Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

A. BANFI - G. PICCINI - C. SALVATORI

"SCENARI GESTIONALI: LE PROSPETTIVE DELLA REDDITIVITÀ"

Interventi tenuti nell'ambito del Seminario su:
"Scenari per l'industria bancaria e finanziaria: minacce e opportunità"
Castello dell'Oscano - Perugia, 18 marzo 2011

QUADERNO N. 261

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

A. BANFI - G. PICCINI - C. SALVATORI

"SCENARI GESTIONALI: LE PROSPETTIVE DELLA REDDITIVITÀ"

Interventi tenuti nell'ambito del Seminario su:
"Scenari per l'industria bancaria e finanziaria: minacce e opportunità"
Castello dell'Oscano - Perugia, 18 marzo 2011

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: assbb@bpci.it
sito web: www.assbb.it

Prof. Alberto Banfi
Ordinario di Economia degli Intermediari finanziari nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

La redditività delle banche italiane: alcune riflessioni

Al fine di affrontare il tema della redditività delle banche italiane e delle possibili soluzioni per un suo ritorno su livelli quanto meno soddisfacenti, intendo di seguito proporre alcune riflessioni partendo da alcuni aspetti – del resto ben noti – che costituiscono lo "sfondo" dell'attuale congiuntura economica delle banche italiane (e non solo).

In estrema sintesi, intendo richiamare i seguenti principali aspetti:

- l'evoluzione della redditività delle nostre banche negli ultimi anni;
- il posizionamento delle nostre banche rispetto ai principali *competitors* europei;
- le possibili linee di sviluppo future (sulla base di quanto sta emergendo dai bilanci 2010 e dalle attese per il 2011).

In primo luogo e con riferimento alla redditività recente delle nostre banche, dall'esame della Tabella 1 (tratta dall'ultima relazione annuale della Banca d'Italia disponibile) è possibile desumere numerosi elementi che costituiscono la base di partenza per le riflessioni che seguiranno.

Tabella 1 - Conti economici delle banche italiane (2007-2009)

VOCI	2007	2008	2009
Margine d'interesse (a)	1,41	1,36	1,21
Altri ricavi netti (b) (2)	1,45	1,03	1,01
di cui:			
– *negoziazione e valutazione al fair value*	0,12	-0,12	0,05
– *servizi*	0,74	0,62	0,61
– *Dividendi e proventi assimilati* (2)	0,39	0,36	0,23
Margine d'intermediazione (c=a+b) (2)	2,86	2,36	2,23
Costi operativi (d)	1,66	1,54	1,41
di cui: *per il personale bancario* (3)	0,32	0,81	0,72
Risultato di gestione (e=c-d) (2)	1,20	0,85	0,82
Rettifiche e riprese di valore e accantonamenti (f)	0,31	0,43	0,51
di cui: *su crediti*	0,18	0,30	0,39
Proventi starordinari (g)	0,19	0,00	0,01
Utile lordo (h=e-f+g) (2)	1,07	0,36	0,32
Imposte (i)	0,20	0,04	0,11
Utile netto (h-i)	0,79	0,32	0,22

Fonte: Banca d'Italia, Relazione per l'anno 2009, Tav. a17.11.

Infatti, considerando gli anni 2007, 2008 e 2009 e tenendo conto del peso delle varie voci del conto economico dell'insieme delle banche italiane in relazione all'ammontare del totale delle attività [1], si può dapprima rilevare che il margine di interesse e il margine di intermediazione sono in costante flessione [2]. Non solo, a fronte di una discesa del margine di interesse – che come noto remunera la tipica attività di intermediazione creditizia – si ha una più marcata flessione degli altri ricavi netti che va ad incidere pesantemente sulla riduzione del margine di intermediazione: quindi, è venuta meno quella componente di ricavi che nell'ultimo decennio (e non solo) ha sostenuto la redditività delle banche italiane.

1 In tal modo si ottengono valori omogenei per gli anni considerati e così facilmente confrontabili tra di loro.
2 Flessione peraltro già in atto anche negli anni precedenti.

Dalla Tabella 1 si rileva altresì la riduzione dei costi operativi (sia i costi del personale e sia i costi amministrativi) che segnala per l'appunto l'attenzione delle nostre banche verso la ricerca di possibili efficientamenti a fronte di un significativo venir meno delle varie fonti di ricavo. Se si va poi ad esaminare la voce relativa alle rettifiche e alle riprese di valore si osserva una loro crescita a testimonianza di un atteso ed effettivo peggioramento della qualità degli attivi delle banche. Tutto ciò ha quindi portato ad una sostanziale riduzione dell'utile lordo (e dell'utile netto), che nel corso del 2009 è stato pari allo 0,32% del totale dell'attivo (contro l'1,07% del 2007).

Resta da chiedersi cosa è accaduto nel 2010 e cosa sta accadendo nel 2011.

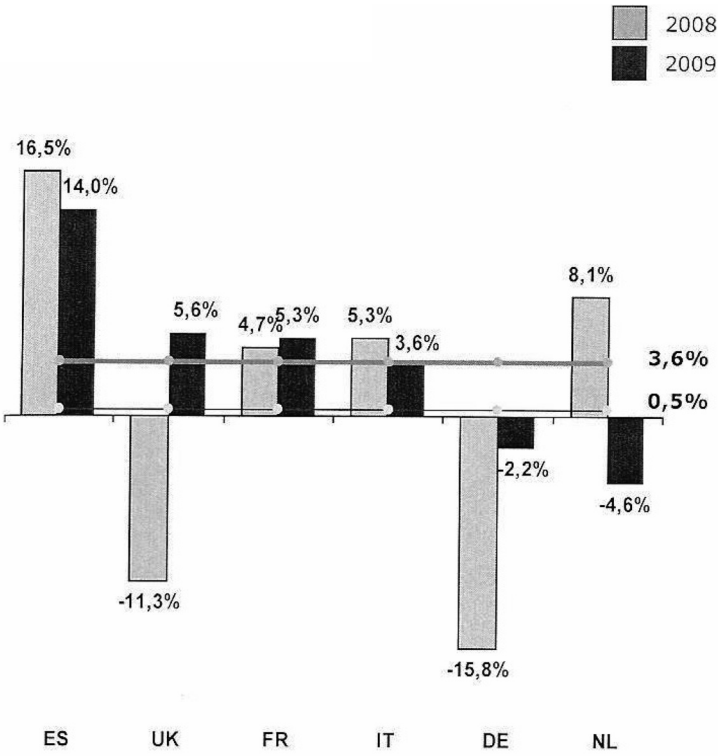
Dai dati ufficiali disponibili [3] si osserva che

- nei primi nove mesi del 2010 la redditività (sicuramente per i primi cinque gruppi bancari) è peggiorata rispetto allo stesso periodo del 2009;
- il *return on equity* (ROE) è sceso dal 4,3% al 3,7%;
- il margine di interesse si è ulteriormente ridotto del 9%, soprattutto per l'ulteriore riduzione dei tassi e in qualche caso anche per la contrazione del volume dei prestiti;
- il margine di intermediazione è risultato sostanzialmente allineato all'evoluzione del margine di interesse in quanto i ricavi non hanno manifestato significativi progressi;
- gli utili nel complesso sono risultati in ulteriore flessione dell'8%.

