

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore

TANCREDI BIANCHI

**“ALLA RICERCA DELL’EQUILIBRIO ECONOMICO
DI MEDIO / LUNGO PERIODO
NELLE GESTIONI BANCARIE”**

“Sadibatrentasei”

Intervento tenuto nell’ambito del seminario su
**“Il Paese e le banche: esigenze di sviluppo
e sostegni da parte dell’industria bancaria”**
Castello dell’Oscano - Perugia, 15-16-17 marzo 2012

QUADERNO N. 265

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore

TANCREDI BIANCHI

**“ALLA RICERCA DELL’EQUILIBRIO ECONOMICO
DI MEDIO / LUNGO PERIODO
NELLE GESTIONI BANCARIE”**

“Sadibatrentasei”

Intervento tenuto nell’ambito del seminario su
**“Il Paese e le banche: esigenze di sviluppo
e sostegni da parte dell’industria bancaria”**
Castello dell’Oscano - Perugia, 15-16-17 marzo 2012

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. 62.755.1
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: bpcci-assbb@bpcci.it
sito web: www.assbb.it

Prof. Tancredi BIANCHI,

Professore Emerito nell'Università Bocconi di Milano

1. La situazione in atto e le sfide dell'economia globale

Dopo l'esaltazione e l'infervoramento per il ROE (*return on equity*), giudicato l'indice di *performance* più significativo per misurare: l'efficacia e l'efficienza della gestione di un'impresa, in particolare di una banca; la giusta misura per concedere *bonus e stock options* ai *managers*; la fonte originaria di "creazione di valore" per gli azionisti, il parametro base per considerare appropriati i "multipli" di borsa, e così via, indipendentemente spesso dalla continuità e sostenibilità di tale indicatore nel medio/lungo periodo, viviamo ora un tempo in cui la generalità delle banche, e anche di molte altre categorie di imprese, lamenta una scarsa redditività di gestione. Tutta colpa della crisi economica iniziata tra il 2007 e il 2008, e della ripresa economica ancora debole? O, del non avere bene compreso effetti, sviluppi e conseguenze della globalizzazione economica, fino a cooperare al concretarsi della crisi stessa? O ancora, più semplicemente, si sono commessi errori, molto diffusi e generalizzati, nel programmare e concretare le coordinazioni economiche e finanziarie di gestione, come pure con riferimento alle dimensioni operative e all'organizzazione? Ovvero, si è stati trascinati dal "gioco" della finanza d'azienda, fino a trascurare il *core business* ed errare nelle politiche degli investimenti e del reperimento di risorse, di capitali e di uomini, e alla fine sbagliando scelte di gestione e di organizzazione?

L'elenco delle domande potrebbe proseguire, senza però potere definire quale sia il "quesito chiave" e quale sia la risposta risolutiva.

Prendiamo atto della situazione in essere; cerchiamo di

considerare possibili spiegazioni con riferimento alle banche italiane, nella consapevolezza di compiere solo un tentativo per capire, in parte, una realtà molto complessa.

Data la diffusione di certe ripercussioni e di dati effetti, si deve pensare a errori generalizzati dovuti: alla valutazione di scenario (così detta *indeterminazione logica*), volgendo verso la globalizzazione economica e l'integrazione dei mercati; all'evoluzione prevista del contesto (così detta *indeterminazione statica*) in rapporto alla precedente stima; al cambiamento profondo e non alla semplice evoluzione dell'ambiente esterno (così detta *indeterminazione dinamica*).

In altre parole, è possibile che nonostante il processo di globalizzazione e di integrazione fosse ampiamente previsto, sia stato valutato unicamente come un ampliamento dei mercati e degli scambi, che nella propria economia e tecnica di funzionamento e di concretamento non sarebbero stati sostanzialmente molto diversi, ma solo più vasti. Con l'aggiunta che: a) il sistema monetario internazionale non sarebbe molto mutato; b) le "regole" e la competitività avrebbero funzionato *grosso modo* come prima, giacché esportate, fruendo di nuovi spazi e di vantaggi competitivi, dai Paesi sviluppati a quelli emergenti e in via di sviluppo; c) il pareggiamento dei "rischi" - di prezzo e di cambio - avrebbe trascinato, secondo tradizione, crescita di *futures* e di *options*, ben impacchettati in *derivatives*; d) la crescita economica promossa dalla globalizzazione avrebbe contrastato quella dei rischi operativi.

È probabile che non si sia dato peso sufficiente ai mutamenti nel campo della produzione e della distribuzione dei beni e dei servizi, e quindi della localizzazione delle imprese e del cambiamento nello spazio dell'economia reale (errori di indeterminazione, sia logica, sia statica, sia dinamica).

