



cutting through complexity™

Confidi e mercato della garanzia: la nostra lettura e le nostre referenze

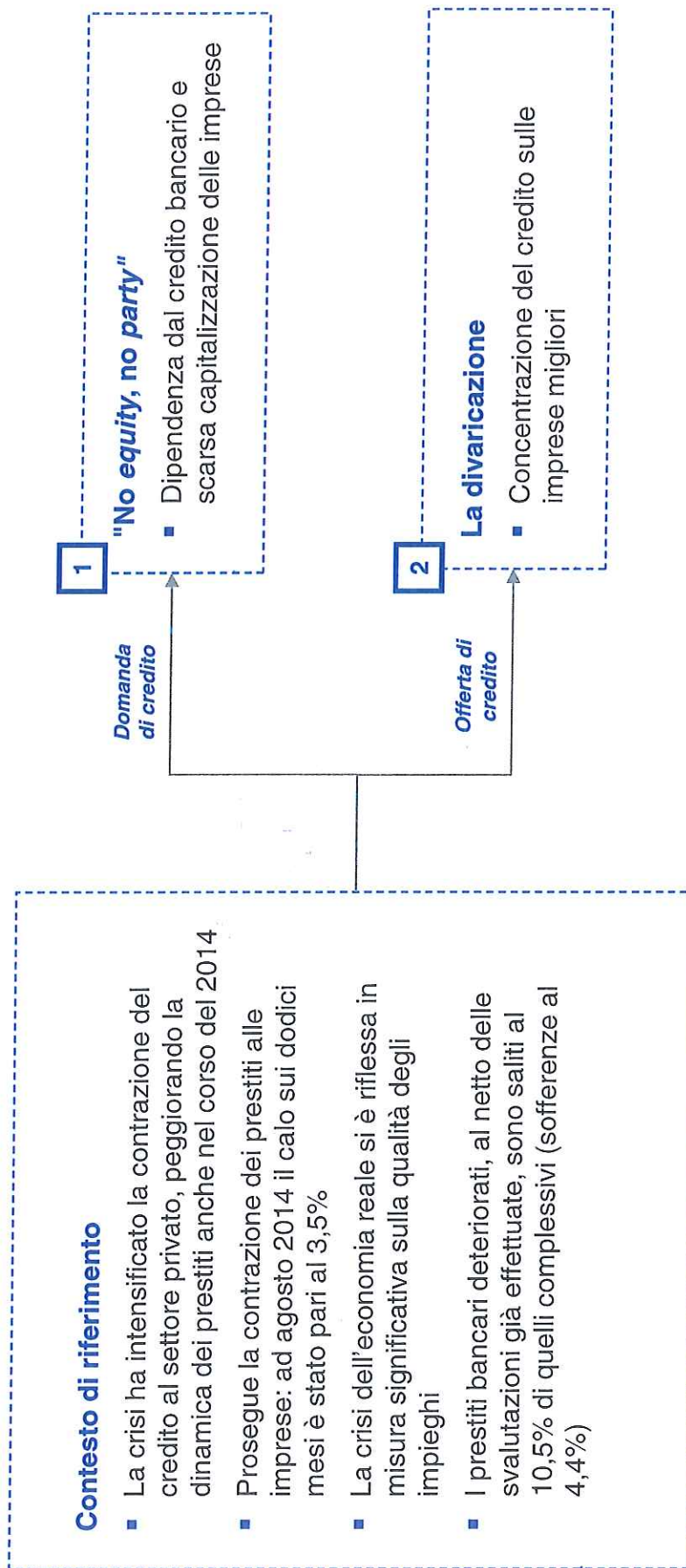
Maggio 2015

BOZZA



I fattori scatenanti della crisi

BOZZA

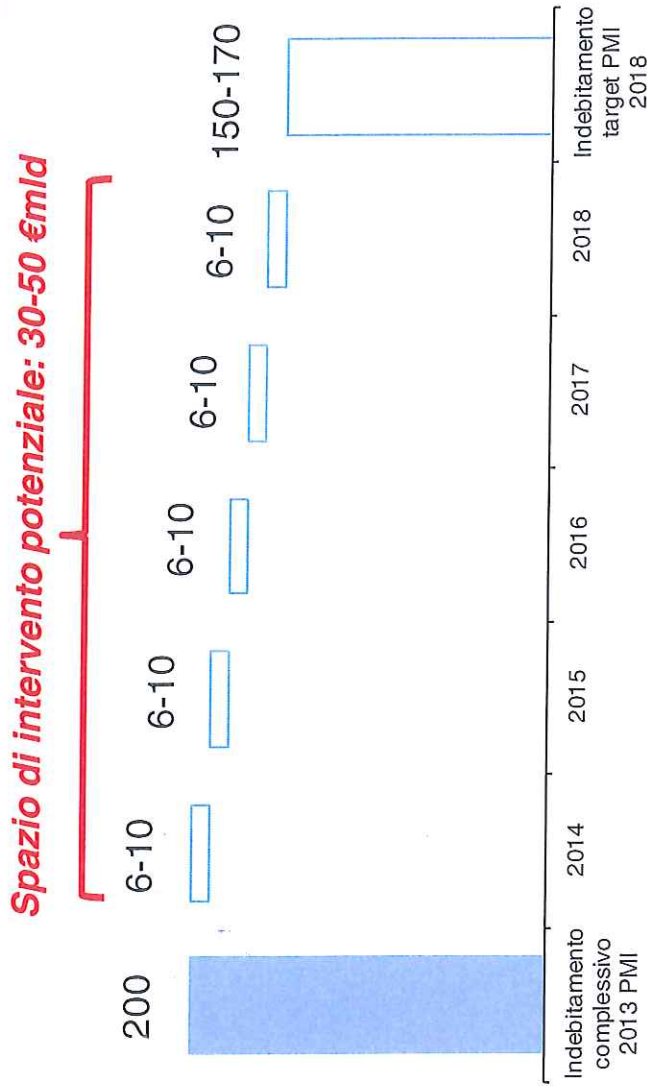


Fonte: dati Banca d'Italia 2014

Evidenze

- Per riportare il leverage delle PMI italiane in linea con la media europea serve convertire debito in patrimonio da un minimo del 15% ad un massimo del 25% dei livelli attuali
- Vista la notevole portata dell'intervento, Banca d'Italia (2014) stima che il processo possa realizzarsi in 5 anni

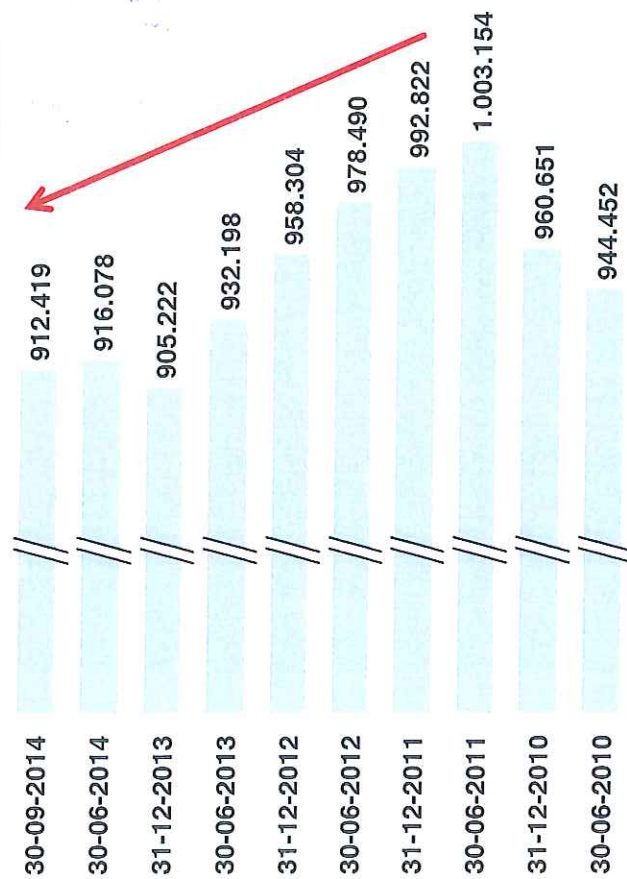
Livello target (2018) di indebitamento delle PMI⁽¹⁾ (€mld)