3 Banca d'Italia, Bollettino Economico, n. 63, gennaio 2011, pp. 37-38.

Con riferimento al posizionamento delle nostre banche rispetto ai principali *competitors* europei, è opportuno osservare l'evoluzione del ROE negli anni 2008 e 2009, così come riportato nella Figura 1 e relativamente ad un campione di banche europee [4].

Figura 1 - Il *Return on equity* (ROE) di un campione di banche europee (2008 e 2009)



Fonte: Osservatorio EBR (ABI), 2010.

4 L'analisi è condotta su un campione che, a maggio 2010, comprende 28 banche europee, di cui 6 italiane (Intesa San Paolo, UBI Banca, Banca Carige, Gruppo Monte Paschi di Siena, Banca Popolare di Milano, Unicredit Group). Per le informazioni fornite l'autore ringrazia la prof.ssa Elena Beccalli dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Si osserva che il ROE medio in Europa è stato dello 0,5% nel 2008 e del 3,6% nel 2009, mentre per le banche italiane si hanno valori pari rispettivamente al 5,3% nel 2008 e al 3,6% nel 2009. Dai dati riportati nella figura si rilevano in primo luogo le ampie variazioni (da un anno all'altro) per le banche inglesi, tedesche e olandesi, e variazioni più contenute per le banche italiane, francesi e spagnole. Tale situazione è spiegabile con il differente modello di business delle banche di questi paesi: più orientato all'attività finanziaria e all'operatività sui mercati quello delle banche anglosassoni e del nord Europa (e quindi maggiormente soggette ai rischi e alle opportunità generate dall'evoluzione della finanza internazionale e dai prezzi delle attività finanziarie negoziate nei mercati), e più "tradizionale" quello delle banche delle area mediterranea in quanto ancorato all'attività di intermediazione creditizia rivolta al finanziamento delle imprese e dell'economia reale nel suo complesso.

In aggregato, si può dunque rilevare che negli anni più recenti (come anche da alcune prime indicazioni riferite al 2010) la redditività più elevata è osservabile in quei mercati con modelli di business "meno tradizionale" e con più spiccato ricorso agli investimenti finanziari: redditività, come detto, più elevata ma anche soggetta a forti variazioni a motivo della rischiosità implicita e della volatilità dei prezzi degli investimenti finanziari.

Più in dettaglio, ad avere un livello della redditività in diminuzione continuano ad essere soprattutto i gruppi bancari italiani e quelli medio-piccoli spagnoli. Nel caso delle banche italiane appare in controtendenza rispetto alla media europea l'evoluzione soprattutto del margine di interesse: infatti, a fronte di un incremento del margine di interesse in media in Europa del 10%, in Italia – come detto – si è ridotto del 9%. Tale circostanza, peraltro, va vista con una certa preoccupazione se si considera che il

margine di interesse rimane la principale fonte di ricavo, al di sopra di quanto osservato per gli altri paesi dell'Unione Europea: infatti, il margine di interesse rappresenta il 64% delle fonti di ricavo delle banche italiane (contro il 58% per le banche dell'Unione Europea).

Le prime informazioni disponibili per l'ultimo trimestre 2010 e i primi mesi del 2011 indicano un recupero della redditività delle banche europee, che però è più sostenuto per le banche con modello di business "meno tradizionale" a motivo anche delle difficoltà e delle incertezze che gravano sull'economia reale.

Venendo, infine, alle possibili linee di sviluppo future per le banche italiane in vista di un recupero delle fonti di ricavo e della redditività, è necessario e opportuno un sintetico richiamo alla struttura dell'attuale modello di business delle banche italiane, confrontato con quello dei *competitors* europei.

In primo luogo, gli impieghi rappresentano circa il 60-62% del totale dell'attivo [5], per cui l'attività tradizionale di erogazione del credito rappresenta la parte più importante del business complessivo; tale rapporto risulta meno elevato per le altre banche europee, dove invece a prevalere è la componente finanziaria delle attività che, seppur in flessione, rappresenta poco meno del 50% delle attività totali (contro circa il 20% per le banche italiane), e di conseguenza accentua l'importanza del margine di interesse quale componente dei ricavi complessivi continuando ad essere la principale fonte di ricavo delle banche italiane se paragonate alle banche degli altri paesi dell'Unione Europea.

5 Solo le banche spagnole hanno una incidenza superiore, seppure di poco, essendo pari al 64%.

Per quanto riguarda la struttura del passivo, circa i due terzi della raccolta delle banche italiane è costituita dalla raccolta diretta rappresentata dai depositi della clientela e dall'emissione di obbligazioni verso il pubblico retail, mentre del tutto marginale è il peso della raccolta "istituzionale".

La cosiddetta "leva finanziaria", ossia il multiplo del totale dell'attivo rispetto all'ammontare del patrimonio, è decisamente più contenuta per le banche italiane (e anche quelle spagnole) con valori dell'attivo pari e 14-15 volte l'entità del patrimonio, a cui si contrappongono valori pari a 35-40 volte per la media delle banche europee.

Infine, allo scopo di quantificare ancorché indirettamente la qualità dei crediti, le rettifiche nette per deterioramento dei crediti sono aumentate di più in questi ultimi anni nei bilanci delle banche europee rispetto alle banche italiane: questo è indubbiamente un segnale di un minor profilo di rischio implicito nel portafoglio prestiti delle banche italiane.

Quanto precede induce a ritenere che un innalzamento del livello della redditività delle banche italiane non è facilmente realizzabile senza ulteriori processi di razionalizzazione e con interventi strutturali. Infatti sorgono quasi spontanei i seguenti quesiti.

- È immaginabile un recupero a breve della redditività delle banche italiane, magari anche attraverso una modifica del loro tradizionale modello di business?
- Quale potrebbe essere lo spazio di recupero di redditività nell'ambito dei ricavi da servizi e degli altri ricavi?
- È ancora condivisibile la via "italiana" del modello di business tradizionale e di forte radicamento con il territorio?

- A fronte dell'attuale congiuntura dei ricavi bancari, sono ancora possibili miglioramenti nell'ambito dei costi (del personale e amministrativi in genere)?
- Quanto può incidere sulla redditività (e anche sull'operatività) delle nostre banche l'impatto dei nuovi e più stringenti requisiti patrimoniali?

Senza voler dare subito delle risposte, credo che sia alquanto lontana (e sicuramente non generalizzabile) l'ipotesi di un cambio del modello di business alla luce della circostanza che il nostro sistema bancario (al di là di poche eccezioni) dispone di una forte e ben radicata presenza territoriale che è frutto proprio della necessità di essere contigui con i bisogni di una clientela rappresentata per lo più da famiglie risparmiatrici e da imprese "di territorio" dalle dimensioni notoriamente medie (e soprattutto) piccole.

Ritengo altresì che per una ripresa dei ricavi sia fondamentale il ritorno ad un rapporto più stretto con la clientela: rapporto che nei tempi più recenti (anche se non in modo analogo per tutte le nostre banche) ha conosciuto più di una criticità, probabilmente per il venir meno del decentramento decisionale che da sempre ha contraddistinto e caratterizzato la relazione tra banca e cliente, con risposte pronte e di livello qualitativo adeguato alle esigenze della clientela.

Per quanto riguarda i costi, ci possono essere ancora spazi per il loro contenimento sia attraverso una ulteriore e più attenta gestione delle strutture informatiche, sia attraverso possibili innovazioni (purché graduali) nelle politiche di remunerazione del personale (o di certe figure professionali, in specie nell'attività commerciale) e sia attraverso possibili risparmi derivanti da una migliore gestione delle posizione creditizie che presentano elementi di criticità.

