

Banche italiane: una metamorfosi non ancora conclusa

di Gino Trombi*

Magnifico Rettore, Autorità, Professori, Signore e Signori, debbo innanzi tutto ringraziare il Preside prof. Alberto Guenzi ed il Consiglio della Facoltà di Economia di questo Ateneo per il conferimento della Laurea ad Honorem in Economia e Finanza ed ancora il prof. Luciano Munari per la sua cortese "laudatio" nella quale – con l'eccezione di qualche particolare – mi è molto difficile riconoscermi.

Vorrei comunque precisare che se qualche successo ho conseguito nella mia vita professionale questo è dipeso in gran parte dalle non comuni qualità delle persone che mi sono state via via vicine, alcune delle quali sono presenti in Aula e che considero quindi partecipi di questo gradito conferimento.

Mi accingo quindi, entrando in tema, a tracciare, sia pure per grandi linee, i percorsi evolutivi che hanno segnato negli anni più recenti il si-

stema bancario italiano, non senza evidenziare da subito la complessità del tema. Il mio, quindi, sarà un tentativo di porre in luce soltanto alcuni spunti di riflessione su quella che si potrebbe definire "una metamorfosi, non ancora conclusa, del sistema bancario in Italia", sistema che del resto ha già attraversato, negli ultimi decenni, modificazioni tanto incisive da condurre ad una ridefinizione delle stesse modalità del "fare banca".

La transizione degli ultimi due decenni. Tali mutamenti sono maturati lungo molteplici percorsi evolutivi e la transizione ha comportato passaggi nodali, non sempre facili o scontati, che hanno permesso alle aziende creditizie italiane di riqualificarsi nel contesto europeo, progredendo in innovazione e capacità competitiva, fattori critici di successo in mercati sempre più globalizzati. Se il sistema bancario ha raggiunto

*) Prolesione tenuta alla Facoltà di Economia dell'Università di Parma il 20.10.2004 in occasione del conferimento della Laurea *Honoris Causa* in Economia e Finanza.

livelli superiori di concentrazione, attraverso modalità prevalentemente equilibrate ed impostate sul consenso all'aggregazione, ciò è avvenuto grazie all'assidua azione dell'Autorità di Vigilanza. La stessa ha infatti svolto un fondamentale ruolo nel perseguire l'obiettivo del recupero di efficienza delle singole banche salvaguardando nel contempo la stabilità del sistema ed il controllo dei possibili impatti sull'economia, sul territorio e sulla concorrenza.

Oggi i primi 5 gruppi bancari rappresentano oltre la metà del mercato domestico; alle operazioni di aggregazione hanno fatto contestualmente seguito interventi di ristrutturazione volti a rendere più efficienti i modelli organizzativi ed a recuperare spazi di redditività anche nei confronti dei concorrenti esteri malgrado il persistente diverso trattamento fiscale sugli utili lordi ed i diversi livelli del costo unitario del lavoro.

Il disegno organizzativo federale è risultato prevalente durante la prima fase di rapida concentrazione dei principali gruppi bancari.

L'adozione di modelli divisionali ha poi fornito un'adequata risposta alla necessità di affrontare il mercato in maniera flessibile, efficiente e reattiva. Alcuni istituti hanno successivamente effettuato un secondo passaggio volgendo verso strutture basate su modelli di aree di affari autonome a presidio di specifici business o segmenti di clientela.

L'abbassamento del cost-income – indice dell'efficienza operativa fra aziende ad omogenea composizione di

portafoglio – è stato conseguito, pur in presenza di una sostenuta riduzione del differenziale tra i tassi attivi e passivi.

Notevoli trasformazioni hanno poi interessato la natura dei soggetti di controllo, sia attraverso la privatizzazione di banche pubbliche, sia attraverso la dismissione di pacchetti di maggioranza da parte delle Fondazioni Bancarie e la trasformazione in S.p.A. di alcune Popolari.

Il ridimensionamento dei Titoli di Stato – nell'ambito di una politica di contenimento del deficit pubblico – ha consentito la graduale riallocazione del portafoglio finanziario, specie delle famiglie, verso il risparmio azionario ed obbligazionario favorendo pertanto un consistente afflusso di risorse verso le imprese.

Il sistema bancario ha accompagnato questa transizione attraverso un'innovativa strategia di diversificazione operando anche attraverso società-prodotto specializzate nell'*asset management*, nella *bancassurance*, nell'intermediazione mobiliare, nel credito al consumo, nel *corporate finance*, oltre che nelle aree già presidiate del parabancario e del credito a medio-lungo termine.

