

Facoltà di Economia

**BANCHE ITALIANE:
UNA METAMORFOSI
NON ANCORA CONCLUSA**

Gino Trombi

Laurea Honoris Causa
in Economia e Finanza

Parma, 20 ottobre 2004

*Lectio doctoralis di Gino Trombi
in occasione del conferimento
della Laurea ad Honorem in Economia e finanza*

Magnifico Rettore, Autorità, Professori, Signore e Signori, accingendomi a tracciare, sia pure per grandi linee, i percorsi evolutivi che hanno segnato negli anni più recenti il sistema bancario italiano, non posso non evidenziare da subito la complessità del tema. Il mio, quindi, sarà soltanto un tentativo di porre in luce 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 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 nazionale che ha 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 sociali.

La spinta verso assetti meglio rispondenti a contesti di mercato sempre più competitivi ha fatto leva su alcuni fattori chiave quali:

- una maggiore concentrazione del sistema in grado di valorizzare i benefici derivanti dalle economie di scala,
- l'adozione di modelli di governance più conformi a contesti di libero mercato,
- l'ampliamento della gamma d'offerta, delle aree di business e del mix dei circuiti distributivi, passando cioè dalle tradizionali filiali alle reti dei promotori finanziari ed ai canali telematici.

Stante la crescente sofisticazione della domanda, si è insomma inteso giocare oggi quello che si vuole essere domani accelerando una serie di processi radicali e coraggiosi.

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'adeguata 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 con necessità, forse oggi, di una certa razionalizzazione.

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 sulla valutazione degli asset al cosiddetto "fair value", a valori cioè non storici ma di mercato; un passaggio, quest'ultimo, che non mancherà di segnare le politiche gestionali delle banche attraverso un'impostazione ancor più orientata ai valori 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. Questo sia attraverso l'adozione di semplici modelli "standard" - che rappresentano una prima evoluzione dell'approccio di stima già utilizzato dagli abituali analisti di credito - sia attraverso più sofisticati ed avanzati modelli basati su algoritmi statistico-matematici previsionali che sintetizzano

informazioni più complesse, relative anche agli andamenti del ciclo. La riconduzione dei processi di valutazione del merito creditizio verso schemi più razionali porterà prevedibilmente a modifiche delle politiche commerciali delle banche e renderà ancor più netta e trasparente la correlazione fra il “pricing” ed il rischio creditizio.

Già da tempo, diversi gruppi bancari hanno adottato innovativi schemi di “credit risk management” prossimi alle proposte di Basilea II ed altri ancora sono già in possesso dei requisiti necessari alla convalida dei sistemi di “Rating interno”.

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 al 2007, 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 e meno attrezzate nella predisposizione di una idonea informativa per quanto riguarda le loro strategie, i loro progetti di prodotto e di ricerca, di investimenti tecnologici, di ottimizzazione delle fonti di finanziamento e quant'altro volto a far sì che il merito di credito possa essere, in tutta trasparenza, correttamente apprezzato dall'erogante.

Anche le imprese, insomma - specialmente quelle spiazzate nelle

produzioni a basso valore tecnologico – pur potendo fruire di alcune agevolazioni e correttivi nell'intento di ottenere abbattimenti sul costo del credito bancario - dovranno a loro volta esprimere la volontà di cambiare, di competere impegnativamente spostandosi su produzioni a più alto contenuto innovativo e qualitativo compiendo, in definitiva, quel salto in avanti necessario ad affrontare un futuro di sempre più rapida obsolescenza dei prodotti.

È da rilevare, in merito ai suddetti correttivi, che il Comitato di Basilea II, adeguatamente sollecitato a questo riguardo, ha ridotto considerevolmente gli oneri patrimoniali a carico delle banche verso aziende con fatturati inferiori a 50 milioni di euro - quelle cioè che costituiscono l'ossatura del sistema industriale del nostro Paese - e che utili appoggi a tali categorie potranno derivare dal ruolo assegnato ai Confidi ed ai Fondi di garanzia pubblici.

Nella valutazione del merito creditizio, le banche saranno dunque sempre più orientate a premiare la capacità progettuale e d'innovazione delle imprese finanziate, superando i limiti di un approccio per così dire statico, rivolto cioè principalmente alla verifica dei parametri patrimoniali e delle garanzie collaterali.

Le aziende di credito, del resto, già da tempo, stanno cooperando con le imprese per riequilibrare le strutture dei loro passivi, promuovendo una graduale sostituzione dei prestiti a breve con finanziamenti a più lunga scadenza ed hanno espresso nuove modalità di relazione caratterizzate da maggiori contenuti di servizio e di consulenza anche al fine di maggiormente orientarle verso l'incremento del capitale di rischio.

La cosiddetta "finanza d'impresa" è ormai una realtà significativa

anche nel nostro Paese, dove si è radicata con formule che meglio si adattano al nostro tessuto imprenditoriale, 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, attraverso i cosiddetti "derivati" - riguardanti prudenti e razionali coperture, ad esempio, dei rischi di tasso e di valuta - alla strutturazione di prestiti obbligazionari, alla costituzione di fondi chiusi o di veicoli che consentano il classamento sul mercato di strumenti di debito pur in presenza di dimensioni aziendali ridotte, alla costruzione ed all'appoggio ad operazioni di M&A, a strumenti insomma di una finanza che, nelle diverse sue strutturazioni, possa agire in favore dello sviluppo economico.