Indubbiamente il quadro economico generale non aiuta il lavoro delle banche e del resto le autorità sono intervenute con provvedimenti che vanno lungo la strada del rafforzamento patrimoniale e della riduzione delle aree di eccessiva rischiosità: ciò avrà un impatto sulla redditività delle banche, ma probabilmente non così rilevante se si considerano le ricadute positive nel tempo sulla solidità degli intermediari e del sistema finanziario.

Sta ora agli esponenti della professione bancaria trovare (o forse riscoprire) i modi e i tempi per svolgere efficacemente il loro ruolo.

Dott. Gabriele Piccini
Country Chairman Italia di UniCredit S.p.A.

Le strategie commerciali sul mercato italiano

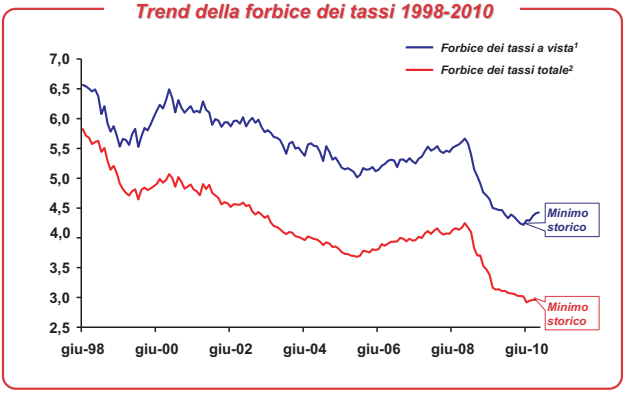
Il mercato domestico è caratterizzato da un contesto competitivo particolarmente sfidante: da un lato il debole andamento dell'economia ha intaccato in maniera significativa la crescita dei volumi, dall'altro gli interventi stringenti dei regolatori hanno ridotto drasticamente le marginalità di alcuni prodotti/servizi; con il risultato che il P&L a livello di sistema ne ha risentito in modo netto.

Ovviamente la risposta delle Banche non può prescindere da un'attenta e rigorosa gestione dei costi operativi e del costo del rischio; ma diventa altresì fondamentale pianificare delle strategie commerciali ad hoc per rispondere in modo efficace alle difficili condizioni di mercato.

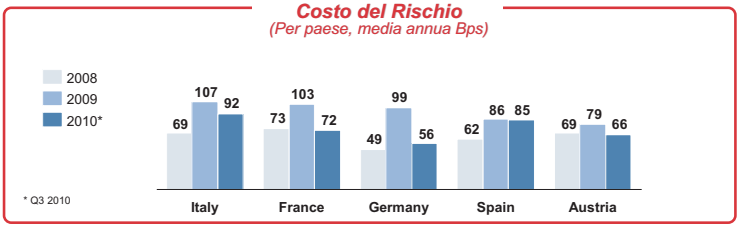
Nel fare ciò ritengo possa essere utile come premessa quella di partire dall'analisi di quelle che sono le peculiarità del mercato domestico e le particolari abitudini dei nostri clienti.

Peculiarità del mercato domestico

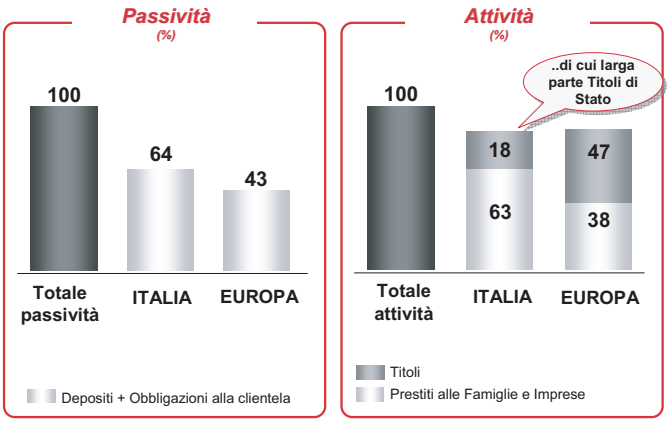
Nel corso degli ultimi due anni abbiamo assistito ad una contrazione forte della forbice sui tassi che ha minato in maniera significativa la sostenibilità dei conti economici dell'intero sistema bancario.



In aggiunta non bisogna dimenticare che la peculiarità del sistema produttivo industriale del Paese, caratterizzato da dimensioni di azienda molto più piccole degli altri grandi Paesi industriali Europei, si ripercuote anche sul livello del costo del rischio Paese che si mantiene strutturalmente sopra media europea.

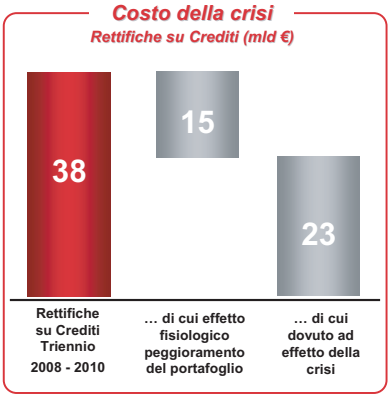


Nel corso della crisi abbiamo tutti apprezzato come la vocazione "prettamente commerciale" del sistema bancario italiano abbia garantito solidità all'intero sistema Paese. Ciò è stato possibile se si tiene in considerazione l'attuale profilo di rischio delle Banche Italiane e la relativa composizione dell'attivo e del passivo.



Gli studi dell'ABI in merito evidenziano, infatti, in maniera chiara come le Banche Italiane siano molto più propense a fare provvista diretta dai propri clienti e siano molto meno sbilanciate nel passivo su forme di impieghi finanziari di tipo speculativo. Ciò chiaramente è anche alla base di una minore redditività rispetto ai concorrenti europei, ma ci garantisce meno volatilità nelle performance ed in definitiva maggiore stabilità.

Tale profilo di rischio ha consentito inoltre al sistema di bancario di farsi carico dei costi della crisi, stimati dall'ABI in una componente eccezionale di rettifiche su crediti pari a circa 23 Mld di € nell'ultimo triennio, senza ricorrere di fatto ad aiuti pubblici.

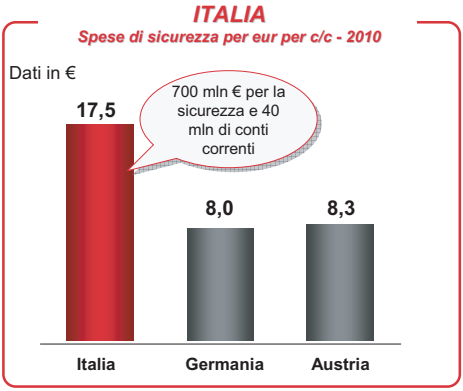


Le abitudini dei nostri clienti

Quando parliamo di peculiarità del mercato domestico non dobbiamo limitarci esclusivamente a considerare le differenze strutturali, bensì dobbiamo considerare anche le diverse abitudini che distinguono in maniera forte i nostri clienti dalla media europea.

In primo luogo dobbiamo tener conto del fatto che nonostante sia in atto un trend significativo di trasferimento dell'operatività verso canali evoluti, l'Italia rimanga ancora il Paese del "contante".