Il riequilibrio della struttura finanziaria delle PMI italiane richiede la conversione in patrimonio di 30-50 €mld di debito in 5 anni

I bisogni delle imprese non hanno trovato una risposta all'interno del settore finanziario: le banche hanno reagito al contesto di crisi concentrando l'erogazione di credito sulle imprese migliori **BOZZA**

Prestiti società non finanziarie e famiglie prod. (€ mln)



Fonte: Banca d'Italia – Bollettini statistici

Grande impresa con rating
solicited / unsolicited > A

Media / Piccola impresa con
rating interno > AA

Progetti di investimento /
internazionalizzazione su
“campioni del made in Italy”

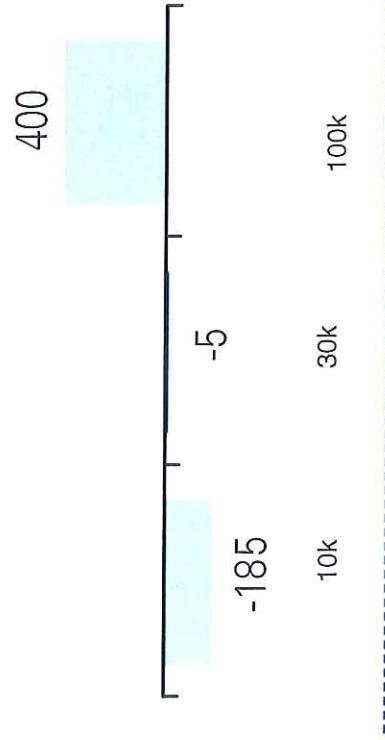
Le
caratteristiche
e dei *budget*
crediti
bancari
secondo 10
Chief Credit
Officer
intervistati
da KPMG

