



www.lavoce.info

Finanza

PIÙ WEB E MENO TERRITORIO NEL FUTURO DELLE BANCHE

di [Rony Hamaui](#) 15.11.2010

Le regole di Basilea 3 sono destinate a riaccendere le discussioni sul modello strategico delle banche italiane. Sono riuscite a superare bene la crisi finanziaria, ma faticano ad adattarsi al nuovo contesto macroeconomico. Il nostro tessuto industriale ha bisogno di un sistema bancario in grado di capirne i bisogni e di essere fisicamente vicino al cliente. Ma a tutti gli altri interessano pochi, semplici e standardizzati prodotti venduti a basso prezzo. In entrambi i casi, l'attuale rete di filiali è inadeguata. Molto meglio puntare sulle potenzialità del web.

Le nuove regole sui **requisiti patrimoniali** (Basilea 3), che sono state approvate al vertice del G20 a Seul, sono destinate a riaccendere le discussioni circa il modello strategico delle **banche italiane**. Questo sia perché i mercati finanziari costringeranno le grandi banche ad adeguarsi ai nuovi standard molto più velocemente di quanto previsto dalle autorità di vigilanza, sia perché queste ultime tenderanno a interpretare la nuova regolamentazione in termini restrittivi, come requisiti minimi. Esempari in proposito sono i casi Deutsche Bank o Standard Chartered, che hanno deciso aumenti di capitale record, e l'annuncio delle autorità svizzere con la richiesta per le loro principali banche di detenere un capitale più che doppio rispetto a quanto previsto dalle regole in discussione: è il cosiddetto "Swiss finish", a cui presto potrebbe seguire un "British finish".

LA PRUDENZA NON BASTA

In questo contesto, è molto probabile che anche le autorità di vigilanza italiane vogliano mostrarsi molto prudenti, soprattutto nei riguardi delle grandi banche e che queste debbano adeguare più rapidamente del previsto i loro coefficienti patrimoniali i quali, come ha più volte sottolineato Marco Onado, si collocano nella fascia bassa della forchetta internazionale.

Sinora, con azionisti di maggioranza che non vogliono perdere il controllo e non possono permettersi di finanziare forti **aumenti di capitale**, l'approccio seguito dalle principali banche italiane è stato molto prudente. Da una parte, hanno sottolineato la bontà del loro tradizionale modello organizzativo e confidato che la ripresa economica e la risalita dei tassi avrebbe permesso di generare profitti sufficienti, non solo per remunerare i loro esigenti azionisti, ma anche per accrescere il loro capitale di vigilanza. Dall'altra, hanno annunciato operazioni di così detto *capital management*: quotazioni Fideuram, disimpegno da Pioneer, vendita di qualche banca minore, eccetera.

Tuttavia, i **bilanci trimestrali** recentemente approvati dalle principali banche italiane hanno messo in luce difficoltà a riportare i profitti non solo ai livelli pre-crisi, ma in taluni casi anche a valori

accettabili per remunerare il capitale. Questo contrasta con quanto conseguito da numerose grandi banche estere che, dopo le forti perdite del 2007 e 2008, hanno visto una rapida crescita degli utili. È come se gli istituti italiani, dopo essere riusciti a superare bene la crisi finanziaria, facessero fatica ad adattarsi al nuovo contesto macroeconomico (vedi tavola 1). **(1)**

Quattro fattori sono generalmente additati per spiegare la mediocre performance delle banche italiane: i) il basso livello dei tassi d'interesse che comprime il *mark-down*, cioè la differenza fra il tasso del mercato interbancario e il tasso d'interesse pagato ai depositanti, che ovviamente non può scendere sotto lo zero; ii) il livello ancora alto delle rettifiche a fronte crediti incagliati, specchio di un contesto macroeconomico in cui le imprese italiane hanno difficoltà a riconquistare competitività; iii) la scarsa presenza nelle attività di banca d'investimento, che pur essendo potenzialmente più rischiose, in questo momento generano forti ritorni, grazie anche alla struttura dei tassi d'interesse; iv) la scarsa diversificazione nei mercati emergenti che più crescono: Asia e America Latina.

LA RETORICA DEL TERRITORIO

Benché siano tutte spiegazioni ragionevoli, da un lato paiono preoccupanti perché destinate a perdurare a lungo, dall'altra insufficienti a spiegare un fenomeno che forse ha le sue radici più profonde nelle strategie perseguite dalle banche italiane negli ultimi anni.