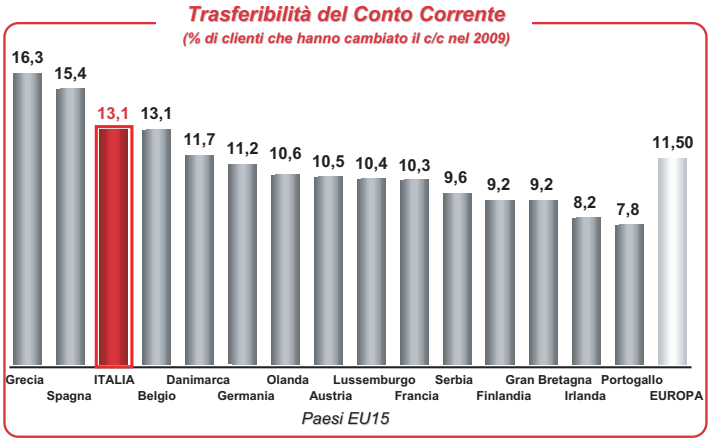
Questo genera inevitabilmente maggiori costi di sicurezza che in Italia incidono sul singolo conto corrente per un livello doppio rispetto a quanto avviene per Austria e Germania.



In secondo luogo bisogna anche considerare la generale pressione sui margini che abbiamo registrato nel sistema nel corso degli ultimi anni. Se consideriamo l'andamento delle marginalità su conto corrente dal 2003 ad oggi, registriamo un dimezzamento dei ricavi medi unitari specialmente concentrati sulla componente "tenuta conto".

Ciò è sicuramente spiegabile con i trend fisiologici di mercato e con alcuni interventi dei regolatori; ma sicuramente l'accentuarsi di tale fenomeno è stato reso possibile in Italia dalla grande mobilità della nostra clientela, contrariamente a quanto si pensi.

Le statistiche ABI ci dimostrano come siamo al terzo posto a livello Europeo per mobilità dei conti correnti negli ultimi 12 mesi.



Quali risposte strategiche sul business

La disamina del panorama competitivo e delle peculiarità del mercato domestico mi portano a considerare due orizzonti di intervento.

Il primo, di più ampio respiro, teso a colmare i gap che abbiamo nei confronti degli altri mercati europei.

Il secondo, più di breve, teso a generare valore distintivo nei diversi segmenti di clientela serviti.

Come colmare i gap vs. Europa

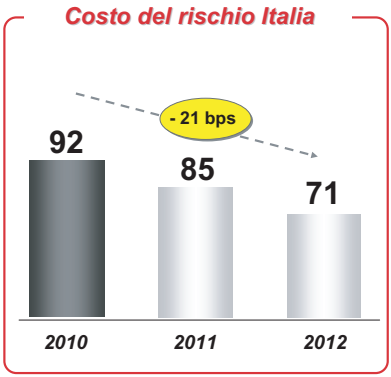
Nell'ambito del primo filone di intervento la migliore iniziativa commerciale che il sistema bancario può mettere in atto oggi è quella di ri-orientare le Reti verso la gestione tempestiva del portafoglio problematico. Negli anni antecedenti alla crisi Lehman, anche in ragione di scenari economici più floridi che non imponevano interventi mirati sul costo del rischio, la produttività commerciale era stata

fortemente focalizzata su vendite e nuovi flussi, lasciando in secondo piano in termini di priorità la gestione andamentale degli stock di impieghi, molto spesso demandata ad altre filiere organizzative (ad esempio Crediti).

Lo scenario attuale, per contro, ci impone, come univa via per rendere il conto economico sostenibile, la gestione tempestiva del portafoglio problematico che si traduce in minori default per le famiglie e minore mortalità per le Imprese, con benefici che si sostanziano in definitiva in minori accantonamenti per il sistema bancario.

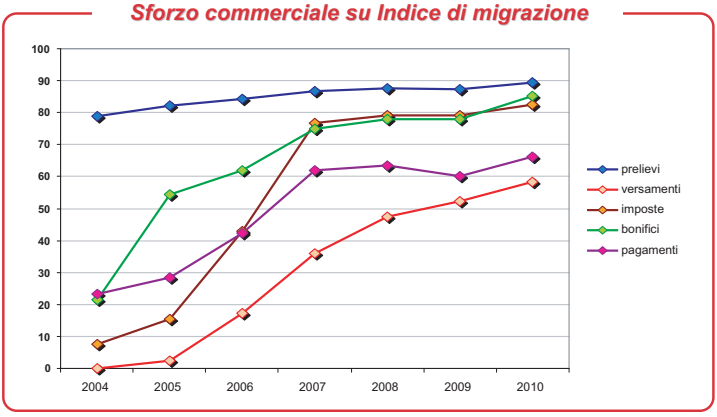
Le stime ABI ci dicono che l'attesa per i prossimi due anni è quella di una ulteriore diminuzione di circa ulteriori 20 bps del costo del rischio di credito complessivo a livello sistema.

Ciò non può prescindere da un forte focus da parte delle Reti, una collaborazione stretta tra Commerciale e Crediti ed un approccio di "decentramento controllato" per velocizzare le decisioni.



Sul fronte di accompagnare i clienti nel processo di modifica delle abitudini e delle modalità interazione con la Banca, la Rete gioca un ruolo cruciale sulla spinta all'utilizzo sempre crescente di canali transazionali alternativi.

L'esperienza Unicredit in tal senso evidenzia come un forte commitment della Rete possa accelerare tale processo fisiologicamente in atto, dando un contributo di "education" ai propri clienti che poi ne beneficiano in termini di customer experience.



La migrazione su canali alternativi, che ha raggiunto valori significativi su tutte le tipologie di operatività, non deve essere vista come una minaccia per il "canale fisico" bensì come una grande opportunità commerciale: quella di riposizionare la filiale da "centro di transazione" a "centro di relazione".

Come generare valore distintivo per i nostri clienti.

A mio modo di vedere per calibrare correttamente tale set di iniziative strategiche risulta fondamentale partire da quello che ci dicono i clienti.

Da anni il sistema bancario italiano ormai ha consolidato le proprie best practices nella misurazione della customer satisfaction.

La sfida attuale è quella di non limitarsi alla mera misurazione, ma utilizzare tali analisi massive per attività di intelligence che possano influenzare in maniera significativa le modalità di progettazione dei modelli di servizio.

Questo è alla base della conquista di distintività su quei fattori che fanno la differenza nel percepito cliente.

Se andiamo a leggere quello che, oggi, i nostri clienti ci chiedono, ci accorgiamo che sono cose decisamente basilari, guidate dalla semplicità e fondamentalmente riconducibili a quelle che potremmo definire attività "core" della Banca.

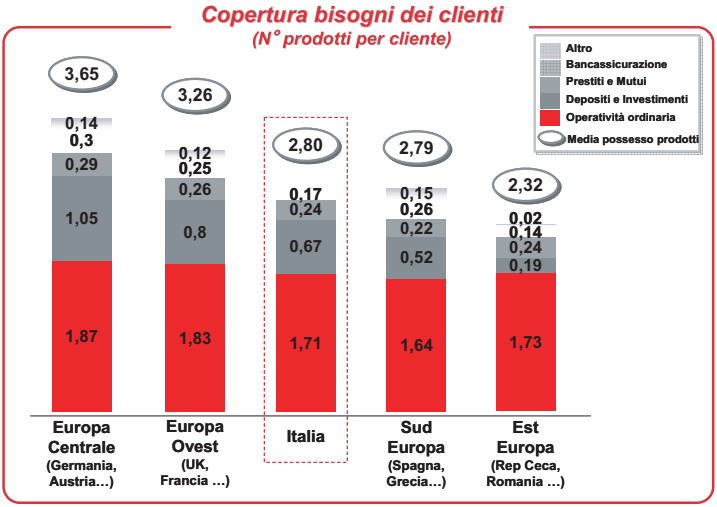
Le iniziative commerciali e di modello di servizio devono porre al centro i bisogni espressi dalla clientela e fornire risposte immediate e tangibili.