È umano affrontare casi nuovi riportandoli ad accadimenti antichi già vissuti, e così commettere errori di indeterminazione logica, da cui la sorpresa di avvenimenti successivi non previsti o non bene stimati. Credo che la grande avventura della globalizzazione economica, che pure ha aumentato la ricchezza complessiva del mondo e la crescita del benessere in vaste zone (Brasile, Russia, India, Cina), non sia stata correttamente intesa all'inizio. Sia stata, cioè, spiegata più come un ampliamento dei mercati e non di spostamento di masse e di pesi nella geografia economica del mondo.

La crisi colpì, nel 2007 e nel 2008, il mondo occidentale in aspetti prevalentemente finanziari, divenne poi crisi di produzioni, di consumi, di distribuzione di beni e di servizi, ma con stati emergenti in continua crescita, e con l'economia occidentale in difficoltà. La crisi è tuttora non risolta in Europa e negli USA. È in discussione la politica del debito degli stati occidentali e delle famiglie americane ed europee. Si prospettano mutamenti nel sistema monetario mondiale.

Nessun banchiere ha previsto tutto ciò nell'ultimo decennio del secolo scorso e nel primo quinquennio del secolo presente. Né si è intuito che la rivoluzione nel campo delle informazioni e delle conoscenze avrebbe grandemente accelerato il processo sopra richiamato. Determinando, in tal modo, reazioni difformi presso gli intermediari creditizi e finanziari e la propria clientela, sì che le coordinazioni economiche e finanziarie dei primi non sempre appaiono coerenti con quelle delle famiglie e delle imprese. Categorie economiche tra le quali, per tradizione, si concreta l'attività di intermediazione creditizia e finanziaria.

Se le considerazioni precedenti sono corrette, la via, per ricostruire condizioni di equilibrio-economico, finanziario e patrimoniale presso le banche può essere alquanto impervia.

2. La scelta dell'accrescimento delle dimensioni operative via acquisizioni e fusioni.

Torniamo all'obiettivo di massimare il ROE come stella polare delle gestioni bancarie, con riferimento ai casi italiani.

Il profilarsi dell'ampliamento operativo, per effetto della globalizzazione economica e dell'integrazione dei mercati monetari, creditizi e finanziari, suggerì la scelta presso le banche, della crescita così detta "per vie esterne", attraverso acquisizioni di intermediari minori e fusioni con intermediari *grosso modo* omologhi. Ciò, a saper mio, senza analisi approfondite di come la clientela avrebbe reagito alle sollecitazioni della stessa globalizzazione economica e della integrazione dei mercati della moneta, del credito e della finanza.

Anzi, in molti casi concreti, la convenienza di procedere per fusioni e acquisizioni tra banche, trovò principale giustificazione nel fatto di conseguire una quota di mercato interno significativa in un ambiente operativo internazionale più vasto e, soprattutto, nella possibilità di conseguire, nel breve termine, sia pure *una tantum*, ma ciò veniva sottaciuto, economie di scala, accrescendo, nel breve periodo, il ROE, il valore delle azioni, i *bonus* e le *stock options* per i *managers*.

Il risultato della fusione tra due banche, o due gruppi bancari, non fu un insieme con strategie nuove, con coordinazioni diverse di gestione, in grado di accompagnare nuove scelte di famiglie risparmiatrici e di imprese clienti, ma non di rado una somma di banche federate, capace di esprimere nel breve termine economie di scala, dunque risparmi di costi. Un gruppo bancario di maggiori dimensioni ... all'interno del mercato nazionale, più somma di banche precedenti che nuovo insieme con altra strategia, con com-

petenze e abilità professionali non particolarmente adatte all'integrazione internazionale dei mercati, ma trascinato a seguire vie, senza poterne bene valutare i pericoli, meglio conosciute da banche multinazionali. Così cadendo nelle mode dei mercati dei prodotti derivati; non bene conoscendo la strada della raccolta di fondi interbancari e delle operazioni di tesoreria presso le banche centrali; attratto dalle sirene dell'*asset management*, senza un'organizzazione specifica adeguata al riguardo, ma sovente come distributore di prodotti altrui; sollecitato da tentazioni di operare come banca di investimento, in un contesto di non ordinato e coordinato procedere di un *mix* di credito ordinario, credito finanziario e credito mobiliare.

L'affermazione che le banche italiane hanno retto molto bene alla crisi finanziaria iniziata nel 2007/2008 è vera; ma la successiva condizione di scarsa redditività dimostra anche che la risposta alla globalizzazione e all'integrazione dei mercati monetari e finanziari non ha avuto il respiro necessario per le esigenze dell'economia reale, che ha proceduto per vie proprie.

