Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

T. BIANCHI

"L'INDUSTRIA BANCARIA VERSO GLI ANNI 2020: RIGENERAZIONE MANAGERIALE"

"Sadibatrentotto"

20-21-22 marzo 2014

"LE SCELTE STRATEGICHE PER L'INDUSTRIA BANCARIA ITALIANA"

"Sadibatrentanove"

19-20-21 marzo 2015

QUADERNO N. 283

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

T. BIANCHI

**"L'INDUSTRIA BANCARIA VERSO GLI ANNI 2020:
RIGENERAZIONE MANAGERIALE"**

"Sadibatrentotto"

20-21-22 marzo 2014

**"LE SCELTE STRATEGICHE
PER L'INDUSTRIA BANCARIA ITALIANA"**

"Sadibatrentanove"

19-20-21 marzo 2015

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Monte di Pietà, 7 - 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: bpci-assbb@bpci.it
sito web: www.assbb.it

INDICE

L'industria bancaria verso gli anni 2020: rigenerazione manageriale. pag. 5

Le scelte strategiche per l'industria bancaria italiana. pag. 19

Prof. Tancredi BIANCHI,
Professore Emerito di Economia delle Aziende di Credito nell'Università "L. Bocconi" di Milano

"L'INDUSTRIA BANCARIA VERSO GLI ANNI 2020: RIGERERAZIONE MANAGERIALE"

1. La consapevolezza di non potere più imparare con lo studio.

Paolo Baffi, uomo integerrimo, di alta cultura, di profonda onestà intellettuale, grande banchiere centrale mi disse un giorno durante un incontro in Banca d'Italia: "La mia maggiore preoccupazione è che gli impegni di lavoro e delle relazioni istituzionali, sia a Roma, sia in Italia, sia all'estero, mi impediscano di continuare a studiare, per cui con il passare del tempo la mia cultura è viepiù datata. Al momento, forse vecchia di venti anni". Riferisco un concetto che mi colpì e stimolò la mia riflessione. Le parole sono tra virgolette, ma non garantisco siano quelle esattamente udite. Paolo Baffi aveva un eloquio molto forbito. Un mio amico sentenziò: "dice ogni cosa in modo diverso dagli altri". L'attenzione alla scelta dei vocaboli, ai paragoni, all'enunciazione di testi e di argomenti, lo rendeva, insieme, affascinante e degno di ammirazione.

Credo non fosse nemmeno vero che non riuscisse più a studiare e a tenersi aggiornato. Certo il tempo a disposizione, ormai al vertice della banca centrale come governatore, era viepiù breve e non sempre coincidente con il desiderio di leggere pagine nuove, meditarle e riflettere. L'alta statura morale dell'uomo, non di meno, lo portava ad alcune deduzioni. In primo luogo, vi era un tempo in cui, nel lavoro e nella professione, bisognava passare la

mano. Poi, bisognava essere ancora in grado di imparare e quindi giovava studiare per vivere la vecchiezza secondo la saggezza di Cicerone (*De senectute*). Essere in grado, cioè, di potere trasferire quando interrogati dalle generazioni successive, consapevoli di interloquire con un dotto, una sapienza capace di spiegare i fatti passati e presenti sul fondamento delle propria scienza, conoscenza, e cultura; indicando altresì il futuro possibile. Sappiamo che un tragico errore giudiziario anticipò, ancorchè non di molto, il giorno già divisato di passare la mano e minò la salute del Nostro, abbreviandone la vita terrena.

Spostiamo l'attenzione al tema del nostro seminario.

Chiediamoci: la classe manageriale è consapevole che quando non si può più imparare studiando, mentre l'ambiente esterno muta anche più rapidamente rispetto a tempi passati, la propria cultura patisce di un processo di invecchiamento? E, sovente, di disallineamento rispetto allo stesso ambiente esterno? E' conscia che è proprio dell'umana natura l'istinto, quasi una reazione di subcoscienza, di considerare un fatto apparentemente nuovo, secondo i termini di una condizione passata vissuta? E però determinatasi in situazioni esterne profondamente diverse, per cui si può decidere in modo errato, giacchè il presente è differente ?

Vi è, insomma, l'umiltà di ammettere che, nel campo degli affari, delle produzioni e dei consumi, dei mercati interni ed esterni, internazionali integrati e globali, l'evoluzione può divenire rivoluzione, e che il ritorno a condizioni del passato non è la norma del progresso economico, sociale e civile umano? Soprattutto se informazioni e conoscenze si trasmettono con una rapidità che rasenta il tempo reale?

In alcuni studi di organizzazione di azienda si legge di temere una classe dirigente, diciamo in linguaggio corren-

te: manageriale, che con il passare del tempo, e quindi il crescere dell'anzianità, divenga meno capace giacchè viepiù ignorante.

L'illusione, compendiata nella sentenza popolare per cui "la pratica vale più della grammatica", ossia di imparare solo con l'esperienza diretta, può generare l'idea che la lezione dei fatti sia di per sé sufficiente. Certo, nel campo della gestione delle imprese le teorie poggiano sullo studio degli accadimenti, ma insegnano a capirli nel contesto mutevole dell'ambiente esterno, che è vano cercare di intendere al meglio se solo si ripiega lo sguardo sulla propria realtà, abbreviando l'orizzonte.