A mio modo di vedere le priorità possono essere indirizzate secondo queste linee guida sui diversi segmenti presidiati:

1. Micro e Piccole Imprese: diventa fondamentale mantenere l'approccio specializzato su tali segmenti massimizzando tuttavia la prossimità territoriale. Le leve su cui puntare nel modello commerciale sono:
   a. Il decentramento controllato nella definizione delle autonomie in ottica di empowerment delle persone a diretto contatto con il cliente.
   b. Il cross selling su servizi complementari rispetto alla pura attività di lending (che da sola ha difficoltà a generare EVA positivo).
   c. La capacità di mettere in atto processi efficaci sui tempi di riposta al cliente (per crediti e prezzi).

2. Medie e Grandi Imprese: un segmento fondamentale per il recupero di Reputation e per fornire un contributo fattivo allo sviluppo economico del Paese. Le leve su cui puntare nel modello commerciale sono:
   a. La capacità di mettere a punto sistemi di valutazione non più soltanto basati sul passato e sul presente, bensì con un contributo di analisi prospettica / industriale che si ripercuote anche sul processo del credito e di gestione commerciale del Cliente.
   b. Rafforzare il modello tradizionale del gestore attraverso un ingaggio formale della cinghia manageriale nella gestione della relazione con gli Imprenditori.
   c. La capacità di sviluppare offerta di servizi che generino valore nella possibilità di sviluppo economico di tale segmento (chiaro esempio è il comparto dell'internazionalizzazione).

3. Famiglie: segmento su cui la crisi ha inciso pesantemente sia sul fronte della gestione e della crescita del risparmio, sia sulla capacità di far fronte al proprio indebitamento. Una delle leve su cui puntare, al di là delle tematiche di spinta ai canali evoluti, è quella di sviluppare la capacità di coprire bisogni emergenti da parte dei clienti; area su cui esiste un grande potenziale che le Banche Italiane non hanno colto ancora fino in fondo.



I dati di benchmarking sul cross selling mostrano un potenziale da cogliere per l'Italia nei confronti dei più maturi mercati europei.

È chiaro che ciò presuppone alla base soprattutto un'accelerazione sulla spinta all'innovazione di prodotto e di servizio, area su cui il mercato italiano ha perso un po' di smalto negli ultimi anni.

In definitiva quale strategia per garantire sostenibilità al sistema?

In un contesto in cui i margini unitari per cliente sono decrescenti, l'unica via sul fronte dei ricavi per rendere sostenibili i conti economici delle Banche è quella della crescita.

Tale crescita può essere perseguita secondo due direttrici possibili:

1. Crescita relativa: dove l'obiettivo è quello di sottrarre quote di mercato al competitor in un contesto globale che comunque non cresce. Ciò comporta inevitabilmente dumping di prezzi che va ad ulteriormente complicare i problemi di capitale e di costo del funding che il sistema bancario sta vivendo in questo periodo.
2. Crescita sostenibile: dove il must è quello di offrire un contributo fattivo allo sviluppo del Paese, perché la crescita indotta del sistema bancario non può prescindere dalla crescita dell'economica del Paese. A titolo esemplificativo citiamo la spinta all'export come via primaria per risollevare il PIL del Paese in un contesto in cui la domanda interna è stagnate e la domanda pubblica sconta la mancanza di fondi. Il ruolo del sistema bancario deve essere quello di facilitatore di tale ripresa andando oltre quella che è la tradizionale offerta di servizi di transazione e di lending. Se tale ruolo di "socio del territorio" e non di mero "fornitore" verrà implementato dal sistema in ogni micro-territorio presidiato allora la riattivazione della crescita bancaria avrà una connotazione di sostenibilità e solidità.

Dott. Carlo Salvatori
Presidente di Lazard Italia

Efficienza nelle strutture e nei comportamenti

Introduzione

Parto dalle considerazioni e dai dati presentati prima da Alberto Banfi. Mi pare di rilevare – fra le altre cose – due aspetti:

1) Il sistema bancario continua a soffrire: redditività e ROE sono in preoccupante flessione, il margine di interesse risente più del dovuto del basso livello dei tassi e il ritorno dai servizi non sostiene efficacemente il margine di intermediazione. Le rettifiche per deterioramento dei crediti incidono ancora pesantemente. C'è un ricorso alla leva più contenuto in Italia rispetto all'Europa. Questo è un bene se lo guardiamo dal lato del rischio, ma non porta certo benefici se lo consideriamo dal lato della redditività.
2) Pare a me evidente che occorra trovare un equilibrio nuovo basato su un ripensamento o quanto meno una rivisitazione del modello di business, tale da consentire recuperi di redditività. La rivisitazione deve essere anche rivolta a ridurre l'impatto dei nuovi requisiti patrimoniali. La rivisitazione deve passare, a mio avviso, attraverso un recupero ragionato del ruolo delle filiali. Il tema è stato anche sollevato ieri dal Dott. Campanile, quindi è avvertito dalla stessa clientela.

Prima di commentare in ordine a questi due aspetti, io credo sia utile ripercorrere le principali fasi evolutive – qualche volta, a mio avviso, involutive – del nostro sistema creditizio.

Infatti, nessun giudizio di merito può essere formulato senza tener conto dell'ambiente che ci circonda, ambiente che cambia nel tempo, dell'andamento delle variabili economiche, del contesto normativo, del contesto di mercato, degli eventi internazionali che, nel tempo, hanno contribuito a fare assumere al sistema bancario i suoi caratteri attuali.

A me pare di poter individuare quattro principali fasi attraversate dal settore nella sua storia recente: una fase della specializzazione, una della despecializzazione, una fase che definirei di finanziarizzazione dell'attività bancaria e, infine, l'epoca attuale che considero molto caratterizzata da un ritorno ad alcuni valori e ad alcuni aspetti fondanti della nostra professione.

1) *L'epoca della specializzazione*

Dopo la crisi del 1929, il modello di "banca mista", che tanto aveva inciso nell'acuire gli effetti di scelte errate di politica economica e monetaria, viene sostituito dal modello di "banca pura", basato sul principio della specializzazione funzionale del credito.

Per alcuni decenni, nel sistema operano banche di credito ordinarie e istituti di credito speciale: sono soggetti chiaramente distinti per missione e per scadenza della raccolta e degli impieghi. Ancora, il modello prevede un regime autorizzativo all'esercizio dell'attività bancaria basato su una valutazione discrezionale delle esigenze del mercato da parte della Banca d'Italia: la Banca d'Italia per lungo tempo, regola le concorrenze e limita significativamente l'ingresso di nuovi operatori sul mercato. È un approccio di pianificazione amministrativa dell'attività bancaria, che

volutamente sacrifica obiettivi di concorrenza ad esigenze di stabilità del sistema.