Al presente, è osservazione diffusa: reagiscono meglio alla crisi le imprese esportatrici (spesso trattasi di imprenditori di non grandi dimensioni che hanno esportato imprese, o delocalizzato investimenti); il Paese sta perdendo grandi imprese; le banche italiane, suscettibili di definirsi multinazionali, sono pochissime (non raggiungono forse il numero delle dita di una mano); i risparmiatori italiani non hanno in genere portafogli ben diversificati sull'estero se si giovano di banche italiane; e così via. La risposta delle banche alla globalizzazione e all'integrazione dei mercati, forse, non è stata del tutto adeguata. Dalla scelta delle maggiori dimensioni, probabile, non sono derivate le conseguenze auspiccate, quanto a nuove e diverse coordinazioni di gestione.

Il che trascina anche scelte di organizzazione e di reperimento di risorse umane non del tutto appropriate.

3. Il primo pilastro per lo sviluppo e la crescita delle gestioni bancarie: la disponibilità di capitali. La politica della raccolta di fondi e l'eccessivo grado di trasformazione delle scadenze.

Alle radici della non congrua redditività bancaria, con riferimento soprattutto all'esperienza italiana, credo possano rintracciarsi: una politica di raccolta dei fondi non bene articolata; una politica di *pricing*, ossia di saggi di interesse negoziati, basata sul mercato monetario, interbancario e finanziario a breve; l'idea che il mercato monetario all'ingrosso e le banche centrali possano sempre fornire risorse in grado di sostenere un processo di trasformazione delle scadenze via via più esasperato; la sottovalutazione dei pericoli collegati con politiche di debiti sovrani eccessivi, condizionanti alla fine il sistema dei saggi di interesse; la tentazione di indulgere alla speculazione finanziaria; la propensione a scommettere sul mercato delle opzioni e dei *futures*, credendo di potere pareggiare i rischi attraverso i prodotti derivati.

Il tutto accresciuto dal fatto che le vie testè indicate sembrano all'inizio agevoli e lucrose. La così detta "ciliegina finale sulla torta" essendo rappresentata dalla possibilità di carenze nei sistemi di vigilanza prudenziale, atte a consentire, e quindi a fare ricercare, un'insufficiente dotazione di mezzi propri e ad accrescere il così detto ricorso alla leva.

Con riferimento più diretto alla situazione italiana, si può osservare: a) l'attività di intermediazione creditizia è tuttora prevalentemente *retail*; b) la politica di raccolta dei fondi si è molto avvalsa del possibile ricorso al mercato dei fondi interbancari e alle operazioni di tesoreria presso la Banca Centrale Europea; c) la politica dei prestiti si è estesa nel

settore del *corporate* e dell'*investment banking*, sovente prescindendo da una provvista specifica di fondi; d) le banche maggiori hanno inclinato anche verso operazioni di *merchant banking*; e) il sistema bancario, nel complesso, ha esteso le concessioni e le erogazioni di mutui fondiari, senza una correlata provvista con emissioni obbligazionarie; f) non mancano assunzioni di partecipazioni dirette in imprese sovvenute; g) sovente, per l'attività non *retail*, si ricorre a "società veicolo", finanziate in modo inappropriato, sia direttamente sia in via mediata; h) si ricercano profitti, senza bene avvertire conflitti di interesse e rischi reputazionali, con l'attività di *asset management*.

Consegue una confusione, che si vorrebbe iscrivere, a mio parere erroneamente, alla gestione di una banca universale. In particolare, si tende a sacrificare la raccolta di fondi frazionata da clienti e non si pone adeguata attenzione al processo, acuito, di trasformazione delle scadenze. Infine, il sistema ha sottostimato la funzione strategica di un'appropriata dotazione di capitali di rischio.

Le circostanze che concorrono a rendere non armonico, né con visione di lungo periodo, il primo pilastro di condizioni di sviluppo e crescita delle gestioni bancarie, ossia: *la coerente disponibilità e remunerazione dei capitali, propri e di terzi, rispetto alle coordinazioni di gestione prescelte*, si completano considerando che la politica di *pricing* tira a collegarsi ai saggi di interesse a breve - guidati dal mercato dei fondi interbancari, non necessariamente locale, e dai saggi ufficiali dei finanziamenti della Banca Centrale Europea - più eventuali differenze per le operazioni di medio e lungo termine (così detti *spread*), senza tenere in giusta considerazione che, laddove il debito sovrano sia particolarmente consistente, si determinano disarmonie, se la gestione del debito stesso diviene più malagevole, tra i saggi di interesse negoziati dagli intermediari creditizi e la curva dei rendimenti dei titoli pubblici. La concorrenza del

debito sovrano rispetto alla raccolta bancaria di fondi, quando si faccia particolarmente intensa, può rompere il sistema di correlazioni tra saggi di interesse e di rendimento, quanto più i problemi del debito statale volgono a tradursi in prezzi del mercato interno, mentre il sistema dei saggi di interesse resta più armonico con l'area internazionale, almeno prossima.