La debole ripresa dell'attività creditizia si è concentrata sulle imprese migliori, ovvero verso imprese performanti che risultano sufficientemente capitalizzate e senza reali tensioni di liquidità a breve termine

La "divaricazione" non ha solo basi finanziarie e patrimoniali: c'è anche una ragione industriale

BOZZA

Cost to serve - margine di contribuzione per dimensione del finanziamento(€)



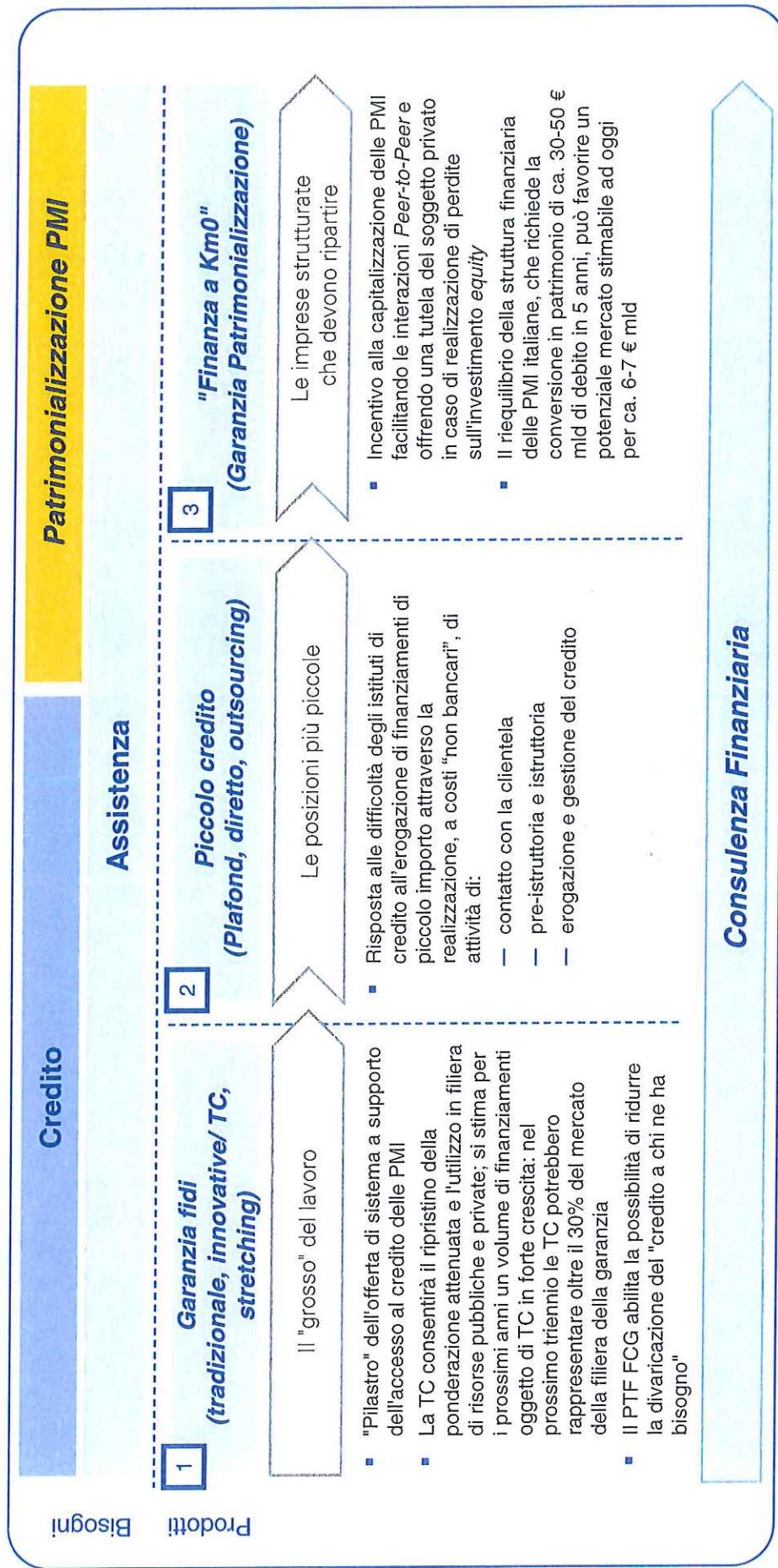
Piccolo credito e conto economico bancario

- Cost of credit non inferiore a 1,5%
- Tassi troppo bassi per "costruire" uno spread
- Costi fissi molto elevati
- Decisione strategica di tagliarli, e non di "riempirli" comunque di attività a margine unitario negativo

Le grandi banche stanno già comunicando la strategia di alleggerire i portafogli dal piccolo credito agli operatori economici. Le piccole no, ma hanno gli stessi problemi...