In questa fase l'effetto congiunto di tassi elevati, di basso grado di competizione e di una cultura finanziaria dei risparmiatori ancora parziale è quello di un elevato contributo del *mark-down* al margine di intermediazione. L'attività di raccolta del risparmio consente, cioè, di per sé ritorni sufficienti a rendere non necessaria un'allocazione più rischiosa dei fondi ricevuti in gestione. E non richiede sofisticate attività di marketing sui prodotti dato che il margine finanziario è più che sufficiente per assicurare utili. Il *business* bancario tradizionale, basato sull'intermediazione delle risorse tra settori in *surplus* di risparmio e settori in *deficit di risorse finanziarie*, confina le attività ancillari di *banking* all'interno di un ruolo più che marginale; peraltro poco numerose ed a carattere essenzialmente nazionale sono le banche di investimento operanti nel nostro Paese. È quasi assente un'attività di marketing strutturato. È pressoché assente la banca impostata sulla finanza e sulla leva. Questa fase – che ho definito della *specializzazione* – si protrae fino ai primissimi anni '90.

2) *L'epoca della despecializzazione*

Il principio di specializzazione funzionale entra gradualmente in crisi, con l'aumentare della concorrenza conseguente al processo di globalizzazione e di integrazione dei mercati a livello europeo. Dapprima si verifica una riduzione delle differenze tra le diverse categorie di intermediari pur nei vincoli previsti dalla legislazione pro-tempore vigente. La de specializzazione degli intermediari trova poi legittimazione giuridica in una serie di interventi normativi, culminati nel Testo Unico Bancario del 1993 che innova radicalmente il modello esistente: si va verso un modello che recepisce le esigenze nascenti da un nuovo

regime della concorrenza che va via affermandosi. Si va verso un regime imposto da una completa apertura dei mercati a tutti gli operatori – non solo bancari, non solo italiani – che hanno caratteristiche di solidità patrimoniale, quelle stabilite dai regolatori.

Il Testo Unico Bancario rinnova e stimola verso un'economia di mercato ed impone agli intermediari una completa riconsiderazione delle proprie strategie. Da una "non-strategia" di mera attesa del cliente, diviene fondamentale una ricerca attiva del cliente: a distanza, attraverso la comunicazione, e fisicamente, mediante la rete distributiva. Il marketing bancario viene così ad assumere un ruolo propulsivo che gli era sconosciuto solo pochi anni prima; quel modello di gestione accentrata della banca, quale era comune osservare fino alla fine degli anni '80, risulta non più in grado di rispondere efficacemente alle necessità dei singoli territori. Si scopre quanto importante possa essere la forza propulsiva delle filiali e si investe sulla figura del direttore della filiale, come gestore di risorse e paladino dello sviluppo e del conto economico.

Prendono forma e crescono di importanza le c.d. *aree territoriali*; quale punto di raccordo tra struttura centrale della banca e singole filiali. Esse, le aree, consentono un efficace presidio del territorio attraverso il decentramento dei processi e delle autonomie decisionali.

Ma gli effetti della normativa comunitaria sulla struttura del sistema bancario, vanno ben oltre. Gli stessi accordi di Maastricht del 1992 invitano a rivedere il modo di fare banca. Maastricht, fra l'altro, limita al 3% il tasso d'inflazione. Questo ha effetto sui tassi d'interesse, riduce l'apporto del margine finanziario ai risultati economici, ed impone di riconvertire il conto economico sul margine da servizi. L'attività proattiva delle aree territoriali e delle filiali diventa ancora più importante nella strategia di sup-

porto del margine di intermediazione attraverso il ritorno dei servizi.

Nasce così un nuovo modello di attività bancaria. Essa è impostata su alcuni temi alcuni dei quali nuovi: aumento dei volumi intermediati per compensare il contenimento dei margini, allargamento del portafoglio prodotti e sviluppo del *cross-selling*, crescente rilievo del risparmio gestito, dei prodotti assicurativi e dei prodotti di fidelizzazione, il tutto accompagnato da interessi e variegati programmi di contenimento dei costi. Sono gli effetti del processo di *deregulation*, ma anche di crescita culturale avvenuti a partire dai primi anni '90 nel *banking*: il ROE diventa prima un obiettivo, poi un ossessione, nella nuova cultura prevalente che premia risultati importanti nel breve periodo.

La deregulation porta anche ad una progressiva finanziarizzazione dell'attività delle banche, nella ricerca di nuove aree di redditività.

3) *L'epoca della finanziarizzazione dell'attività bancaria*

E qui passiamo alla terza delle quattro fasi da me richiamate all'inizio, la fase della *finanziarizzazione dell'attività bancaria*, la cui nascita collocherei agli inizi del nuovo secolo e che è culminata nella crisi dei mercati esplosa con virulenza nel 2008. L'utilizzo della leva è una caratteristica di questa fase ed assume spesso valori abnormi, specie fuori dall'Italia. Questo porta gradualmente ad uno spostamento del baricentro verso nuove fonti di profitto, verso attività più propriamente finanziarie, quelle che consentono – a parità di patrimonio – utili importanti ed addizionali; utili sia dal lato della provvista sia dal lato degli investimenti non commerciali: relativamente poche

grandi operazioni – la banca all'ingrosso – producono risultati a conto economico molto significativi.

L'utilizzo dei derivati e degli strutturati aggiungono enfasi al nuovo primato della finanza, in quanto consentono di sommare profitti a profitti, pur se in maniera non sempre trasparente. In questo periodo, bisogna ammetterlo, le filiali vengono un po' lasciate a se stesse, relativamente trascurate, cenerentole rispetto ai maghi dei derivati e degli strutturati se è vero che è la finanza che fa spesso la differenza sul conto economico finale.

E mi pare anche essere stato il "mood" di alcuni vertici aziendali che, trasportati dagli utili delle attività di finanza pura, hanno sottovalutato l'importanza strategica del retail commerciale, ai fini sia della solidità dei risultati economici, sia della loro sostenibilità nel tempo.

Poi esplode la crisi della finanza, appare in tutta la sua evidenza nel 2008. Le cause sono dai più ricondotte alla risposta di politica monetaria americana al crollo dei mercati ed ai problemi derivanti dallo scoppio della bolla della *new economy* e dalla tragedia delle Torri gemelle (11 settembre 2001). La Fed intese sostenere artificialmente l'economia irrorando i mercati di liquidità abbondante e pilotando i tassi al ribasso. I tassi, che erano al 7% agli inizi del 2000, sono scesi all'1% in meno di 3 anni. L'ingente disponibilità di mezzi monetari ed il *risk appetite* in aumento hanno determinato un ricorso eccessivo alla leva finanziaria e l'allentamento dei meccanismi di valutazione del merito di credito. I grandi operatori finanziari hanno creato prodotti complessi, vere e proprie *black box* con rendimenti elevati, ma con rischi scarsamente percepibili dall'investitore finale.