Non meno intensi sono stati gli sforzi di investimento per l'espansione delle reti di vendita. Il loro sviluppo, nell'arco di dieci anni, è passato da 3,9 a 5,4 sportelli ogni diecimila abitanti senza tener conto dell'imponente rete di ATM, continuamente arricchita di nuove funzioni, POS, promotori finanziari, banca telematica e telefonica.

Tali cambiamenti rivestono una rilevanza decisiva, ma non esprimono ancora la portata delle trasformazioni che hanno coinvolto il mondo delle banche. L'entrata in nuove aree di mercato e la dinamica dei principali indicatori economico-finanziari hanno investito aspetti meno tangibili e di più difficile misurabilità, ma altrettanto cruciali, come la cultura imprenditoriale, l'impronta manageriale, la formazione e l'evoluzione delle professionalità, la "business intelligence" l'utilizzo cioè delle informazioni in possesso dell'azienda per trasformarle in strumenti di strategia competitiva.

Prossime tappe: IAS e Basilea

II. La prossima adozione degli *International Accounting Standard*, i cosiddetti IAS, imporrà ulteriori impegnativi sforzi verso modalità di rappresentazione dei risultati di periodo delle aziende basati sulle valutazioni degli asset al cosiddetto *fair value*, a valori cioè non storici ma di mercato.

L'entrata in vigore dei regolamenti di Basilea II – che intendono preservare la stabilità del sistema bancario internazionale di fronte a "probabilità di *default*" – implicherà poi l'adozione di *rating* capaci di definire e sintetizzare il livello di rischio creditizio da cui dipenderà il capitale "assorbito" a garanzia dei relativi impegni.

L'accertamento avverrà sia attraverso l'adozione di semplici modelli "standard", sia attraverso più sofisti-

cati ed avanzati modelli basati su algoritmi statistico-matematici previsionali che sintetizzano informazioni molto più complesse.

Relazioni Banca – Impresa. Questa nuova disciplina, che dovrebbe entrare a regime nel 2007, avrà sicuramente un impatto molto forte e non transitorio sulle banche, sulla loro organizzazione, sulla loro architettura informatica e sui processi formativi interni – si stima che, da qui ad allora, gli istituti europei dovranno investire dai 25 ai 30 miliardi di euro solo per adeguarsi alle direttive – ma la nuova impostazione finirà con l'incidere anche sul rapporto banca-impresa.

I nuovi approcci, infatti, potrebbero rivelarsi maggiormente selettivi nei confronti di aziende particolarmente sottocapitalizzate – necessitanti quindi di nuovi capitali di rischio – oppure di quelle meno attrezzate, in relazione alle loro dimensioni, nella predisposizione di una idonea informativa per quanto riguarda la trasparenza dei bilanci, le strategie, le innovazioni, l'ottimizzazione delle fonti di finanziamento. Il tutto volto a far sì che il merito di credito possa essere, in netta trasparenza, correttamente apprezzato dagli eroganti, anche in vista dell'ancora più stretta correlazione che si produrrà fra il *pricing* ed il rischio.

Anche le imprese, insomma – specialmente quelle spiazzate nelle produzioni a basso valore tecnologico – pur potendo fruire di alcune agevo-

lazioni e correttivi – dovranno a loro volta esprimere la volontà di cambiare, di competere impegnativamente compiendo, in definitiva, quel salto necessario per affrontare un futuro di sempre più rapida obsolescenza dei prodotti.

Nella valutazione del merito creditizio, le banche saranno dunque ancor più orientate a premiare la capacità progettuale e d'innovazione delle imprese finanziate.

Ad adiuvandum, del resto, la cosiddetta "finanza d'impresa", superando i limiti di un approccio bancario per così dire statico, è ormai una realtà significativa anche nel nostro Paese ed è un'area di business ancora ricca di opportunità, rispetto alla quale le banche sono chiamate ad ideare nuove strategie e nuove formule di offerta.

Qui gli ambiti di intervento sono molteplici e spaziano dai prodotti per la gestione della tesoreria, i cosiddetti "derivati" a copertura dei rischi di tasso e di valuta, al riequilibrio della struttura dei passivi aziendali attraverso la costituzione di fondi chiusi o di veicoli che consentano il classamento sul mercato di strumenti di debito pur in presenza di dimensioni aziendali ridotte, la costruzione e l'appoggio ad operazioni di M&A, a strumenti insomma di una finanza che, nelle diverse sue strutturazioni, possa agire in favore dello sviluppo economico.

Ci si augura naturalmente che, superato uno di più lunghi cicli negativi dei mercati mobiliari, possa riprendere al più presto il processo di aper-

tura del mercato dei capitali anche nei confronti della piccola e media impresa che, a sua volta, dovrà procedere, assieme all'incorporazione di maggiori tecnologie, ad una correzione della struttura eccessivamente polverizzata che la caratterizza in un contesto di acute pressioni competitive.