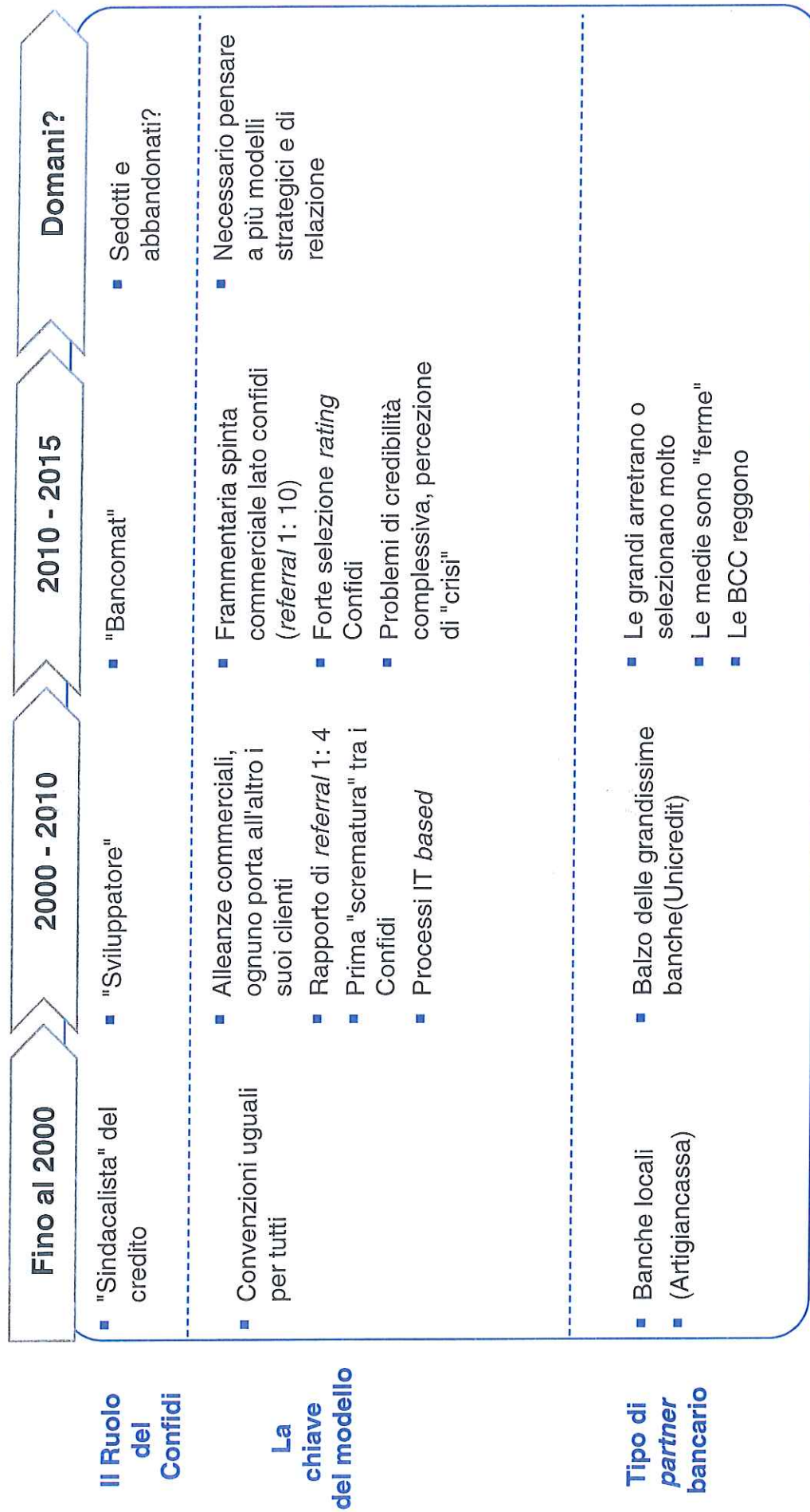
Piccole imprese e bisogni finanziari: il nuovo quadro di riferimento