Ma a partire dal 2004, i tassi di interesse hanno ripreso a crescere ed il valore degli strumenti finanziari sono via

via calati fino a crollare nella seconda metà del 2008. Tutto questo ha determinato un aumento sempre più marcato dei casi di insolvenza soprattutto perché gli attivi non erano più difficilmente liquidabili. A ciò si è aggiunto lo "sgonfiarsi" progressivo del mercato immobiliare, dovuto all'aumento delle vendite da parte di debitori in difficoltà. Quando le cose non vanno ed occorre liquidità per rimborsare i prestiti in scadenza, le due classiche alternative non funzionano. Sono difficili da perseguire. Le alternative sono che o si vendono gli asset, ma questi diventano difficili da vendere, se non a forte sconto, quindi in perdita in condizioni di mercato fortemente sfavorevoli, oppure l'altra alternativa è la raccolta di nuovo capitale, ma il capitale diventa una risorsa scarsa non facile da trovare e comunque costosa in condizioni di scarsa liquidità e di significativa nuova avversione al rischio.

I risultati sono quelli che conosciamo, risultati peraltro favoriti da una sostanziale mancanza o carenza di controllo: fallimento Lehman e situazioni diffuse di crisi profonde di tanti grandi operatori finanziari, soprattutto negli Stati Uniti e nei paesi anglosassoni.

Circa la carenza dei controlli ricordo lo slogan dell'epoca di Bush padre, sotto la cui gestione, i controlli sui movimenti finanziari vennero praticamente eliminati; lo slogan era "il mercato regola se stesso". È vero, il mercato regola se stesso in condizioni di normalità. Non è invece in grado di autoregolarsi – è dimostrato ormai – in periodo di forte stress, soprattutto se stress indotto da folle speculazione.

In un contesto internazionale difficile, anche il sistema bancario italiano ha sofferto non poco, ma è risultato tuttavia uno dei meno colpiti tra quelli dei Paesi occidentali. La situazione è ancora non risolta, rimane una sensazione forte di diffusa fragilità finanziaria; ai problemi delle isti-

tuzioni creditizie si sono aggiunti i problemi derivanti dai rischi sovrani. La finanza internazionale non è più tornata ai livelli pre-crisi e la finanza italiana non è da meno. Basta vedere lo stato precario del mercato interbancario. Abbiamo certamente tenuto meglio degli altri anche perché la struttura del tessuto imprenditoriale italiano, costituito in maggioranza da piccole e medie imprese, e la elevata propensione al risparmio delle famiglie, hanno contribuito a far si che le banche del nostro Paese abbiano retto meglio di quelle di altri Paesi. La crisi c'è stata e c'è ancora ma non ha mai raggiunto i livelli d'oltre Alpe e di oltre Oceano.

L'elevata diversificazione del rischio di credito e la più contenuta finanziarizzazione hanno agito nel contenimento degli effetti negativi.

Ma la crisi c'è ancora ed occorre reagire.

Da qui la fase in corso che io definisco come quella del

4) *Il ritorno ad alcuni fondamentali*

Fondamentali della nostra professione, che una volta definitivamente applicati in maniera aggiustata ai tempi che concorrono e all'ambiente che si è formato, fanno intravedere spiragli di rinnovamento culturale.

Il contesto nel quale le nostre banche stanno oggi operando a me pare soprattutto caratterizzato da un persistente andamento sostanzialmente negativo dell'economia; dalla necessità di contenere i rischi anche per gli inasprimenti regolamentari (Basilea e non solo); da una fase involutiva nel ricorso alla finanza.

Questo mi pare stia portando gli intermediari alla riscoperta di un modo più tradizionale di intermediazione del credito; soprattutto credo si stia riscoprendo il ruolo della rete.

Qui devo chiarire in relazione a quanto detto ieri da Maria Luisa Di Battista. Io non sto dicendo di ritornare alle filiali di 10/20 anni fa. Non sarebbe né possibile né conveniente. Quella era un'altra epoca, più vicina alla banca sostanzialmente statica di un passato peraltro non molto lontano. Io penso ad una ragionata e ragionevole nuova centralità delle filiali e delle aree affidate a dirigenti capaci – attraverso una formazione adeguata – di interpretare le nuove esigenze, le nuove istanze dei clienti, prima ancora di vendere loro dei prodotti. D'altronde, io non penso si possa utilmente gestire in forma sostanzialmente centralizzata un contesto economico fatto di famiglie che risparmiano e di aziende piccole e medie che costituiscono il 95% della clientela prenditrice di denaro e che sono formate mediamente di pochi addetti. Io non credo si possa fare in maniera proficua un retail banking che interpreti le esigenze del territorio, con poteri decisionali prevalentemente nelle direzioni centrali di Milano, Verona o Bergamo a dir si voglia. Tornano allora in primo piano temi quali l'aumento delle quote di mercato, il rapporto con il cliente – e quindi – il presidio del territorio. È poi, in fondo, il *business model* tradizionale delle banche di dimensioni medio-piccole, basato sull'attenzione alle necessità del tessuto locale, fondato sul rapporto fiduciario con la clientela, un business model che mi pare stia diventando un *benchmark* anche per le banche di maggiori dimensioni. E mi pare, dalle sue relazioni, che anche Gabriele Piccini sia d'accordo con me, quando dice che la filiale deve ritornare da centro di transazione a centro di relazione.

Quali allora le lezioni che possiamo trarre dagli accadimenti di questi ultimi 7/8 anni sui mercati nazionali ed

internazionali? Tre le parole d'ordine: **attenzione** al cliente, **comunicazione** e **motivazione**.

Prima parola d'ordine: attenzione al cliente: a me pare che l'eredità negativa che la crisi, e gli anni di *boom* che l'hanno preceduta, ci lasciano è quella di una banca che si è allontanata dai suoi clienti. Da una parte i benefici rivenienti dalla finanza e da un marketing aggressivo sui prodotti, (non importa se il cliente ne aveva bisogno o meno); e dall'altra parte la banca dei ratings e dei fidi accordati attraverso formule matematiche, hanno portato ad una diminuita attenzione al ruolo delle persone nel presidio del territorio. Ritengo allora sia innanzitutto necessario ridare una nuova centralità al cliente e degli uomini al servizio dei clienti, per comprenderne al meglio le loro rinnovate esigenze; tenuto anche conto del fatto che nel frattempo i clienti sono cresciuti culturalmente, occorre farlo puntando su strutture organizzative e distributive flessibili, frutto di un decentramento decisionale, pur doverosamente accompagnato da efficaci e necessari controlli da parte delle strutture centrali. Riterrei anche auspicabile che da parte delle direzioni e dei vertici commerciali si riducesse un po' lo stress da obiettivi di breve periodo, quelli che impegnano le filiali a fare risultati ad ogni costo non sempre tenendo conto dell'interesse dei clienti finali. I risultati ci devono essere, ma devono essere sostenibili nel tempo: una redditività magari più contenuta, ma fisiologica. Ed oggi mi pare di capire – come rovescio della medaglia – che il sistema stia in qualche modo mettendo in crisi leadership orientate su risultati di breve periodo a favore di leadership orientate alla difesa del patrimonio e delle sue sostenibilità.

Uno dei motivi della disaffezione di una certa clientela sta proprio nel calo della fiducia verso la propria banca. I clienti capiscono che talvolta si rifilano loro prodotti per l'interesse short-term, piuttosto che sulla base di un'analisi seria delle loro esigenze.

Seconda parola d'ordine: comunicazione: è un elemento fondamentale di una moderna strategia di crescita, nei due aspetti di comunicazione verso l'esterno e comunicazione verso l'interno. La comunicazione esterna, attraverso i mezzi di informazione, è intesa non solo come marketing verso il pubblico indistinto, ma anche come capacità di guidare la clientela nelle proprie scelte di investimento. È una comunicazione che ha effetti anche all'interno delle banche, nella misura in cui concorre in parallelo alla formazione ed alla informazione degli stessi dipendenti addetti alla rete.