Ne deriva, che le banche possono perdere il controllo di una politica di prezzi negoziati, con ripercussioni sfavorevoli in ordine alla redditività della gestione e con crescenti difficoltà quanto alla raccolta di capitali di rischio. Può determinarsi un circolo vizioso. Sta di fatto, in ogni caso, che al presente, la grandezza: “disponibilità di capitali, propri e di terzi” non può considerarsi, per le banche, di quantità e di qualità adeguate, ed è soprattutto incerta nell'evoluzione nel corso del tempo.

Aggiungasi che molte operazioni di fusione per incorporazione tra banche, determinando unicamente concambi di azioni (così dette operazioni di carta contro carta), sono state agevolate dal riconoscimento di *plus* valori (con stime generose) agli *intangibles* (come l'avviamento) della banca incorporanda, soprattutto se di dimensioni alquanto inferiori. In via immediatamente successiva, i risparmi di costi per economie di scala e l'accrescimento del ROE hanno indotto a confermare quei valori immateriali anche nelle prove di *impairment test*: così inducendo a sottostimare le occorrenze di mezzi propri in una visione di netto patrimoniale consolidato.

4. Il secondo pilastro per lo sviluppo e la crescita delle gestioni bancarie: le risorse umane.

Le gestioni bancarie così dette a 360 gradi, o a tutto tondo, o di banche universali, necessitano di potere reperire capacità e abilità professionali adeguate, per tendere all'eccel-

lenza nei vari campi di attività, che, soprattutto se nuovi o molto potenziati, rappresentano l'origine della differenza tra un insieme operativo, altro e in parte diverso, e la somma di imprese federate.

Capacità e abilità umane nei vari domini: risorse di imprenditoria; di direzione; di esecuzione. Capacità e abilità per intuire il mutare delle occorrenze dei soggetti in *surplus* e in *deficit* di fondi; dei risparmiatori e degli investitori. Capacità e abilità per capire i *megatrends* dell'economia in un contesto globale e di mercati integrati, così come di prevedere le reazioni, possibili e convenienti, della propria clientela, attuale e potenziale, ai cambiamenti di cui si tratta. Insomma, un complesso di risorse umane tanto più arduo da reperire quanto più i mutamenti nell'attività bancaria debbano essere rapidi, radicali, profondi. E non è che il processo di concentrazione, via fusioni e acquisizioni, abbia, almeno in Italia, semplificato i problemi di cui si tratta.

Nel nostro Paese, passato da un'economia autarchica e chiusa, a un'economia che si è man mano aperta alla competizione internazionale, e poi a un'economia globale, con un sistema bancario, fondato sulla specializzazione operativa, che ha dovuto trasformarsi in un sistema di banche tutte potenzialmente universali, cui si è aggiunta, come sovrastruttura, l'Unione Economica e Monetaria Europea, il tutto nel giro di circa mezzo secolo, il problema della formazione di risorse umane, pronte alle novità, senza potere fare affidamento su tradizionali esperienze, è emerso progressivamente in tutta evidenza. Ciò nonostante il notevole grado di intelligenza degli italiani.

Naturalmente, le carenze nelle capacità e nelle abilità professionali non affiorano in modo evidente negli anni di congiuntura favorevole, facendo anzi credere che si possa fare assegnamento su un buon grado di mobilità, sia dei

managers di più alto livello, sia dei dirigenti, sia degli stessi prestatori d'opera con compiti più esecutivi. L'antico adagio, per cui "l'abito non fa il monaco", è parso espressione di una saggezza estranea all'attività bancaria. I fatti e l'esperienza si sono incaricati di dimostrare che: un ottimo banchiere di credito ordinario può non essere adatto alla gestione del credito finanziario o del credito mobiliare; un abile funzionario del settore titoli non è sempre un buon gestore di portafoglio di un cliente; il credito fondiario richiede a sua volta specificità professionali; il *merchant*, il *corporate* e l'*investment banking* richiedono lunga esperienza e attitudini particolari; e così via. Insomma, è rarissimo il professionista *bon a tout faire* nel campo dell'attività bancaria.

La disponibilità di risorse umane è una quantità economica e tecnica particolarmente preziosa. Le carenze in tale dominio si riflettono sulla redditività delle gestioni. La scelta dei vertici operativi ed esecutivi è di prima importanza.