BOZZA



Banca – Confidi: breve storia recente di un matrimonio di interesse

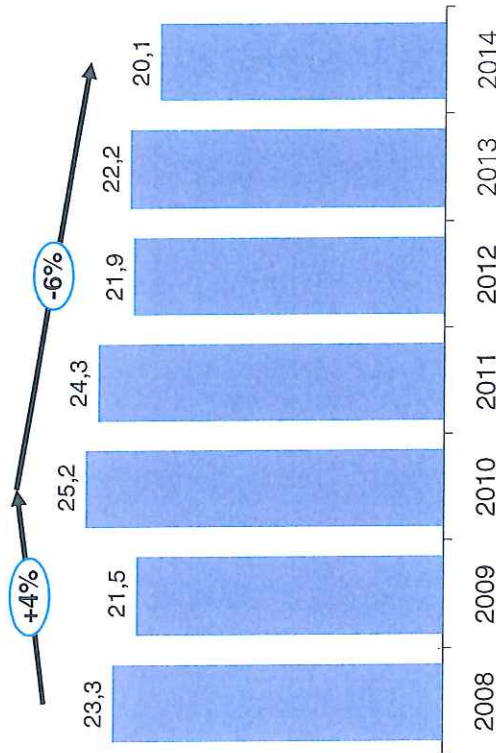
BOZZA



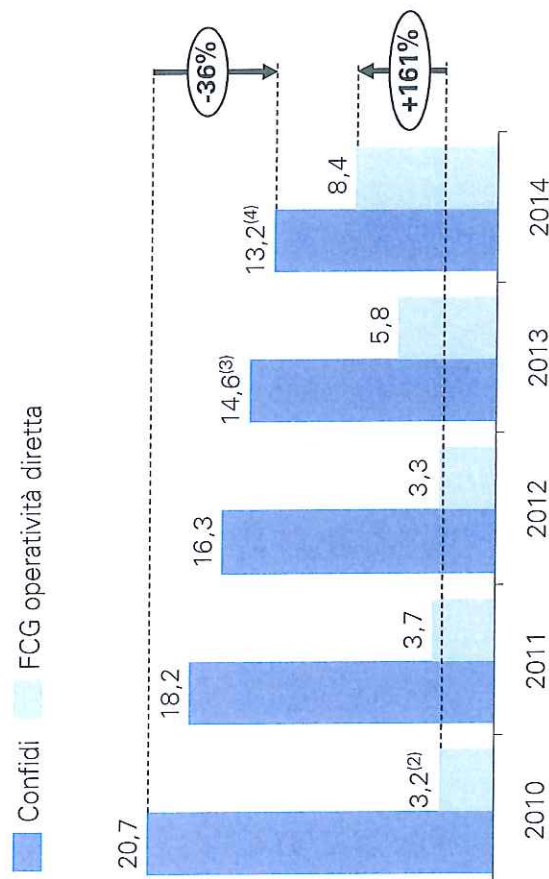
Durante la crisi i Confidi hanno supportato le imprese con un incremento dei finanziamenti garantiti del 29% e restano la principale infrastruttura del credito garantito alle PMI in Italia

BOZZA

Stock di garanzie in essere (€ mld)



Flusso di finanziamenti garantiti⁽¹⁾ (€mld)



La mancata sinergia legata all'incremento della garanzia pubblica a carico dello Stato in sostituzione di quella privata dei Confidi non ha prodotto una sostanziale barriera alla riduzione del credito alle PMI

Fonte: Report del FCG

(1) I valori FCG fanno riferimento alla garanzia diretta

(2) Dati stimati sulla base della riduzione percentuale del numero di pratiche

(3) Stime su dati Assoconfidi relativi alle imprese associate

(4) Elaborazione interne KPMG

Banca – Confidi: il prodotto core si è impoverito, ma restano i presupposti per un rapporto su basi nuove

BOZZA

Cause di impoverimento del prodotto Confidi

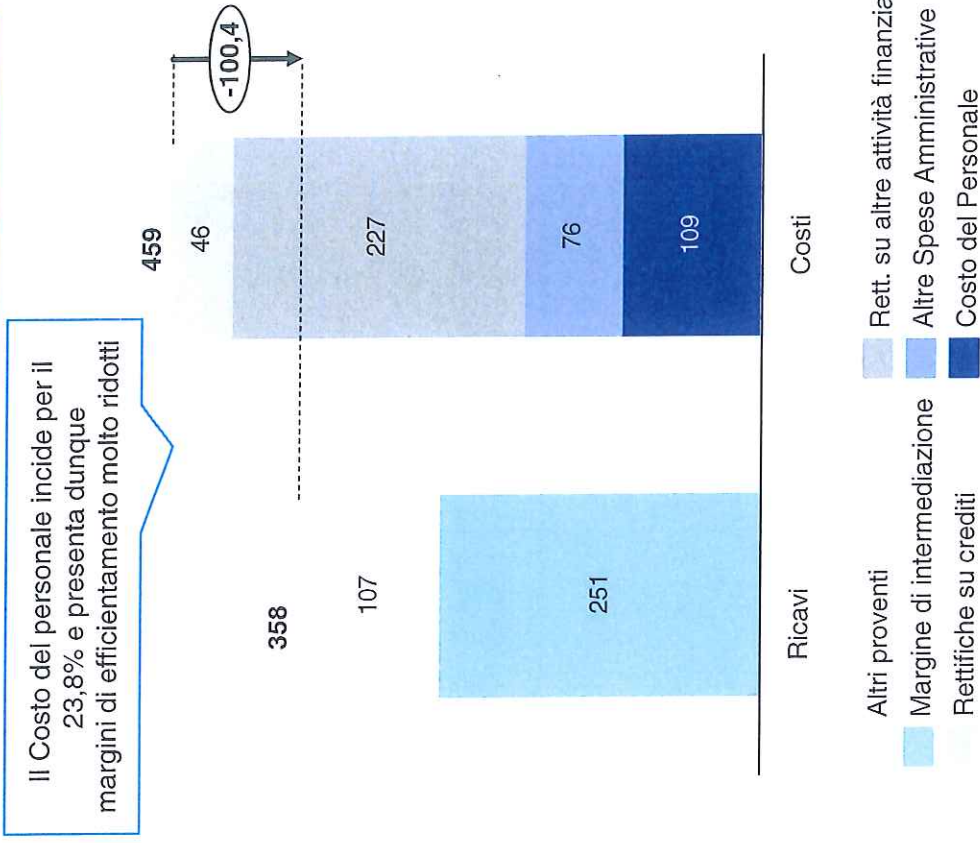
- Concorrenza impropria del Fondo Centrale di Garanzia (ponderazione zero, finanziamento esclusivamente pubblico, costo basso o nullo in determinate aree)
- Riduzione delle erogazioni, in particolare a favore delle PMI
- Annullamento dei benefici patrimoniali associati alla garanzia del Confidi vigilato
- Crisi di alcuni confidi
- Diminuita capacità di erogazione dei Confidi causata dall'assottigliamento delle risorse pubbliche destinate all'attività di garanzia fidi