Si aggiunga che l'economia italiana, come peraltro quella europea, è fortemente legata all'export, e quindi il confronto internazionale appare sempre più pressante. Le banche – pur non avendo, al momento, proiezioni internazionali paragonabili a quelle di altri Paesi – possono, anche in questo campo, trovare lo spazio per offrire alle imprese un fattivo contributo attraverso formule strategiche alternative.

Il ruolo istituzionale delle banche. Il sistema – pur svolgendo il suo ruolo istituzionale dai tempi della ricostruzione bellica a quelli della recente unificazione monetaria – ha potuto nel frattempo consolidarsi in termini patrimoniali ed economici dimostrando di essere capace di resistere anche a "prove di stress", come evidenziato dal superamento delle recenti crisi.

Negli ultimi tempi, purtroppo, le banche sono state costrette, a causa di diverse crisi aziendali, ad una forzata "reindustrializzazione" che, pur lontana da quelle mostruose "fratellanze siamesi" denunciate decine di anni fa da Raffaele Mattioli, può portare, a lungo andare, ad un reci-

proco snaturamento imprenditoriale, ad una ibrida sorta di “capitalismo renano” ed impedirebbe anche il raggiungimento di condizioni necessarie per competere adeguatamente con i giganti internazionali del credito.

Nell'anno che si è da poco concluso i noti casi di “default finanziario” di alcuni grandi gruppi industriali hanno comunque alimentato in seno alla collettività italiana un acceso dibattito, dal quale è emerso in tutta evidenza anche il tema della responsabilità sociale, sollevando quindi istanze sia di carattere etico sia di rafforzamento dei controlli istituzionali ed interni.

La responsabilità sociale. Anche a questo fine, già diverse banche – a parte quest'ultimo rafforzamento, autonomamente richiesto dall'insorgere di nuove esigenze gestionali – si sono dotate, o si stanno dotando, di “statuti etici” o di “carte di valori” che non intendono naturalmente limitarsi ad utopistiche dichiarazioni di principio.

L'etica degli affari, superando l'etica della responsabilità teorizzata da Max Weber, intende dare peso effettivo ai valori della correttezza, della trasparenza, del significato da dare al concetto di sviluppo socialmente sostenibile, nel senso più ampio di sviluppo economico che consenta la creazione di valore per gli azionisti. È questo un elemento fondamentale per definire la capacità della stessa industria bancaria di confrontarsi

con la concorrenza, sempre però nel rispetto di quello della pluralità degli *stakeholder* o interlocutori sociali.

Pensiero etico e pensiero economico non sono opposti, sono entrambi frutto di elaborazioni che attengono alla sfera della persona umana tesa a raggiungere rigorosamente il suo fine oggettivo.

L'agire etico per una società azionaria, che deve remunerare il capitale secondo regole di mercato, non può ovviamente mettersi a confronto con istituzioni a diverso carattere; singolare, all'estremo limite, l'esperienza del microcredito inaugurato, con mezzi ed impieghi particolari, dalla Gramen Bank di Muhammad Yunus.

Nel loro complesso, comunque, avvenimenti come le negative performance dei prodotti finanziari dopo l'undici settembre 2001, la bolla della new economy, il tradimento dei bond argentini ed alcuni clamorosi dissesti hanno inciso, non solo nel nostro Paese, sul *banking face value*, reputazione che rappresenta un *asset* di grande valore non solo immateriale. Affermava Michael Novak: la fiducia è un patrimonio per la banca; la morale ha anche un valore economico.

Il dibattito, pure da noi, è stato molto acceso toccando spesso i toni della polemica e mancando talvolta della dovuta profondità di riflessione confluita in troppo sommarie generalizzazioni.

Le economie finanziarie moderne, comunque, in tempi di massificazione finanziaria, sono responsabilmen-

te impegnate a trovare formule più affinate e socialmente accettabili che sappiano coniugare le regole e lo sviluppo del libero mercato con la difesa del valore intrinseco del risparmio.

Le prospettive del sistema bancario: modelli di banca e formule strategiche.

Questo potrà verificarsi attraverso appropriate e nuove formule d'offerta connesse al profilo dell'investitore.

Con ogni probabilità, stante anche l'attesa evoluzione demografica, sarà proprio l'area previdenziale ad esprimere in prospettiva il più consistente potenziale di sviluppo dell'*asset management*.

Sarà, però, nella consulenza che le aziende creditizie potranno riaffermare il loro posizionamento strategico e, nel contempo, promuovere il proprio compito sociale attraverso la diffusione di una cultura finanziaria che nel nostro Paese non ha ancora raggiunto adeguati livelli di maturazione.