5. Il terzo pilastro per lo sviluppo e la crescita delle gestioni bancarie: l'organizzazione delle unità operative e la *governance*.

Le disponibilità di capitali, propri e di terzi, e di risorse umane -imprenditoriali, di direzione e di esecuzione- sono condizioni fondamentali per perseguire condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale nella gestione di un'impresa. Sono quantità e grandezze essenziali per programmare e pianificare le coordinazioni di gestione. Trovano complemento e sintesi nell'organizzazione delle unità produttive e nella *governance*, in particolare nelle strutture di gruppo, come al presente si riscontrano nell'attività bancaria, articolate secondo funzioni e compiti di una banca universale. Quando i gruppi bancari si formano in modo un poco tumultuoso, per lo stratificarsi di operazioni di fusione e di acquisizione, in genere le strutture orga-

nizzative soffrono: per il sovrapporsi di culture aziendali; per la necessità e i vincoli di conservare prestatori d'opera di varie esperienze; per la difficoltà di esprimere, operativamente, strategie di gestione in parte diverse e in parte più complesse. In Italia sono anche note le difficoltà di ordine sindacale, che si incontrano al proposito.

I processi di organizzazione di una realtà nuova, il gruppo bancario con a monte fusioni e acquisizioni di banche, incontrano problematiche in ordine alle strategie operative, che giustificherebbero la nascita stessa del gruppo, e alle coordinazioni economiche e finanziarie che si vogliono poi attuare. Come sempre, un insieme, il nuovo gruppo, non può essere uguale alla somma degli elementi che hanno concorso a formarlo. Occorre perseguire economie di scala, ma anche strategie di crescita nella consapevolezza che il gruppo generato occupa differenti quote di mercato e deve mirare a modificare le relazioni di clientela.

Al proposito della materia in esame occorre riconoscere che la strada, per le banche italiane, è stata più malagevole del previsto, forse anche perché si è voluto anteporre e premiare il rapido conseguimento di economie di scala, agendo dal lato del risparmio dei costi più che dall'altro di ricercare nuove coordinazioni di gestione. Certo il quadro è divenuto più complesso allorché sono mutate le condizioni esterne di ambiente, per il concretarsi dell'integrazione dei mercati e della globalizzazione economica.

Gli intermediari possono cercare di stimolare la domanda di prodotti e di servizi finanziari con una appropriata offerta, ma non debbono mai dimenticare che quella domanda si ricollega con le variazioni sia dell'ambiente economico in cui la clientela opera sia delle scelte che al clientela stessa innova di conseguenza. Mi pare, semplificando, che si sia prodotta una divaricazione tra le reazioni di famiglie e imprese alla dinamica dell'economia reale in un contesto

di globalizzazione economica e le reazioni da parte degli intermediari, creditizi e finanziari, rispetto alla parallela integrazione dei mercati monetari e mobiliari. La finanza d'azienda è progressivamente divenuta un'industria in proprio, anziché l'espressione della attività di intermediazione nel campo del credito (ordinario, finanziario e mobiliare). Troppo si è inclinato a valutare le aziende in correlazione con la finanza delle stesse. Il diffondersi dei prodotti finanziari derivati si è poi trasformato da un fine di pareggiamento di rischi a un sistema di scommesse sulle variazioni di talune quantità economiche, come: saggi di interesse, cambi, indici di borsa, rischi di controparte, e così via. Il tutto con pericoli e rischi crescenti, ma sovente sottostimati.

Ne è conseguita, presso le banche, una ricerca di risorse umane, di disponibilità di capitali, di scelte organizzative e di *governance* assai differente rispetto ad attese evoluzioni di aspetti più tradizionali, ma nel complesso le banche non ne hanno guadagnato, alla fine, né in reputazione né in redditività, né in qualità delle relazioni di clientela. Ne sono prova indiretta reclamate nuove regole di disciplina e di controllo dell'attività creditizia e finanziaria.

La crisi manifestatasi nell'estate 2007, nata come crisi finanziaria, e poi divenuta anche crisi dell'economia reale, ha mostrato che le banche che meno hanno incontrato pericoli e rischi di gravi perdite sono state quelle che meno si erano discostate da aspetti gestionali di intermediazione e meno avevano spinto il processo di trasformazione delle scadenze.

Tra le conseguenze della crisi in discorso va certo annoverata la circostanza che il rallentamento della crescita economica reale, costellato da trimestri di recessione, ha messo in evidenza i rischi di sostenibilità di molti debiti sovrani nel mondo occidentale, oltre ai pericoli di una peggiorata qualità dei prestiti concessi ed erogati alla clientela

delle imprese. Con connesse scelte delle famiglie, consumatrici e risparmiatrici, che molto si sono riflesse sulle politiche di raccolta di fondi delle banche.