Le Banche stanno reagendo in tre mosse:

- 1) Tutte si sono strutturate per accesso sistematico e diretto a FCG (disintermediario)
- 2) Le grandi selezionano fortemente i confidi su base "AQR percepita" e Coverage di mercato (selezionano)
- 3) Le medio/piccole proseguono in un'operatività più relazionale, ma "col freno a mano" (attendono)

Le banche stanno disintermediando un "prodotto" (la garanzia a prima richiesta del Confidi), non un "soggetto" in quanto tale (il Confidi).

Conto Economico dei Confidi 107 (€ mld)



1. Rettifiche decisive, ma

- A. anche senza rettifiche l'equilibrio sarebbe precario
- B. le rettifiche 2013 sono allineate alle previsioni più ottimistiche sulle rettifiche creditizie nei prossimi anni (~ 1% cost of credit)

2. Non ci sono "tagli di personale" decisivi da fare come invece in banca (ma riduzione del 20% non sarebbe decisiva, in banca sì)

3. Pochi interventi di ristrutturazione hanno carattere "di scala"

Fonte: elaborazione KPMG su bilanci confidi vigilati 2013 e su Rapporto mensile ABI Febbraio 2015

Alcune evidenze empiriche sul fatto che il settore sia poco sensibile alla "scala" ...

BOZZA

- 1. Negli ultimi anni, i principali focolai di crisi sono emersi nei Confidi più grandi**
- 2. L'IT e parte dei back offices sono già scalati attraverso il full outsourcing**
- 3. I costi distributivi sono per definizione non scalabili**

....ma la dimensione non è irrilevante per:

Avere autorevolezza e potere contrattuale (con le Banche e col Pubblico)

Avere spazio / persone per fare investimenti nella diversificazione e nell'innovazione

Pagare lo "zoccolo duro" di costi fissi di controllo e compliance, peraltro crescenti (dimensione minima funzionale)



Le fusioni continueranno a ritmo serrato nel 2015-2016, ma verso quale modello di business?

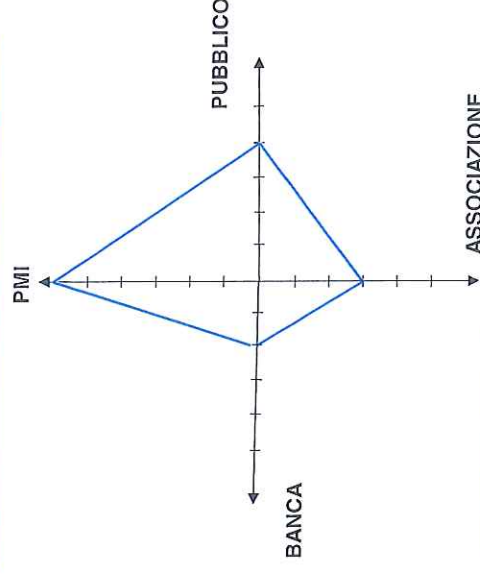
Fattori abilitanti

- Elevata patrimonializzazione a supporto di un'offerta diversificata (intermediazione di credito, garanzia per la patrimonializzazione, consulenza, quella di prodotti di terzi)
- Utilizzo di fondi pubblici, soprattutto europei, secondo un mix efficiente a supporto delle diverse fasi del ciclo di vita aziendale
- Rapporto diretto e solido con il cliente e dialettico con le banche