Si concreta perciò la condizione di classi dirigenti inclini a prolungare la propria situazione di comando, pur non essendo più in grado di imparare con lo studio e la meditazione. Pertanto gruppi che si discostano e perdono il passo rispetto a una realtà ambientale che cambia, e quindi sono meno in grado di comprendere. Per dirla in termini popolari: la classe dirigente volge ad avere viepiù la testa nel borgo, anziché nel mondo. Dopo di che si afferma, per esempio con riferimento al caso italiano, che sussiste una condizione "di provincialismo", e non si offre una spiegazione del perché solo una parte del sistema produttivo sa affrontare i temi e i problemi dell'economia globale.

2. Le conseguenze del differito ricambio generazionale e culturale.

L'effetto più immediato di un differito ricambio generazionale e culturale non è solo la diminuzione del grado di competitività di una data impresa, e il concretarsi di errori in talune scelte operative. È assai più complesso.

La differita "rigenerazione manageriale" inclina alla auto-giustificazione, ossia a pensare, sovente senza malizia

intellettuale, che il meglio sia la conservazione dell'esistente o, in ogni caso, tornare a precedenti equilibri. Con una duplice ripercussione: un differimento nel variare e modernizzare strutture organizzative insieme con il desiderio di non mutare l'assetto proprietario dell'impresa e, a motivo di tale circostanza, condizionare le scelte della struttura finanziaria aziendale.

Torniamo al punto iniziale. L'invecchiamento della propria cultura manageriale è solo dovuto al fatto che gli impegni sono di impedimento per tenersi aggiornati con lo studio? O è anche un problema di organizzare la propria partecipazione alla vita di un' impresa in guisa da ritrovare il tempo per leggere, riflettere e meditare? Alan Greenspan, già presidente della FED statunitense, in un suo libro di memorie afferma che cercava di trovare pause durante le quali leggere e riflettere. Sono assolutamente convinto che anche Paolo Baffi, trovava il tempo per continuare a studiare, e lo cercava accrescendo la collaborazione con i più giovani "cavalli da competizione" della Banca d'Italia. In più non aveva l'assillo della propria indispensabilità: inclinava ad avere sempre presente nei colloqui di lavoro, se possibile, un collaboratore, e così vi era sempre chi conosceva gli impegni in corso.

Vi è, dunque, a monte, un problema di organizzazione personale del proprio impegno professionale, che se non si potesse risolvere comporterebbe l'alternativa tra l'invecchiamento della propria cultura e il ricambio generazionale. Valutata la velocità di cambiamento delle condizioni ambientali e, per correlazione, il grado di invecchiamento della propria cultura manageriale, si pone il tema di sapere "passare la mano". Non certo a motivo che la propria esperienza non valga più, ma perché può essere importante per un'impresa, nella forma di saggezza da comunicare, se resa più feconda con nuove dosi di studio e di meditazione. Anche Papa Benedetto XVI, prima anche docente uni-

versitario di riconosciuta competenza e profondità di cultura, ha creduto bene di rinunciare alla "Cattedra di Pietro", che pure gli competeva a vita.

La grande rivoluzione nella comunicazione delle informazioni e delle conoscenze, un pianeta in cui si dialoga in tempo reale in ogni punto, determinano un amalgama di nuove culture e una naturale difficoltà di analisi e di proposta di soluzione di nuovi problemi, soprattutto quando i tempi per decidere divengano sempre più brevi. La sentenza: "si è sempre fatto così" è quasi sempre una comoda giustificazione per i nostri errori, che volgono ad essere più numerosi.

3. Il troppo lento modificarsi dell'organizzazione aziendale.

Se non viene percepita la circostanza che la propria cultura manageriale sia "datata", il vertice manageriale, sia strategico sia operativo, inclina a conservare l'esistente, quindi l'organizzazione in atto. Gli stessi criteri e metodi di selezione e di formazione delle risorse umane tirano a perdurare. Crescite dimensionali dell'impresa, per via di fusioni e di acquisizioni, volgono a favorire il concretarsi del così detto 'principio di Peter': "Se vi è tempo e posti a sufficienza, ognuno raggiunge nelle organizzazioni aziendali, il proprio livello di incompetenza".

D'altro canto, è quasi naturale che l'ascesa a posizioni di vertice in un certo contesto culturale sia in armonia con strutture organizzative date, con risorse umane a disposizione, con scelte pregresse di mobilitazione dei finanziamenti convenienti. Se la crescita culturale dei vertici poggia sull'apprendimento auto-didattico, però su fatti non bene compresi nella novità, la via più comoda è il lento modificarsi dell'organizzazione aziendale. Così come l'avvalersi di risorse umane grosso modo con cultura manage-

riale ugualmente "datata", senza avvertire la necessità di diffondere 'nuova *education*' .