A mio parere sono emerse anche carenze di *governance*. A prescindere da aspetti formali -sistema tradizionale di governo con un consiglio di amministrazione e un collegio sindacale; oppure sistema dualistico con un consiglio di gestione e uno di sorveglianza (soluzione spesso comoda per conservare poltrone per gli organi collegiali di banche che si fondono); ovvero sistema monistico – troppo si è concesso ai vertici operativi esecutivi, in grado di scostarsi dal *core business* tradizionale e di inclinare verso la speculazione finanziaria (al di là, a mio parere, della effettiva possibile delega di poteri). L'effetto che certe operazioni di finanza straordinaria potevano avere sulle quotazioni delle azioni, quindi sui *bonus* e sulle *stock options*, ha sospinto ad altre fusioni e acquisizioni senza forse un piano strategico ben delineato, con errori nella successiva politica della raccolta di fondi, nella patrimonializzazione dell'accresciuto gruppo creditizio, nella gestione delle risorse umane.

Il mercato del credito italiano è rimasto, nonostante tutto, prevalentemente *retail*, ma ciò, per qualche tempo, non ha trovato riscontro nei piani strategici dei principali gruppi bancari.

In conclusione, la *governance* bancaria in Italia, che pure può fare assegnamento su uomini professionalmente eccellenti, non è tuttavia, in molti casi, una condizione di eccellenza. Il processo di concentrazione, via fusioni e acquisizioni, non è culminato in un nuovo modo di fare banca in un contesto rimasto in prevalenza di *retail banking*, con aspetti territoriali specifici. Nel contempo l'industria manifatturiera ha delocalizzato all'estero, ha ricercato nuovi mercati, ha innovato in termini di produzione e di distribu-

zione di beni e di servizi, con orizzonti geografici anche diversi da quelli delle banche. E le famiglie risparmiatrici non sono nel complesso particolarmente appagate dall'*asset management* concretato dal sistema.

Le relazioni di clientela risultano, alla fine meno fidelizzate, e l'andamento dei corsi delle azioni delle banche, negli anni recenti, non ha certo contribuito ad accrescere il grado di *loyalty*. L'indice di sintesi delle considerazioni in tema di *governance* è la sensazione che gli aumenti di capitale nelle banche siano sempre collegati con impulsi di autorità esterne e non con piani strategici di azienda.

6. Il quarto pilastro per lo sviluppo e la crescita delle gestioni bancarie: la flessibilità di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Le carenze sopra indicate: nella politica di raccolta dei fondi (capitali propri e di terzi); nel reperimento delle risorse umane; nell'organizzazione e nella *governance*; si traducono in ostacoli al pronto grado di flessibilità delle gestioni bancarie ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Mutamenti che, invece, sono stati profondi e radicali, negli ultimi lustri, in seguito all'integrazione dei mercati monetari e finanziari e alla globalizzazione dell'economia.

Il punto non è di avere evitato, come avvenuto per le banche italiane, l'intervento pubblico di salvataggio per perdite nel campo dei mutui e della finanza derivata, ma di avere o no intuito lo spostamento delle forze e delle quantità economiche. In parole più semplici: il declino dell'Europa: la crescita dell'Asia, soprattutto con Cina e India: la crescita del Sud America, con il Brasile ma anche con orizzonti più ampi in prospettiva; l'instabilità, e la richiesta di mutamento, del sistema monetario internazionale, sia per sottrarsi al totale predominio del dollaro, sia per nuove vie di formazione e di collocamento del risparmio mondiale, meno

incline al finanziamento dei disavanzi pubblici occidentali, da cui i problemi di sostenibilità dei debiti sovrani; il rimescolamento internazionale delle disponibilità di risorse umane e quindi del mercato del lavoro.

Le classi politiche, sia pure con qualche ritardo, hanno preso atto dei rivolgimenti possibili: dal G5 siamo gradatamente passati al G20, però con crescenti difficoltà di coordinamento su piano planetario, per la divergenza degli interessi in gioco. Le imprese, secondo il proprio *core business*, hanno partecipato al cambiamento geo-economico delle vie e luoghi di produzione e di distribuzione. Quelle che non hanno potuto o saputo cogliere le sollecitazioni della globalizzazione sono, in proporzione più o meno alta, toccate dai mutamenti della domanda interna e della competitività internazionale. Le banche hanno dovuto osservare una diversificazione di mercati di incetta e di sbocco della propria clientela, più articolata e geograficamente più diffusa di quanto la propria organizzazione potesse seguire. I flussi di risparmio sono mutati su piano internazionale e l'intercettazione dei medesimi, compito dei mercati mobiliari e finanziari, ha determinato nuove esigenze di coordinazioni di gestione nelle banche. La risposta alla nuova situazione non sempre è stata pronta; sovente non è stata adeguata: ha indotto molte banche a propendere per la finanza fine a sé stessa.