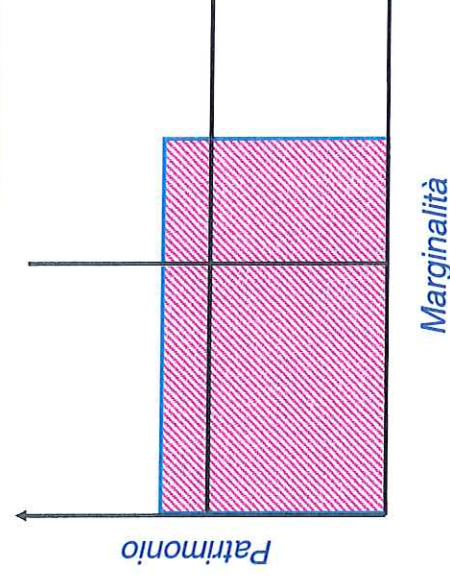
Driver strategici

- Investimento su:
 - Sviluppo, anche in chiave multicanale, della presenza sul territorio articolando il concetto di prossimità in modo innovativo rispetto al sistema bancario (centri di interesse, *hub*,...)
 - Gestione della relazione con la PMI attraverso l'individuazione di attori chiave gerarchicamente coerenti (capacità decisionale/deleghe) in grado di individuare i bisogni dell'impresa e coordinare il *mix* di offerta
- Sviluppo di un modello di *sourcing* articolato su servizi/prodotti sviluppati interamente e di terzi combinati in modo efficace senza trascurare opportunità legate allo sviluppo tecnologico di settore
- Investimento su competenze a supporto della diversificazione sulle principali forme di sviluppo:
 - Commerciale / manager della relazione
 - Specialista di settore e di composizione del *mix* di offerta

Baricentro strategico



Matrice del valore



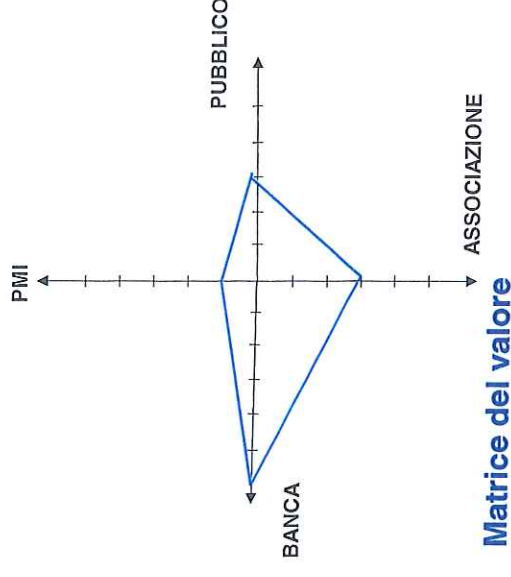
Fattori abilitanti

- Dimensione significativa del Confidi a supporto di economie di scala/scopo
- Rapporto continuativo e credibile con le banche, principale referente dei Confidi fabbrica
- Sostenibilità nel tempo del Fondo Centrale di Garanzia per il trasferimento alle banche di vantaggi patrimoniali, oggi non abilitabili dalla sola garanzia Confidi
- Miglioramento tendenziale del quadro macroeconomico di riferimento per allentare la pressione sul conto economico generato dall'elevato livello di degli ultimi anni

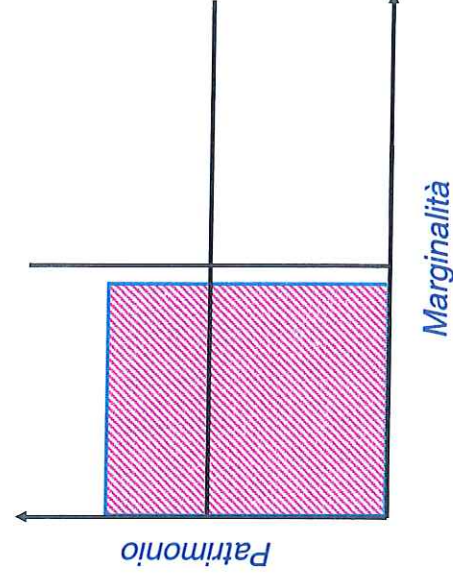
Driver strategici

- Forte specializzazione e industrializzazione (IT, rating, processi automatizzati) in grado di generare elevate economie sui costi scalabili (sistema informatico, governance e controlli, modelli di rating,...) e di incidere sui costi variabili automatizzando e differenziando i processi operativi (*small ticket* su griglie di *scoring* sul modello del credito al consumo)
- Crescita su territori vergini utilizzando come *entry point* la banca, principale cliente del confidi fabbrica, attraverso un focus dell'offerta incentrato sui vantaggi abilitabili tramite soprattutto la leva del FCG
- Crescita per vie esterne focalizzata all'incorporazione di quote di mercato e dotazioni patrimoniali non pienamente sfruttate (leva bassa)
- Leva su tutti gli strumenti di *Credit Risk Mitigation* disponibili per ottimizzare il rendimento del capitale con un *business model* con elevati volumi e bassi margini unitari