L'impetuoso e, per molti versi glorioso, **processo di consolidamento** del sistema bancario italiano dell'ultimo decennio, è stato spesso stemperato da una crescente retorica sulle presunte virtù della banca vicino al cliente e radicata nel territorio. In altri termini, le grandi banche hanno cercato di perseguire un modello di natura federale che avrebbe dovuto contemperare le esigenze di razionalizzazione ed efficientamento del sistema con i presunti benefici caratteristici delle banche locali. Questo ha comportato il mantenimento o la costruzione di una estesa rete di sportelli di ampie dimensioni e **pesanti strutture territoriali**, che avrebbero dovuto garantire almeno una formale autonomia locale.

Tuttavia, l'evoluzione tecnologica e le mutate condizioni regolamentari e macroeconomiche stanno mettendo a dura prova queste strategie. Se da un lato è indubbio che il tessuto industriale italiano, composto di piccole e piccolissime aziende, ha bisogno di un sistema bancario in grado di dialogare con esse, capirne i bisogni e quindi essere anche fisicamente vicino a loro, è altrettanto indubbio che questo deve avvenire attraverso **strutture leggere**, dedicate e specializzate, che poco hanno a che fare con l'attuale rete di filiali. La stragrande maggioranza della popolazione italiana, il così detto *retail*, ha invece bisogno di pochi, semplici e standardizzati prodotti venduti a basso costo: pagamenti, depositi, carte di credito e debito, Etf, e così via. **(2)** Si tratta di prodotti che si caratterizzano sempre più come *commodity* e che possono essere venduti in remoto, comodamente, attraverso un **computer**, uno *smart phone* o una macchinetta bancomat, con mutuo beneficio sia per il cliente sia per la banca. È allora opportuno che le banche investano di più in tecnologia cercando di costruire siti web più intuitivi, applicativi per iPhone o iPad e call center che comunichino attraverso skype in videoconferenza con i clienti o attraverso comunità virtuali e trasformino le filiali in piccoli punti vendita poco costosi. Troppo spesso, invece, le filiali bancarie tradizionali o i così detti gestori hanno avuto il compito di rifilare al cliente prodotti strutturati o obbligazioni bancarie, il cui unico scopo era di far incassare all'istituto laute commissioni o di raccogliere denaro a basso costo. Oggi tutto questo è diventato più difficile sia perché la regolamentazione e la vigilanza sono diventate più stringenti, sia perché il contesto macroeconomico non lo consente.

In fondo, è molto difficile che i nostri figli, che passano ore davanti a Facebook, entrino volentieri in una filiale tradizionale. Se le banche non vogliono fare la fine della Kodak, produttrice di bellissime pellicole fotografiche che nessuno più vuole, è indispensabile che comincino a ragionare in termini digitali, offrendo ai loro clienti prodotti semplici e di qualità a basso costo. È allora possibile che un

lungo periodo di bassi interessi e bassi margini possa offrire lo stimolo giusto per un opportuno cambiamento di strategie.

Ricordiamoci inoltre che in Spagna è in atto una guerra fra le maggiori banche per accaparrarsi i depositi dei clienti a tassi sempre più elevati. In Italia, il fenomeno si sta manifestando in modo molto più blando solo perché un'assurda **normativa fiscale** penalizza con un'aliquota del 27 per cento i depositi bancari (che pure sono strumenti con un minor contenuto di rischio di credito, data l'assicurazione esistente, e privi di rischio di mercato, poiché rimborsabili a vista) rispetto agli altri strumenti di raccolta, quali le obbligazioni bancarie più o meno strutturate, che hanno una aliquota fiscale del 12,50 per cento.

Tabella 1 ROE delle principali Banche europea

Italia	UK	Germania	Francia	Spagna	Svizzera
3,9	6,6	7,1	9,8	11,7	15,0

Fonte: Financial Report

(1) Si veda Société Générale, "Banche italiane, una storia di distruzione di valore", ottobre 2010; e Banca d'Italia, *Bollettino Economico*, n. 62, ottobre 2010.

(2) Come ci ricorda Giovanni Sabatini dell'Abi sul *Sole-24 Ore* del 7 settembre 2010: "Il mercato dei servizi finanziari al dettaglio coinvolge 29 milioni di famiglie ai quali si aggiungono, oltre alle grandi aziende, 4,4 milioni di micro e piccole imprese. È un mercato dove i 4/5 dei clienti esprimono bisogni finanziari di base e hanno un patrimonio inferiore a 50mila euro. Al polo opposto, non supera il 2 per cento del totale dei clienti, la clientela con grandi patrimoni di oltre 500mila euro. Questo significa che quasi la metà dei clienti utilizza pochissimi prodotti finanziari (il 39 per cento solo il conto corrente, la carta di debito o la carta di credito) mentre un segmento molto più limitato accede a servizi finanziari «evoluti»: solo il 10 per cento dei clienti possiede oltre 6 prodotti finanziari e solo il 16 per cento possiede un prodotto di risparmio gestito".