È assolutamente rilevante come cambia l'ambiente esterno e quanto possa divenire via via meno flessibile l'organizzazione di azienda nell'adattarsi a tale variazione. Per fare un esempio, l'economia globale non costituisce solo un' ampliamento degli scambi internazionali, ma soprattutto uno spostamento dei pesi relativi delle singole economie nazionali nella formazione del PIL del pianeta terra. Pertanto, nuove allocazioni di risorse sia di capitali sia umane e modificazioni nelle produzioni e nelle reti distributive. Se anziché cercare di comprendere e intuire le variazioni di scenario si pensa che l'economia globale sia solo una crescita più rapida dell'economia precedente, la risposta in termini organizzativi può essere grandemente errata. Probabile, è quanto è accaduto nel campo dell'intermediazione creditizia e finanziaria. Nel dominio più specifico dell'attività bancaria, poi, si è interpretato il modificarsi, anche rilevante, di tecnicalità operative come il cambiamento necessario delle coordinazioni economiche e finanziarie di gestione, invece profondamente diverso proprio per le ripercussioni sulle condizioni di ambiente dell'economia globale. Le stesse scelte di dimensioni operative collegate con una politica di fusioni e di acquisizioni, con il difficile amalgama di culture aziendali, di ripercussioni territoriali nelle relazioni di clientela, di anelasticità nella gestione e nella selezione delle risorse umane, possono rivelarsi non coerenti con i mutamenti dell'ambiente esterno, e introdurre nell'organizzazione di gruppo rilevanti fattori di rigidità, anziché di pronta flessibilità. Una cultura manageriale 'datata' comporterà, allora, l'inevitabile condizione di "insistere nell'errore delle scelte", aggravandone le conseguenze.

Se simili condizioni fossero comuni e diffuse, conseguirebbero crisi di sistema. Forse tale circostanza non è

stata ancora pienamente considerata al proposito degli avvenimenti economici dell'ultimo quinquennio e delle politiche per contrapporsi ai medesimi.

La stessa propensione dei sindacati dei prestatori d'opera a tutelare i posti di lavoro e a rifiutare la mobilità delle risorse umane, come via di flessibilità per il pronto adeguarsi a variate condizioni di ambiente, può costituire una condizione per differire il cambiamento del *management*.

4. L'inclinazione a non modificare gli assetti proprietari delle imprese.

Se non si reputa conveniente studiare nuove soluzioni organizzative, se cioè il cambiamento dell'ambiente esterno è giudicato non determinante con riferimento alle coordinazioni operative, finanziarie ed economiche in atto, si inclina, altresì, a cercare di conservare le strutture proprietarie delle imprese, accettando più ampi ricorsi alla leva finanziaria dell'indebitamento.

Una classe manageriale, che non sappia rinnovarsi secondo le esigenze di un variabile ambiente economico, inclina, per natura, a ricercare stabilità nei conferimenti di capitali di diretta pertinenza, ossia a non modificare gli assetti proprietari dell'impresa. Se non che, le imprese non debbono perdere quote di mercato rispetto alla crescita del PIL mondiale e dello sviluppo degli scambi di beni e di servizi. Consegue che la mobilitazione dei capitali, di rischio e di finanziamento a titolo di credito, diviene, quasi inevitabilmente, crescente e la stabilità ricercata degli assetti proprietari si traduce spesso anche in un ampliamento dei finanziamenti di azienda a titolo di debito. Si riscontra così un progressivo deterioramento della qualità nella mobilitazione di capitali, che progressivamente determina alla fine un freno alla crescita delle produzioni e un blocco al cambiamento delle coordinazioni di gestione.

Le condizioni di cui si tratta si palesano diverse nelle ripercussioni secondo che vi sia contemporaneamente una situazione di inflazione ovvero di stabilità (relativa) monetaria. Ebbene, l'economia del pianeta si è svolta, nella seconda parte del secolo scorso, in prevalenti condizioni di svilimento monetario, mentre è entrata nel nuovo millennio con politiche monetarie ed economiche più volte alla stabilità del potere di acquisto delle monete. L'effetto dell'economia globale è una ricercata diminuzione dei rischi di cambio per il regolamento degli scambi. L'illusione è stata che bastasse all'uopo il ricorso ai prodotti finanziari derivati, che invece ha diffuso la propensione alle "scommesse" sulle variazioni prossime di date quantità economiche, a considerare la finanza d'azienda un *business* aggiuntivo a quello *core*, all'affermarsi di pericolose sovrastrutture finanziarie, e così via.

Quando il contesto monetario è di relativa stabilità, diviene rilevante la combinazione quali-quantitativa dei finanziamenti d'azienda e il ricorso alla leva del debito può essere pericoloso, se in eccesso. Lo provano i vincoli alla politica economica generati da un rilevante debito sovrano; lo provano altresì le variazioni all'ingiù dei saggi di profitto delle imprese allorchè emergano carenze di capitali propri.

Nelle situazioni testè ricordate la politica monetaria pubblica diviene accomodante. Si aggiungono dosi di liquidità nei sistemi economici e si punta su una riduzione significativa del saggio di interesse. Con il pericolo, tuttavia, che crescano: la propensione al debito, alla carenza progressiva di mobilitazione dei capitali di rischio, alla persistenza di saggi di profitto troppo bassi, alla scarsa propensione all'investimento nelle attività produttive. Se tali riflessi di comportamento sono comuni e diffusi, consegue una quasi naturale auto-conservazione della classe manageriale, con ripercussioni anche sui processi di selezione e di formazione di tutte le categorie di risorse umane.

5. L'invecchiamento della cultura manageriale con riferimento all'intermediazione creditizia e finanziaria.

Consideriamo ora il caso più specifico di una nuova generazione manageriale nel campo dell'intermediazione creditizia e finanziaria.