Nel corso del 1999 e del 2000, durante la favorevole congiuntura, abbiamo assistito a diverse operazioni di quotazione in borsa; nel triennio successivo - a seguito di uno dei più lunghi cicli negativi dei mercati mobiliari - queste hanno segnato una battuta d'arresto, ma è necessario, non appena possibile, riprendere il processo di apertura - sotto diverse forme - del mercato dei capitali 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 anche se, al riguardo, non esiste univocità di comportamenti. Si assiste infatti, da una parte ad una sensibile riduzione del numero delle filiali estere di banche italiane e, dall'altra, ad un aumento delle acquisizioni e/o, a solo titolo di esempio, a partecipazioni in banche straniere specie nei mercati dell'est europeo o dell'area mediterranea.

Altri comportamenti, legati alle dimensioni aziendali, riguardano l'attivazione di "italian desk" presso banche di paesi interessati da insediamenti produttivi nazionali delocalizzati, l'intensificazione di collaborazioni bancarie, l'istituzione di uffici di rappresentanza. Possibilmente, in futuro, si dovrebbe arrivare a partnership in reciprocità od operazioni "cross - border" con altre banche europee; ritardarle potrebbe far correre il rischio di essere sempre più prede e meno sodali.

Il ruolo istituzionale delle banche

Se da un lato le aziende di credito hanno quindi appreso a coniugare i paradigmi tipici delle strategie competitive in un habitat alimentato sempre più dal mercato, dall'altro lato esse non hanno ridimensionato il loro ruolo istituzionale che si è espresso, senza soluzioni di continuità, dai tempi della ricostruzione post bellica a quelli della recente unificazione monetaria europea. Il sistema ha potuto nel contempo consolidarsi in termini patrimoniali ed economici dimostrando di essere capace di resistere anche a "prove di stress", come evidenziato dal superamento delle recenti crisi.

Si potrà discutere sulla valenza dell'esteso sviluppo del modello di banca universale, magari con qualche nostalgia per la legge bancaria del 1936, e temere che abbiano a ripetersi quelle “mostruose fratellanze siamesi” denunciate decine di anni fa da Raffaele Mattioli. Occorre insomma evitare un reciproco snaturamento imprenditoriale, un nuovo improprio sostegno bancario ad un certo “capitalismo senza capitali” che, oltre tutto, impedirebbe 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, emersi purtroppo con drammatico ritardo anche a causa dell'inadeguato funzionamento, in piena indipendenza e responsabilità, dei sistemi di controllo, hanno 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.

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 internamente dotando, di “statuti etici” o di “carte di valori” che non intendono naturalmente sfociare in utopistiche dichiarazioni di principio.

L'etica degli affari - senza scomodare le teorie di socratici, agostiniani, kantiani e tanti altri - intende dare peso effettivo ai valori

della correttezza, della trasparenza e 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 – elemento fondamentale per definire la capacità dell'industria bancaria a confrontarsi con la concorrenza – sempre però nel rispetto anche 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.

L'agire etico si declina infatti, più in generale, nelle modalità di conseguire il guadagno seguendo percorsi socialmente corretti e nel rispetto dei principi che fondano l'etica e sanciscono la dignità della persona.

Numerose del resto sono già le aziende che, nell'esplicitare con trasparenza il loro agire nel "bilancio sociale", manifestano chiaramente la volontà di sottoporsi a procedure di "rating etico".

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. Afferma Michael Novak: la fiducia è

patrimonio per la banca; la morale ha anche un valore economico.

Il dibattito, anche 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 responsabilmente 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

Nel futuro, come già nel presente, le banche saranno chiamate a tradurre queste esigenze sociali di difesa e protezione delle attività finanziarie delle famiglie attraverso appropriate e nuove formule d'offerta connesse al profilo dell'investitore.

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

Le banche italiane hanno dimostrato di sapersi muovere in modo adeguato anche su questo terreno, che si colloca al confine con i comparti assicurativi, ed hanno così trovato importanti sinergie di diversificazione con gli stessi; le polizze "unit linked" a capitale protetto ne sono solo un esempio.

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.

In particolare, la capacità di creare nuovo valore per la banca non potrà prescindere dal miglioramento dell'attitudine all'ascolto del cliente anche al fine di indirizzare al meglio le politiche di offerta. 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. Le banche si sono al riguardo mosse sia individualmente sia attraverso soluzioni concertate che hanno visto l'avvio di importanti iniziative, come ad esempio il cosiddetto progetto "Patti chiari" che 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 a tutti i livelli.

Considerando poi, in prospettiva, le possibili direzioni evolutive della competizione bancaria, non dobbiamo dimenticare che la globalizzazione non è, in sé e per sé, incompatibile con la specificità dei mercati locali i quali continuano a testimoniare la valenza di un legame forte e resistente con gli intermediari istituzionali di storico radicamento.

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

Le banche hanno affinato in questi anni una maggiore cultura e sensibilità al concetto di valore, hanno imparato a quantificare gli impatti economici delle acquisizioni societarie e sono diventate più selettive rispetto alle modalità di crescita esogena. È quindi probabile che il processo di concentrazioni abbia a continuare, e non solo nel nostro Paese, pur con ritmi più lenti e strategicamente ancor più soppesati stante anche l'attenzione a probabili concentramenti di rischi di credito. Non per nulla diceva un antico filosofo: "se non sai verso quale porto dirigerti, nessun vento sarà quello giusto".

Un ulteriore passo verso una maggiore concentrazione è dunque auspicabile non tanto perché la dimensione sia condizione indispensabile per il successo, quanto perché il mercato bancario, nel suo complesso, possa pervenire ad assetti caratterizzati da ancor più marcate connotazioni e differenziazioni strategiche.

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 aggregazioni di operatori bancari di piccole dimensioni - 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. 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.

È anche questa un'arte che dev'essere amata come un'artista ama il suo strumento per trarne suoni, accordi, armonie.

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.