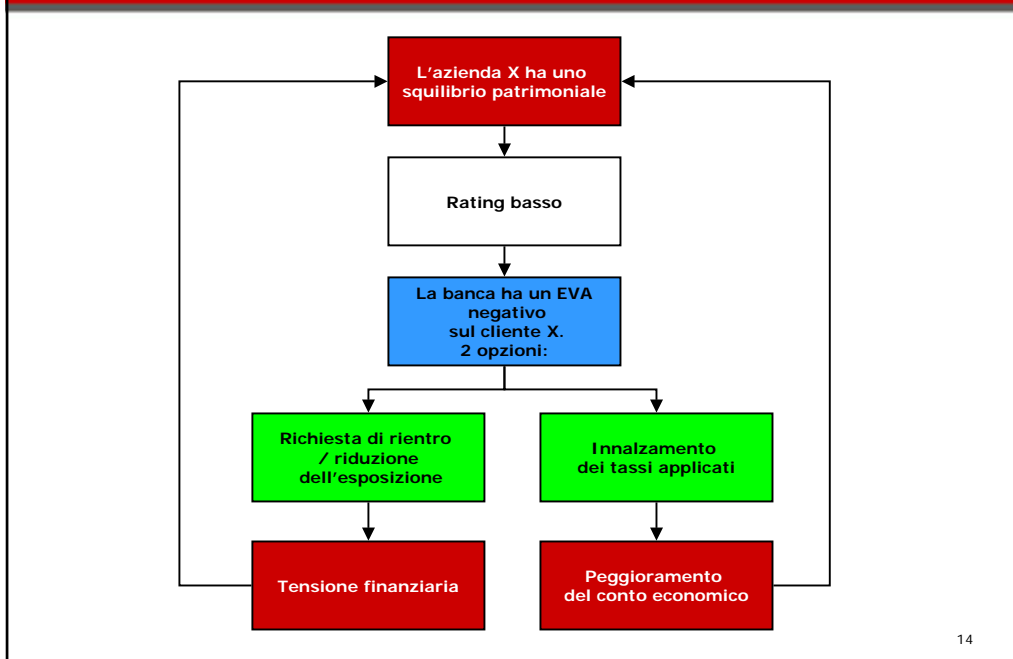


12

A cosa serve il Piano: la Gestione del Passivo



In assenza di interventi sulla struttura del passivo, potrebbe attivarsi un circolo "finanziariamente vizioso"



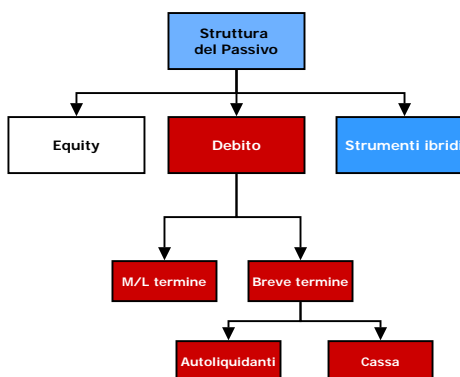
Gestione del Passivo

Domande chiave e aree di intervento

LE DOMANDE CHIAVE

- Quanto capitale proprio (Equity) e quanto indebitamento finanziario ?
- Qual è la struttura del debito coerente rispetto alla composizione del capitale investito ?
- Quali forme di coperture utilizzare per finanziare lo sviluppo dell'impresa ?
- C'è coerenza tra i flussi di cassa generati nel futuro e il profilo di rimborso dei debiti finanziari ?

... E LE AREE DI INTERVENTO



15

Diagnostico finanziario: contenuti ed obiettivi

SINTESI DEL DIAGNOSTICO FINANZIARIO

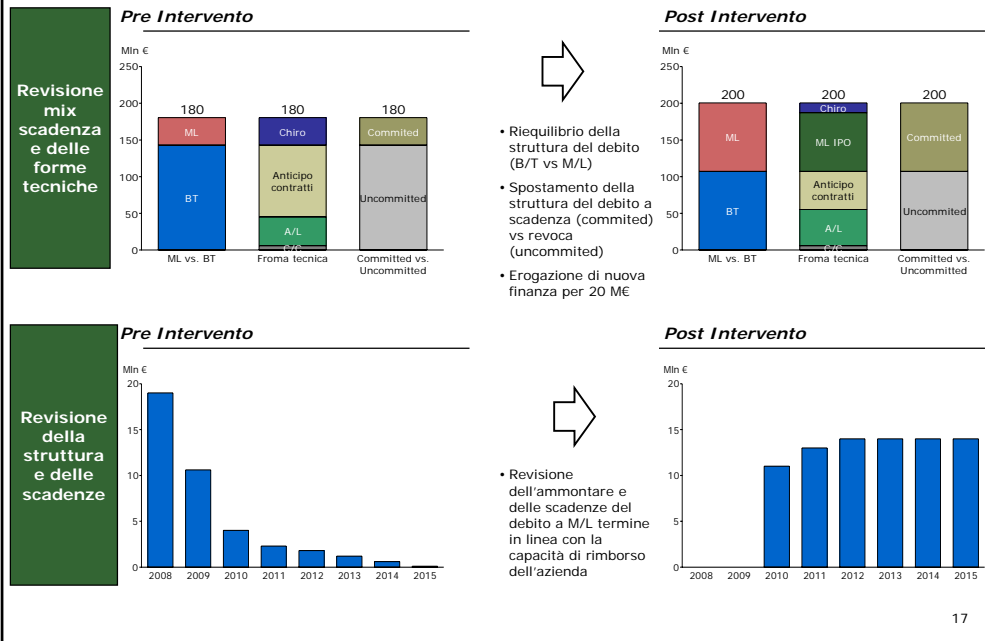
- Fabbisogno di nuova finanza funzionale alla copertura degli oneri di ristrutturazione e degli investimenti 2009-2010
- Disallineamento tra il profilo di rimborso del debito e i flussi di cassa al servizio del debito
- Eccesso di linee di breve termine rispetto alla "carta commerciale" e prevalenza di linee a revoca rispetto a linee a scadenza / committed

OBIETTIVI / LINEE GUIDA DELLA MANOVRA FINANZIARIA

- Erogazione di nuova finanza con profilo di rimborso in linea con la capacità di generazione di cassa dell'azienda
- Allineamento di entità, condizioni e scadenze delle rate di medio lungo termine alla capacità di rimborso
- Allineamento della disponibilità di linee commerciali rispetto alla capacità commerciale e produttiva della società
- Spostamento delle linee di credito da revoca a scadenza pluriennale

16

Diagnostico finanziario: Esempio



Perché la gestione del passivo è importante e lo diventerà sempre di più

- 1. Elevati livelli medi di indebitamento** delle aziende italiane con una spiccata prevalenza di forme di finanziamento a breve termine
- 2. Adozione di Basilea 2** da parte del sistema bancario, con il conseguente innalzamento del livello di attenzione nella valutazione del merito di credito delle imprese
- 3. Accentramento delle deleghe** di erogazione e monitoraggio del credito dalla "periferia" alle direzioni generali degli istituti di credito:
 - Minore possibilità di puntare sul rapporto personale
 - Maggiore attenzione alla valutazione degli indicatori di merito di credito
- 4. Limitata propensione**, in particolare delle piccole e medie aziende, all'adozione di **processi di pianificazione finanziaria** di medio lungo termine e alla presentazione di tali risultati al sistema bancario