A mio parere, l'errore in cui si può facilmente cadere è quello di credere che si sia determinata l'esigenza di un nuovo modo di fare banca solo a motivo della diffusione di nuove tecnicalità nell'esecuzione delle operazioni di banca, ossia di svolgimento delle "relazioni di clientela". I nuovi tecnicismi incidono sull'organizzazione del lavoro bancario, sui "contatti" esecutivi con i clienti, non sulle più convenienti coordinazioni di gestione dell'attività creditizia. Le così dette operazioni elementari di banca, ancorchè svolte a distanza e con tecnologia digitale, non sono il nuovo modo di fare banca, sono altre forme di organizzazione per svolgere in modo efficiente e conveniente l'esecuzione di relazioni di clientela.

Il settore che forse è stato maggiormente affascinato dall'integrazione, connessa con l'affermarsi dell'economia globale dei mercati monetari e finanziari è quello bancario, con il ritorno a una male intesa attività di banca universale, favorito dalla *deregulation* negli USA e dalla dominanza della cultura tedesca nel campo, nell'ambito dell'Unione Europea. A mio parere l'errore sta nel pensare di modificare le condizioni di gestione degli intermediari creditizi e finanziari, sollecitandoli ad operare anche *in proprio*. Ossia, come controparti dirette in operazioni di finanza. Tale non può essere il nuovo per chi voglia definirsi "intermediario". All'origine dell'errore, tra le altre circostanze, vi fu lo sviluppo eccessivo delle negoziazioni di prodotti finanziari derivati, passando da operazioni di *hedging* alla ricerca di vincere vere e proprie scommesse, collegate con la previsione delle variazioni di date grandezze economiche e finanziarie. Con la notevole tentazio-

ne di gestire il "banco" e di avvalersi di informazioni privilegiate.

A mio parere, i gruppi bancari possono anche mirare ad essere universali - operando cioè sia nel campo del credito ordinario sia in quello del credito finanziario, del credito mobiliare e, ancora, nell'*asset management* e nel *merchant banking*, e così via – ma i diversi settori debbono essere distinti, evitando al possibile che i problemi dell'uno siano motivo di gravami diretti per gli altri, e al più si contengano in rischi di partecipazione al capitale, a motivo che la catena di controllo del gruppo preveda che talune componenti abbiano quote di capitale proprio in altre.

Non vi è dubbio che l'economia globale sospinga a gruppi di intermediari che in una visione di bilancio consolidato siano di fatto una banca universale in senso lato, ma bisogna pur riconoscere che le relazioni di clientela sono differenziate nelle varie componenti del gruppo, che giova il controllo non totalitario di ogni componente e che le diverse partecipazioni di minoranza siano distinte. La struttura delle *holding* di controllo dei gruppi di intermediari, a mio parere, dovrà essere difforme rispetto alle esperienze note.

I banchieri e i finanzieri capaci di fare tutto: il credito a breve e quello a medio/lungo termine; il *corporate,* l'*investment* e il *merchant banking*, l'*asset management*; gestire partecipazioni in imprese e negoziare in proprio sui mercati monetari, finanziari mobiliari, sono figure letterarie non della realtà. Le sinergie fra le varie categorie dell'intermediazione creditizia e finanziaria sono possibili, ma non escludono né sconsigliano strutture distinte riconducibili a una *holding* di controllo. Ogni ramo specifico di attività potrà così mirare all'eccellenza, giacchè in grado i mobilitare risorse umane specifiche, di darsi una propria organizzazione, di fruire di gradi di autonomia decisiona-

le, di giustificare proprie operazioni di mobilitazione di capitali. La più importante sinergia di gruppo è la "fidelizzazione" della clientela, che può accedere a prodotti e servizi molteplici e differenti. Ma se si fa di ogni erba un fascio nelle organizzazioni di gruppo si corrono i pericoli: di non mobilitare né fruire delle migliori risorse umane, di commettere errori di organizzazione, di inclinare a processi rischiosi di trasformazione delle scadenze, di errare nella politica di mobilitazione dei capitali di debito e di rischio, di perdere il senso delle proporzioni nelle strategie di gestione. L'elenco potrebbe proseguire.

La complessità consiste nel capire le vie più convenienti di partecipazione alla economia globale, con un intrecciato nucleo di relazioni di clientela comuni in buon grado nelle strutture di gruppo, ma svolte distintamente nel modo migliore in vari aspetti. Per questo la rigenerazione manageriale deve essere, in dati profili, specialistica, in altri: sapientemente coordinata.

Se le precedenti considerazioni sono corrette, l'invecchiamento della cultura manageriale nel campo dell'intermediazione creditizia e finanziaria si evince, almeno con riferimento all'esperienza italiana, dalle scelte operate nell'ultimo decennio del secolo scorso e nel primo del secolo presente. Scelte quasi a trama obbligata, data l'assoluta prevalenza del credito ordinario nella realtà operativa, ma poi condizionate dal fatto che i *manager* delle banche di deposito sono in prevalenza rimasti al vertice di gruppi inclini a coordinazioni operative di banca universale.