Il tema del flessibile adattamento ai cambiamenti dell'ambiente esterno, in un contesto di globalizzazione economica e di integrazione dei mercati, è di particolare e complesso svolgimento per le banche per tradizione non multinazionali, con una clientela prevalentemente *retail* che dal lato delle imprese produce multinazionali "tascabili" senza tradizione interna di ampia partecipazione a operazioni di finanza straordinaria su base internazionale.

Il tema di cui si tratta, quindi, richiede grande impegno, ma

anche notevole consapevolezza delle difficoltà, per le banche italiane, per tradizione attente alla sana e prudente gestione. Insomma, l'economia globale e l'integrazione dei mercati, pur apportatrici di alti gradi di benessere, si sono forse concretate in modo, per taluni aspetti, troppo rapido e tumultuoso.

In tale contesto, l'eccessiva trasformazione delle scadenze, certo pericolosa di per sé al proposito dell'equilibrio monetario e finanziario delle gestioni creditizie, si è congiunta, dal 2010, con la crisi dei debiti sovrani e, quindi, con un imprevisto grado di immobilizzo e di volatilità dei portafogli di titoli pubblici di proprietà. Ne è conseguito che la via della *securitisation* del portafoglio prestiti, come correttivo all'eccessiva trasformazione delle scadenze, si è ristretta anche per le accresciute difficoltà dei mercati mobiliari di consentire la riduzione in moneta dei portafogli di debiti sovrani prima della maturazione. Si sono cioè determinate due condizioni di accresciuto grado di immobilizzo degli attivi bancari, che hanno accentuato i difetti della politica di raccolta dei fondi e rimarcato necessità di nuovi conferimenti di mezzi propri, restringendo insieme il mercato dei fondi interbancari per motivi di rischio di controparte.

Un circolo vizioso che può solo interrompersi con un più ordinato svolgimento del mercato secondario dei debiti sovrani e quindi con più distese condizioni di formazione dei saggi di interesse e di rendimento. Certo, nelle condizioni descritte, si è ridotta la flessibilità di adattamento delle gestioni bancarie al cangiare dell'ambiente esterno, e, per tale via, la redditività delle gestioni medesime.

7 - Conclusioni.

Le considerazioni e le osservazioni scritte nelle pagine precedenti, chiariscono come un sistema bancario, di per sé

solido, come quello italiano, palesi parecchie condizioni di possibile fragilità, che trovano sintesi di compendio nella scarsa redditività. E, a parere di chi scrive, la correzione di tale situazione non deve ricercarsi principalmente né in misure fiscali, né in provvedimenti esterni di altra natura. Si sono stratificate scelte e decisioni, in risposta alla globalizzazione e all'integrazione dei mercati, che vanno riviste e corrette.

Nel caso specifico italiano, vi è stata un'opzione di crescita dimensionale, via fusioni e acquisizioni, che non si è tradotta, sovente, in realtà più complesse e articolate, con altre coordinazioni di gestione. Le banche hanno collegato la politica del *pricing* ai saggi a breve, più uno *spread*; hanno inclinato verso un'eccessiva trasformazione delle scadenze; hanno confidato in processi di *securitisation*; hanno reputato che il mercato mobiliare e la stabilità monetaria garantissero liquidabilità e controllata volatilità dei portafogli titoli; non si sono particolarmente applicate alla raccolta diretta di fondi; hanno sottovalutato le occorrenze di mezzi propri in ordine alle scelte e alle decisioni precedenti. Il tutto in un contesto che è rimasto sostanzialmente *retail*.

Sono conseguite ripercussioni non sempre coerenti sulla politica delle risorse umane, sulle scelte di organizzazione e di *governance*, mentre la clientela seguiva anche vie diverse nelle opzioni delle localizzazioni produttive e distributive.

L'insistenza con cui si ricercano economie di costo, come fine prioritario per ritrovare condizioni di redditività congrua, non può essere la risposta di adattamento a nuove situazioni di ambiente collegate con l'economia globale e con l'integrazione dei mercati. Non è diretta a correggere osservate condizioni di *indeterminazione statica e dinamica*.

Certo, una grave complicazione del quadro generale è rap-

presentata dalla crisi dei debiti sovrani, che va letta anche come una modificazione planetaria delle vie di formazione e di collocamento del risparmio mondiale.