Il cliente infatti, specie quello appartenente al settore *retail*, affacciandosi all'investimento sui mercati finanziari o ricorrendo al credito – anche da noi è infatti in consistente crescita il tasso di indebitamento delle famiglie – deve sempre poter essere opportunamente informato sui rischi cui si espone. La domanda prima che emergerà dalla clientela sarà sempre più di carattere consulenziale e di affiancamento nelle scelte che dovranno comunque avere ben in vista l'obiettivo dell'investimento, la propensione al rischio del richiedente e

la stretta correlazione esistente fra rischio e redditività.

La trasparenza è stata del resto ultimamente al centro di proficue riflessioni che testimoniano l'accentuata sensibilità maturata dal sistema bancario rispetto a questo tema, ed il progetto "Patti chiari" intende – con una dettagliata e rigorosa mappatura – ricostruire e gestire la fiducia nei confronti della clientela.

È certo che responsabilità sociale, nuovi modelli distributivi, nuove regole, maggiore ascolto del cliente e patti chiari sono tutti obiettivi già impegnativi presi singolarmente ma divengono particolarmente ambiziosi nel momento in cui essi tendono ad essere raggiunti contemporaneamente. Da qui, l'imponente, accelerato, costoso sforzo messo in atto per l'informazione e l'aggiornamento della professionalità del personale.

Notiamo ancora che il processo di consolidamento del sistema bancario italiano non sembra essersi ancora esaurito. C'è ancora una parte del mondo creditizio che può trovare spazi di efficienza anche attraverso nuove aggregazioni.

È quindi probabile che il processo di concentrazioni abbia a continuare, e non solo nel nostro Paese, anche se con ritmi più lenti e strategicamente ancor più soppesati: «se non sai verso quale porto dirigerli, nessun vento sarà quello giusto» diceva un antico filosofo.

Non è facile prevedere quali potranno essere le leve di differenziazione competitiva: le strategie efficaci non sono infatti mai scontate ancorché,

in futuro, si possano prevedere presenze incentrate su pochi *driver* in grado di competere in campo internazionale.

L'aspetto dell'efficienza è imprescindibile; resta ancora da verificare se la dimensione di scala sia la via maestra, oppure se lo sia più propriamente la capacità di organizzare i processi, l'abilità nel mettere a frutto la leva strategica e tecnologica assieme alla combinazione rischio-rendimento delle *business unit*.

Non è da escludere che, nel futuro, possano intensificarsi formule strategiche imperniate su accordi ed alleanze distributive con operatori bancari di piccole dimensioni, magari aggregati fra di loro – fortemente radicati nei mercati locali e dotati di accorciate catene decisionali – con player nazionali ed internazionali che intendono perseguire vie diverse per espandere le dimensioni di scala. Concludendo: il mondo del credito ha imboccato una via di profondo rinnovamento, sicuramente, in certe parti, non ancora completo per raggiungere i sistemi bancari più evoluti. Il tradizionale stile gestionale è stato gradualmente sostituito da innovativi modelli di direzione, più sensibili ai segnali del mercato, ai risultati economico-finanziari ed alle logiche delle strategie competitive. L'attenzione del management si è maggiormente focalizzata sugli obiettivi di performance economico-finanziaria, sull'efficientamento dei costi, sulla qualità del credito e dei servizi resi alla clientela. Negli ultimi

anni la filosofia gestionale delle banche ha abbracciato anche i concetti del "valore" cui sottendono metriche di rilevazione dei risultati in rapporto ai rischi generati, al capitale assorbito ed al suo costo.

La ricerca dell'ottimale allocazione del capitale ha accelerato la diffusione, all'interno delle banche, di nuove metodologie. L'adozione di strumenti di programmazione e di controllo più specialistici ha conseguentemente determinato un salto di cultura, di professionalità e di comportamenti sia nel *management* sia nell'intera struttura con ovvi riflessi su nuovi stimoli, creatività e sensibilità ai tempi.

I *manager* bancari si rendono sempre più conto che debbono essere attenti ascoltatori, pronti a leggere ed interpretare criticamente la realtà ed in grado di esercitare quella speciale arte maieutica che consiste nella capacità di motivare e di trasmettere a tutti i livelli di responsabilità le conoscenze ed i valori che debbono caratterizzare la professione.

Non per nulla, a questo punto, vorrei chiudere con un concetto espresso da Schumpeter nella sua opera fondamentale e cioè che l'attività bancaria esige il rispetto delle regole dell'arte necessaria per selezionare, in assoluta indipendenza, imprenditori e progetti, conciliando l'audacia dell'investitore con la prudenza del banchiere, il quale deve essere in possesso di solide competenze professionali ma di altrettante qualità intellettuali e morali.