6. Il dovere di dibattere il tema.

È agevole obiettare, a chi scrive queste note, che l'età anagrafica sembra escludere a priori, per lui, la modernità del ragionamento. Confesserò che anche la mia cultura è ferma da qualche lustro, e che la meditazione e la rifles-

sione su temi come quelli trattati pecca per inadeguatezza di esperienze dirette. Il lettore consideri perciò come una 'provocazione' le considerazioni delle pagine precedenti. Il tema di Sadiba 2014 mi ha riportato agli ultimi anni del tempo del mio insegnamento accademico, quando pubblicai e discussi con i miei studenti una monografia sull'attività bancaria nel contesto di mercati monetari e finanziari integrati. Mi è sembrato doverosa la partecipazione indiretta al dibattito del tema di Sadiba 2014.

La fortuna di avere avuto come professione quella di docente mi permette, ancorchè molto avanti negli anni, di studiare ancora attraverso giovani discepoli, che hanno la bontà di raffrontare la loro opinione, su nuove tematiche che investigano, con la mia. Credo perciò di potere esprimere alcune conclusioni e deduzioni con riferimento ai temi sopra trattati.

La classe manageriale, nel campo dell'intermediazione creditizia e finanziaria, deve essere rigenerata giacchè in ritardo nell'interpretare le nuove esigenze organizzative in rapporto alle mutate condizioni tecniche di svolgimento delle operazioni con la clientela. Le nuove tecnicalità, che tirano ad annullare le esigenze di diretto contatto del cliente con i prestatori d'opera dipendenti dell'intermediario, in particolare nel campo delle banche di deposito, si traducono in profondi, inevitabili, mutamenti organizzativi. Le operazioni elementari di sportello saranno eseguite in modo diverso. La mobilitazione e la selezione delle risorse umane, anche per quanto concerne attitudini ed abilità professionali, sarà molto differente rispetto ai modelli in atto. L'articolazione territoriale e la stessa logistica interna dovranno profondamente mutare, pena perdere competitività per eccesso di costi generali e specifici. Le ripercussioni sulla combinazione di saggi di interesse negoziati saranno particolarmente significative. E così via. Chi non sarà pronto al nuovo pagherà il prezzo del ritardo.

Ma stiamo riferendoci all'attività tipica delle banche di deposito, o di credito ordinario. Ovvio, la rivoluzione mediatica ed informatica avrà ripercussioni diverse nel campo del credito finanziario, del credito diretto a settori economici specifici, come il credito fondiario, al proposito delle attività di *corporate, investment e merchant banking*. Proprio anche in virtù di tale considerazione è bene che i gruppi bancari e finanziari separino in distinte società controllate, con azionisti di minoranza diversi nei vari casi, le varie attività di intermediazione. Si evincerà un più alto fabbisogno di capitali propri per il gruppo, e quindi per gli azionisti di riferimento, ma si ritroveranno i principi di savia e prudente gestione nei vari campi.

Un altro aspetto di novità che sollecita l'affermarsi di una nuova classe manageriale, si collega con la circostanza che l'orizzonte economico della clientela si amplia sempre più, in virtù dell'economia globale. Come appagare, allora, le esigenze della clientela? E' evidente che gli intermediari dovranno viepiù operare in sistema, per agevolare la savia cernita delle controparti della propria clientela e per intercettarne di fatto i flussi monetari e finanziari, ancorchè esterni all'area tipica di azione.

L'economia globale indica poi significativi mutamenti, e variazioni diverse delle quantità economiche nel dominio del sistema monetario mondiale. Essa sospinge a nuove scelte ed equilibri nelle gestioni delle imprese e degli stessi risparmiatori e investitori, che quasi naturalmente tirano a gestioni plurimonetarie, con rischi nuovi indiretti pure per gli intermediari. E il coordinamento della classe manageriale di gruppo sarà il grande compito del *management* della *holding* di controllo.

Sono solo alcuni spunti di riflessione, che tuttavia rendono evidente il grande problema di riorganizzare la clas-

se manageriale nei vari campi dell'attività economica. Il cambiamento va intuito, interpretato, vissuto. Errano tutti coloro che si adoperano per conservare l'esistente o per il ritorno a condizioni precedenti. La vita economica si percorre con biglietti di sola andata, pur nel volgere delle fluttuazioni delle grandezze. Proprio tali movimenti spostano continuamente gli equilibri, quindi le organizzazioni e le relazioni umane. L'affermarsi o il declino di professionalità e abilità; la durata di dati valori.

Giova che ognuno abbia il tempo per studiare, meditare e riflettere: una cura efficace per vivere nel tempo presente e non invocare "i tempi andati". Insomma, per professare teorie che spieghino il passato e il presente e non ci facciano trovare del tutto impreparati per il futuro. Il prezzo è tanto più alto quanto più, per il timore del nuovo, si cerca di fermarsi. La saggezza sta "nel passare la mano" quando non siamo più in grado di imparare, quando non sappiamo più leggere il libro della nostra professione.

"LE SCELTE STRATEGICHE PER L'INDUSTRIA BANCARIA ITALIANA"

1. Premessa.

In senso figurato, il termine strategia, secondo il dizionario della lingua italiana, è definito: *abilità nel condurre a effetto un progetto malgrado gli ostacoli*. Occorre dunque precisare, ai nostri fini, quale sia il progetto, ragionevolmente da formulare dati i mutamenti in atto.