La ristrutturazione del sistema bancario italiano non è, certo, a questi punti, un processo compiuto.

Biografia

Tancredi Bianchi

Nato a Caravaggio (Bergamo) nel 1928 si è laureato con i massimi voti e lode, alla Bocconi di Milano, nel giugno 1952, discutendo una tesi di laurea su “*Quantità economiche nelle banche di credito ordinario*”, in seguito pubblicata in volume.

Avviatosi alla carriera accademica, ha conseguito la libera docenza in “*Tecnica Bancaria e Professionale*” nel 1959 ed è risultato primo ternato nel concorso a cattedra, bandito dall’Università di Pisa, della stessa disciplina nel 1964. È stato titolare dell’insegnamento della materia a “Ca’ Foscari”, a “La Sapienza di Pisa”, a “La Sapienza di Roma” e, dal 1979 al 2003 alla Bocconi di Milano, quando per raggiunti limiti di età, è stato posto in quiescenza.

È autore di importanti e numerosi saggi, monografie e articoli scientifici. Si ricordano, tra le principali monografie: *Gli aumenti di capitale nelle imprese; Mercato finanziario e Borse valori; Le banche di deposito; Costi ricavi e prezzi nelle banche di deposito; L’economia del credito a medio termine; La banca in mercati integrati.*

Ha diretto due riviste scientifiche: *Banche e Banchieri* e *Bancaria*.

È, al presente, Professore Emerito di Economia delle Aziende di Credito.

All’attività accademica e scientifica ha unito quella professionale in consigli di amministrazione di banche, compagnie di assicurazioni, società industriali quotate (*Credito Bergamasco; Credito Romagnolo; Cassa di risparmio di Verona; Banca della Provincia di Napoli; Centrobanca; Assicurazioni Milano; Montedison; Luxottica; Cimiteria di Monselice; A2A; Unione Fiduciaria*).

Nel 1995 è stato nominato Cavaliere al Merito del Lavoro. Ha presieduto dal 1982 al 2003 l’Associazione Nazionale delle Banche Private Italiane, di cui è ora presidente onorario. Dal 1991 al 1998 è stato Presidente della Associazione Bancaria Italiana, della quale, dal 1998, è presidente onorario.

**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.
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 Akros S.p.A.
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 Credito Cooperativo di Cambiano
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 S.p.A.
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 Marostica
Banca Popolare del Mezzogiorno S.p.A.
Banca Popolare di Milano
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 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 Sistema 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
BCC di Spello e Bettona
Carifermo 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 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.
Cedacri S.p.A.
Centrobanca S.p.A.
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito Industriale Sammarinese 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.
Extra Banca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federcasse
Ing Direct
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Bancario Lavoro S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Pravex Bank PJSCCB
SEC Servizi Scpa
SIA S.p.A.
State Street Bank S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
Unicredit S.p.A.
Unione Fiduciaria S.p.A.
Unipol Banca S.p.A.
Veneto Banca Scpa

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Centro Factoring S.p.A.
Consilia-Business Management
Crif Decision Solution S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.
Pitagora 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" **Commenti**
C. Faissola - M. Perini - G. Vegas - aprile 2009
- N. 251** "QUALE BANCA DOPO LA CRISI?" **Commenti** 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" **Commenti** 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 DINAMICA DEL CREDITO E LA STRUTTURA
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. Viciago - E. La Mecca - V. Missab - L. Moscatello - 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 SOVRANI: UNA QUESTIONE MORALE PER LE
BANCHE"
T. Bianchi - marzo 2011
- N. 260** "ASPETTI REPUTAZIONALI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI"
I. Pagnoncelli - aprile 2011
- N. 261** "LE PROSPETTIVE DELLA REDDITIVITÀ"
A. banfi - G. Piccini - C. Salvatori - aprile 2011
- N. 262** "SCENARI DI CONTESTO ECONOMICO"
L. Lossaci - R. Sabbatini - A. Campenile - aprile 2011
- N. 263** "IL FUNDING DELLE BANCHE ITALIANE: PROBLEMI E PROSPETTIVE"
G. Vaciaga - M. Bianconi - G. De Felice - maggio 2011
- N. 264** "GLI SCENARI DELLA REGOLAMENTAZIONE E DEI CONTROLLI: COSTI
ED OPPORTUNITÀ PER L'INDUSTRIA BANCARIA E FINANZIARIA"
R. Ranci - V. Conti - G. Sabbatini - A.M. Tarantola - giugno 2011

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

Stampato da Grafica Briantea Srl - Usmate (MI)
Marzo 2012