Ovviamente la formazione dei dipendenti resta un elemento imprescindibile di crescita sostenibile a partire dalla formazione diretta delle persone in rete (formazione tecnica e sui comportamenti). Né si può prescindere dal dotare la rete degli strumenti più moderni necessari a soddisfare le esigenze di una clientela che cresce nei bisogni ed è sempre più attenta alle tematiche macro e micro dell'economia e della finanza. Ma certo è che nel mondo di oggi la comunicazione esterna svolge un ruolo importante di sostegno allo sviluppo dell'attività.

Non deve poi mancare una comunicazione verso l'interno dell'organizzazione, un flusso continuo che arrivi alle Aree Territoriali ed alle Filiali affinché la presenza sul territorio ed il decentramento decisionale non sfocino in tendenze centrifughe di disallineamento strategico.

Terza parola d'ordine: motivazione: dicevo che forse le banche hanno un po' trascurato l'importanza nodale delle filiali nello svolgimento della loro attività. È questa probabilmente un'altra eredità del lungo periodo di profitti facili e di scarsa attenzione al cliente e a chi gestisce il cliente. Il direttore di filiale rappresenta la banca sul territorio; è, simmetricamente, il referente della banca nel cogliere le specifiche esigenze dell'area in cui opera. La motivazione di questi soggetti non può e non potrà in futu-

ro prescindere da una maggiore condivisione degli obiettivi della banca.

Né potrà prescindere da una migliore considerazione del loro apporto ai successi dell'Istituto.

Per rispondere infine ai quesiti sollevati dal Prof. Banfi sarò abbastanza telegrafico.

Quesito n. 1: c'è spazio di recupero di redditività nell'ambito dei ricavi da servizi e degli altri ricavi?

Risposta: si, ma occorre agire nei modi prima indicati: spostare cioè il baricentro verso la periferia, trasferire gran parte del potere decisionale – controllando e formando le persone – in prossimità dei clienti. I quali, fra l'altro, pretendono risposte immediate incompatibili con una centralizzazione dei processi. Occorre poi inserire gli obiettivi in strategie di medio periodo (non i mordi e fuggi di questi ultimi anni) e dotare la rete di soluzioni verso i clienti appaganti e fidelizzanti. Una clientela soddisfatta diventa fidelizzata, sostiene il cross-selling e cospira nella direzione del margine di intermediazione.

Quesito n. 2: è sempre corretta la via "italiana" del modello di business tradizionale e di forte radicamento con il territorio?

Risposta: si, per almeno i prossimi venti anni le banche fortemente presenti sul territorio continueranno ad avere successo. Mi pare di capire che le stesse grandi banche stiano riscoprendo, investendoci sopra, i valori del localismo.

Quesito n. 3: quali sono i possibili miglioramenti nell'ambito dei costi (personale ed amministrativi in genere)?

Credo che margine di ulteriore recupero di efficienza non ce ne siano molti, salvo quelli derivanti da economie legate alle concentrazioni. Sul lato dei conti un po' tutti hanno strizzato il limone. Ma pongo io una domanda: non sarà il caso di pensare a gestire il cost/income sul lato dell'income?

Recente cultura prevalente dice che sono bravi i tagliatori di teste e di costi. Ma è proprio vero che non sia possibile risolvere il problema attraverso i ricavi, mettendo gli uomini in campo, informati e motivati, in maniera diversa?

Quesito n. 4: quanto può incidere l'impatto dei nuovi requisiti patrimoniali?

Risposta: incidono di sicuro. I calcoli sono in corso. Ci vorrà più patrimonio, ma anche una gestione dei rischi (non solo quelli sulla clientela ordinaria) più attenta e selettiva.

ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA

Alba Leasing S.p.A.
Allianz Bank Financial Advisors, S.p.A.
Anima SGR S.p.A.
Asset Banca S.p.A.
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Banca Agricola Commerciale della Repubblica di San Marino
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Aletti & C. S.p.A.
Banca di Bologna
Banca della Campania S.p.A.
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca CR Firenze S.p.A.
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino
Banca di Imola S.p.A.
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.
Banca di Legnano S.p.A.
Banca delle Marche S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca della Nuova Terra S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Alto Adige
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Lodi S.p.A.
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Mezzogiorno S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Novara S.p.A.
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare Valconca
Banca Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero S.p.A.
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di San Marino
Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banca del Sud S.p.A.
Banco di Brescia S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco Popolare Scpa
Banco di San Giorgio S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Barclays Bank Plc
Carichieti S.p.A.
Carifermo S.p.A.
Cariromagna S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.

Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Centrobanca S.p.A.
Cerved Group S.p.A
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito del Lazio S.p.A.
Credito di Romagna S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
CSE - Consorzio Servizi Bancari
Deutsche Bank S.p.A.
Eticredito Banca Etica Adriatica
Euro Commercial Bank S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federcasse
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Pravex Bank PJSCCB
SEC Servizi Scpa
SIA-SSB S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
UGF Banca S.p.A.
Unicredit Banca S.p.A.
Unicredit Credit Management Bank S.p.A.
Unicredit Banca di Roma S.p.A.
Unicredito Italiano S.p.A.
Unione Fiduciaria S.p.A.
Veneto Banca Holding Scpa

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Casse del Centro S.p.A.
Centro Factoring S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.

ELENCO DEGLI ULTIMI QUADERNI PUBBLICATI

PER L'ELENCO COMPLETO
DELLE PUBBLICAZIONI ASSBB CONSULTARE IL SITO
www.assbb.it

I testi precedenti sono disponibili a richiesta.

N. 250 **"BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO"**
C. Faissola - M. Perini - G. Vegas - aprile 2009

N. 251 **"QUALE BANCA DOPO LA CRISI"**
M. Lossani - A. Baglioni - E. Beccalli - P. Bongini - E. Panetta - A. Sironi - marzo 2009

N. 252 **"NUOVE REGOLE PER UN'ATTIVITÀ BANCARIA ETICA."**
"COMPORTAMENTI DEL BUON BANCHIERE"
T. Bianchi - marzo 2010

N. 253 **"LE BANCHE NELL'ATTUALE MERCATO E L'OPINIONE DEI CLIENTI"**
N. Pagnoncelli - aprile 2010

N. 254 **"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"**
F. Bellotti - D. Gronchi - F. Kerbaker - marzo 2010

N. 255 **"LA CONGIUNTURA, LA DIN AMICA DEL CREDIT O E LA STR UTTURA FINANZIARIA DELLE IMPRESE"**
M. Lossani - F. De Novellis - F. Panetta - G. De Felice - giugno 2010

N. 256 **"REGOLE E MERCATO"**
V. Conti - I. Visco - C. Faissola - giugno 2010

N. 257 **"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"**
G. Vaciago - E. La Monica - V. Massiah - L. Moscatelli - C. Salvatori - luglio 2010

N. 258 **"LEZIONI SULLA FORMAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - dicembre 2010

N. 259 **"ANSIA PER I DEBITI SO VRANI: UNA Q UESTIONE MORALE PER LE BANCHE"**
T. Bianchi - marzo 2011

N. 260 **"ASPETTI REPUTAZIONALI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI"**
N. Pagnoncelli - marzo 2011

Capriolo Venturini - Caleppio di Settala (Mi)
Aprile 2011