Industria, poi, sempre secondo il dizionario della nostra lingua materna, è da declinare come: *l'insieme delle attività intese a trasformare beni e prodotti o a produrre nuovi beni e servizi*.

Il ricorso a una voce dell'arte militare, sia pure da interpretare in senso figurato, e alla rinuncia della precedente qualifica della attività bancaria come di intermediazione, significa: che è molto mutato il contesto nel quale l'attività bancaria si svolge e che è cambiato il modo di "fare banca". Indagare sulla strategia vuol dire riconoscere la variabilità dei progetti operativi. Parlare di industria, significa che è molto cresciuta l'attività "in proprio", a complemento e per il miglior svolgimento di quella di intermediazione. Il tutto, poi, fa intuire una frequenza maggiore di operazioni, un tempo catalogate come di gestione straordinaria.

Da per tutto, come noto, l'attività bancaria è disciplinata, con norme apposite, dai così detti enti regolatori e controllori. Radicali, o anche solo rilevanti, modificazioni della pubblica disciplina delle aziende di credito possono giustificare mutamenti sia *nel condurre a effetto il progetto operativo* sia del progetto stesso. Nel perseguire il quale si ricorrerà, per usare ancora la terminologia dell'arte militare, a un insieme di scelte "tattiche", ossia dell'*arte di utilizzare risorse di capitali, di uomini e di organizzazione per conseguire obiettivi immediati del business plan*.

Il "piano strategico", a sua volta, è condizionato dall'in-

novazione organizzativa, dall'evolversi delle abilità e capacità professionali delle risorse umane, dalla possibilità di mobilitare i capitali all'uopo occorrenti, sia per quantità, sia per qualità. Il progetto da condurre a effetto è inoltre condizionato, sia nella formulazione sia nell'attuazione dalle condizioni dell'ambiente esterno. Certo, negli ultimi lustri, l'integrazione dei mercati monetari e finanziari e l'affermarsi dell'economia globale hanno concorso in modo significativo alle variazioni dei *business plans* delle aziende di credito e al "passaggio" dalla intermediazione all'industria. Insieme, si è concretato un peso rilevante dei progressi dell'*information and communication technology* (Ict), con ripercussioni sia sulle relazioni di clientela sia sul ventaglio delle scelte e delle occorrenze della stessa. L'Ict incide, perciò, sia sull'organizzazione delle aziende di credito sia sulla variabilità delle coordinazioni di gestione.

Tutte le circostanze sopra richiamate si compendiano in quello che viene qualificato come "un nuovo modo di fare banca" e si riflettono in processi di ristrutturazione dei sistemi creditizi e finanziari.

2. La risoluzione delle crisi bancarie.

Sembrò strano che appena delineata l'unione bancaria nell'ambito di quella europea, regolatori e vigilanti controllori ponessero tra i primi punti da dibattere e da definire le vie di risoluzione delle crisi bancarie. Ben vero che si fosse ancora nel contesto della crisi finanziaria: iniziata nell'estate del 2007, con punto critico le perdite bancarie connesse con il deterioramento dei così detti mutui *subprime*; proseguita poi con l'ampliarsi di situazioni di difficoltà in vari sistemi bancari e con l'intervento degli stati per riportare in equilibrio finanziario e patrimoniale molte banche; con contagio successivo nell'economia reale e diffusione planetaria date la globalizzazione economica e l'integrazione dei mercati, non solo monetari e finanziari ma altresì della produzione di beni e di servizi.

La differenza, rispetto alle esperienze del secolo passato, sta nel fatto che il clima di opinione durante la prima crisi economica e finanziaria di questo secolo è passato al principio di "più nessun salvataggio di banche con i soldi dei contribuenti". Ossia nessun onere a carico del bilancio dello Stato a tutela dei creditori delle aziende di credito.

Così, in sintesi, l'accordo sulla risoluzione delle crisi bancarie prevede che le perdite, in ipotesi di insolvenza, siano innanzi tutto a carico degli azionisti, con assorbimento delle riserve e del capitale sociale; poi pesino, per concorso, sui titolari di passività subordinate e sugli obbligazionisti; quindi gravino sui depositanti con saldo superiore a centomila euro, per l'eccedenza rispetto a tale valore, il quale è invece garantito da forme e da istituti di solidarietà interbancaria.

Ad evidenza, il regolatore europeo ragiona con il modello della banca universale, in un'ottica di gestione unitaria e interconnessa. E invero, in Italia, la così detta "crisi delle cartelle fondiarie" del secolo scorso, collegata con la perdita di valore di mercato di tali obbligazioni per effetto di un rialzo generalizzato dei saggi di interesse e di rendimento, mise in condizioni di grave difficoltà -economica, finanziaria e patrimoniale- le aziende di credito con una sezione interna di credito fondiario, che avevano a lungo assicurato la liquidità dei titoli di cui si tratta e la stabilità dei corsi di quotazione, avendone così in portafoglio anche una discreta consistenza. L'immagine e la reputazione di tali banche, impossibilitate ormai a controllare il valore di mercato delle cartelle, furono compromesse. Si rese necessario un intervento pubblico *ad hoc* per evitare effetti di contagio nella raccolta dei depositi.