Baricentro strategico



Matrice del valore



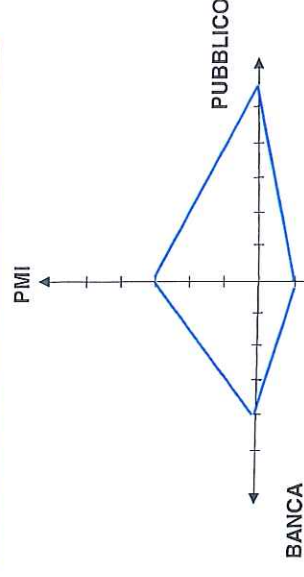
Fattori abilitanti

- Rapporto diretto con le funzioni pubbliche locali che definiscono misure di politica economica
- Legame diretto con il sistema bancario
- Rinuncia del settore privato

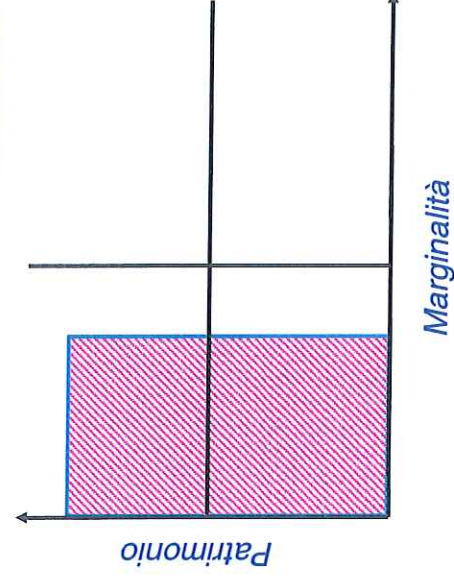
Driver strategici

- Capacità di concentrare e semplificare le relazioni con il pubblico
- Offerta ampia di servizi finanziari guidati di modelli top-down non necessariamente collegati alle caratteristiche e agli effettivi bisogni delle imprese guidata da impulsi di politica economica più che di sostenibilità economico - patrimoniale

Baricentro strategico



Matrice del valore



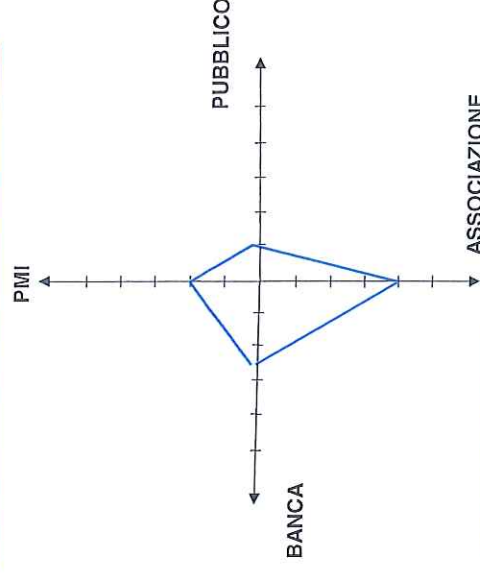
Fattori abilitanti

- Rapporto diretto con il cliente ma in "chiave associativa"
- Strutture organizzative snelle e processi semplificati
- Offerta tradizionale incentrata sulla garanzia fidi

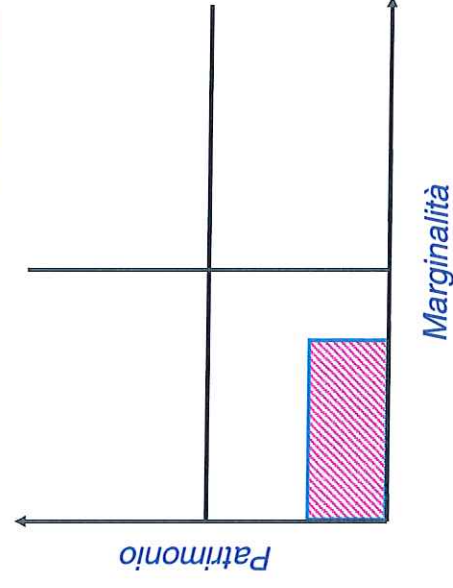
Driver strategici

- Leva sul legame associativo per il reperimento dei fondi pubblici locali
- Leva su distribuzione prodotti di terzi
- Focus sul contenimento degli oneri di struttura

Baricentro strategico



Matrice del valore



In 3/5 anni il settore potrebbe riconfigurarsi su 4 principali business model tipici con una significativa concentrazione degli operatori

BOZZA

È possibile immaginare una configurazione a tendere del settore, nell'arco di 3/5 anni caratterizzata da un numero significativamente inferiore di Confidi così distribuiti:

Modello di business	Possibile numero di operatori tra 3-5 anni
Confidi "diversificato"	10
Confidi "assicuratore"	10
Confidi "prodotto tipico"	50
Confidi "strumento pubblico"	2-3
Totale	~70