Quello richiamato è un caso non originato dalla qualità degli attivi bancari, quanto da un'errata valutazione e assunzione dei rischi di saggio di interesse. Come scrisse Raffaele Mattioli, grande *manager* della Comit, le cartelle fondiarie erano divenute equivalenti a "banconote con cedola". Quindi l'errore era nella gestione del passivo della

sezione di credito fondiario della banca, e il problema inerente a quel campo minacciava un effetto di contagio sulla gestione della sezione di credito ordinario, quindi sulla raccolta di depositi e sulla concessione di prestiti commerciali. I pericoli di perdite sulle obbligazioni si estendevano, per contaminazione, ai depositi a vista, dimostrando indirettamente i vantaggi di una separazione dei due rami di attività: quello dei mutui ipotecari e l'altro del credito ordinario.

Credo pertanto che le vie di risoluzione delle crisi bancarie, scelte dai regolatori in Europa, suggeriscano che i gruppi creditizi vanno organizzati per specializzazioni funzionali, in guisa che le condizioni di equilibrio –economico, finanziario e patrimoniale- dei vari settori siano trasparenti, ritrovando sintesi nella società capogruppo, *holding* di partecipazioni. Accortamente combinando, nelle società con *core business* specifici, posizioni di maggioranza e di minoranza. E saggiamente gestendo singole crisi di società controllate, anche considerandone possibile l'alienazione o la liquidazione.

La delineata struttura di gruppo non esclude che esso possa complessivamente offrire prodotti e servizi finanziari comparabili con quelli di una banca universale. Probabile che alla fine necessitino più capitali di diretta pertinenza, ma il plus dovrebbe appunto essere pareggiato dalle minoranze, condizione utile per delimitare, e valutare anzitempo, effetti di contagio all'interno di un gruppo.

L'indiretto suggerimento strategico offerto dai regolatori quanto alla struttura dei gruppi bancari, separando il credito ordinario dal credito non ordinario, pur offrendo connessioni di prodotti e di servizi, si ripercuote anche sulla organizzazione territoriale dei gruppi creditizi.

3. L'organizzazione territoriale dei gruppi bancari.

Le seguenti considerazioni fanno riferimento soprattutto alla situazione italiana.

La ristrutturazione del sistema creditizio nazionale, negli anni novanta del secolo scorso, fu preceduta e accompagnata da un processo di privatizzazione delle Casse di Risparmio, degli Istituti di Credito di Diritto Pubblico (ICDP), degli Istituti di Credito Speciale (ICS). Sia le Casse sia gli ICDP operavano anche con sezioni di credito non ordinario, caso tipico degli ICS.

Le banche di credito ordinario erano quelle maggiormente in grado di mobilitare capitali di rischio privati. Tale condizione si prospettò possibile per le divisioni di credito ordinario delle Casse e degli ICDP. Gli ICS annoverano tra i soci, oltre a enti pubblici, molte banche.

Fu quindi quasi naturale che la ristrutturazione del sistema bancario, con passaggio a forme di banca universale, si imperniasse sulle banche di credito ordinario, che incorporarono gli ICS, e per imitazione rispetto alle ex Casse e agli ex ICDP, si dotassero di divisioni di credito non ordinario. Se non che, il numero originario delle banche di credito ordinario, cui si aggiungevano le divisioni analoghe della Casse e degli ICP, inclini a divenire capogruppo di un gruppo bancario, era molto superiore a quello degli ICS e delle precedenti sezioni non di credito ordinario di Casse e ICDP.

La ristrutturazione del sistema, sia pure con fusioni e acquisizioni, ha dato origine a gruppi bancari, con gestione di banca universale, con un numero in complesso troppo alto di divisioni di credito non ordinario e soprattutto con commistione di gestioni di credito ordinario e no, che: non consentono regolate e puntuali politiche di raccolta di fondi; accrescono il rischio di trasformazione delle scadenze; si avvalgono di capacità e di abilità professionali delle risorse umane di fatto più generiche che specialistiche; non possono essere ben valutate quanto a efficienza e produttività.

Le sollecitazioni conseguenti possono essere sia di una maggiore concentrazione del sistema creditizio; sia, forse con più raziocinio, di organizzare diversamente i gruppi,

come in precedenza indicato, fissandone meglio il perimetro operativo e curando intese interbancarie per raggiungere "masse critiche" spesso richieste da gestioni non di credito ordinario. Vi è spazio e gloria anche per chi non si impegna a fare tutto, ma solo a fare bene quanto è capace e possibile con convenienza. E' anche intuitivo che le società capogruppo debbano essere organizzate come *holding* di partecipazioni non totalitarie.

Giova una considerazione aggiuntiva. L'esperienza dimostra che la solidarietà interbancaria si afferma solo con riferimento alla attività di credito ordinario. Non si concretano, quindi, forme di solidarietà di sistema per quanto attiene alla raccolta di fondi in campi diversi da quello dei depositi; quest'ultimi aventi, per altro, una funzione monetaria. Qualora la crisi di una banca universale dipenda principalmente da perdite su prestiti commerciali, i sottoscrittori di obbligazioni, emesse per finanziare mutui ipotecari, sarebbero chiamati a concorrere alla risoluzione della crisi, con oneri a proprio carico, magari esentando da ogni intervento il fondo interbancario per la tutela dei depositi. La solidarietà interbancaria sarebbe in tal caso male utilizzata. E altrettanto se rovesciassimo le premesse dell'esempio proposto.

Quanto osservato al proposito di una banca operante, come usa dire, a trecentosessanta gradi, vale anche per i gruppi bancari con coordinazioni economiche e finanziarie analoghe e con una capogruppo che controlli in modo totalitario o quasi il capitale sociale delle controllate. Bisogna strutturare i gruppi creditizi per specializzazioni funzionali, con autonome politiche di raccolta di fondi da parte delle controllate, queste con partecipazioni di minoranza, in guisa che all'interno dei gruppi siano ridotti gli effetti di contagio, e la risoluzione della crisi di una controllata coinvolga direttamente solo la società capogruppo.

Le considerazioni precedenti chiariscono, negli aspetti organizzativi di un gruppo creditizio, la conveniente difforme articolazione territoriale delle controllate non ope-

ranti nel credito ordinario, anche se la rete delle dipendenze della banca ordinaria potrà giovare all'attività. Per proporre un esempio banale, l'organizzazione territoriale di Mediobanca, quando controllata dalle tre banche di interesse nazionale, era del tutto differente rispetto a quella delle banche socie. Così le strutture territoriali di tutti gli ICS, ancorché controllati da banche ordinarie. Differenti saranno anche, come intuitivo, oltre alle vie seguite per mobilitare mezzi a titolo di capitale o di debito, le politiche di selezione delle risorse umane, la ricerca di abilità e di capacità professionali, i criteri di scelta dei *managers*.

4. La *governance* di una squadra di corridori.

Nella mia esperienza di insegnamento mi è parso efficace affermare, in modo figurato, che ogni impresa è come una automobile, la quale, affinché tenga bene la strada e sfrutti al meglio la potenza del motore, deve avere quattro ruote, coerenti per diametro e spessore.

Si tratta della:

- disponibilità di capitali, di rischio e di debito, con una efficace combinazione per qualità e quantità;
- disponibilità di risorse umane, con abilità e capacità professionali appropriate, sia di esecuzione sia di direzione, sia, al limite, anche imprenditoriali, vuoi dipendenti vuoi in posizione di collaborazione esterna;
- scelta di strutture organizzative di buona efficienza e suscettibili di flessibile adattamento a nuove esigenze;
- capacità di pronto recepimento, da trasformare in nuove occasioni operative, dei cambiamenti dell'ambiente esterno.

Il pilota dell'automobile, accertata la coerenza delle ruote, la prova sulla strada, controllando quanto possa sfruttarne la potenza del motore, senza pericolo di perderne il controllo. Farà ciò in stretto coordinamento con i tecnici che hanno costruito l'autovettura e con i collaudatori. Chiederà modifiche di assetto, di dimensione e di

spessore delle ruote, in guisa da migliorare la capacità di competizione.

Ebbene, ogni società di un gruppo creditizio deve avere il proprio pilota, che dimostri di saperla "guidare" in assetto da gara concorrenziale, raggiungendo risultati congrui e sostenibili nel tempo.

Il CEO della capogruppo sarà il coordinatore di una squadra … di corridori!

Il che significa di non dover mai leggere in senso indefinito ed estensivo le clausole statutarie, le quali attribuiscano genericamente al consiglio di amministrazione, e per mandato all'amministratore delegato, il potere di compiere qualsiasi operazione di ordinaria e/o di straordinaria gestione, per conseguire l'oggetto sociale. E' proprio tale materia che va interpretata puntualmente. Si parla di *core business*.

Ogni tipo di operazione o di negozio, ancorché possano conseguire lucri o guadagni speculativi, che non siano coerenti con l'oggetto sociale, debbono di fatto non essere posti in atto. Una buona *governance* chiede coesione e coordinamento tra il *management*, il consiglio di amministrazione, i soci, in particolare quelli di riferimento. Gli amministratori delegati non possono essere identificati con la società, come se tutto dipendesse da loro e dalla loro visione strategica. Altrimenti passeranno alla storia per … il disastro finale. Al pari di Alessandro Magno, Giulio Cesare e Napoleone.

Quanto può durare, operativamente valido, il coordinatore di una squadra di corridori, credendo di poterli sostituire ma non di essere rimosso? La risposta è quella nota: quando non è più in grado di arricchire la propria cultura economico aziendale, per sapere promuovere e/o giudicare i cambiamenti necessari, coerenti con i mutamenti dell'ambiente esterno, negli assetti delle vetture della … scuderia! Quando non è più in grado di promuovere e/o di recepire le innovazioni. Tale sentenza spetta al consiglio di amministrazione, cui spetta il compito di scegliere il

migliore cocchiere della carrozza: gruppo bancario.

Le precedenti considerazioni fanno intendere che le modificazioni agli assetti in atto non vanno decise singolarmente, ma suggerite e discusse in sede collegiale, prima di credere di avere mandato a concludere. Proprio a motivo che i tempi per nuove scelte sono spesso ristretti, necessita che vi sia coordinamento, con frequenti scambi di opinioni, tra gli amministratori delegati, il consiglio di amministrazione e i soci di riferimento, che non debbono essere trascinati a nuovi conferimenti di capitali senza avere bene inteso le conseguenze di talune scelte, che consentono al CEO interviste giornalistiche e televisive. La partecipazione a consigli di amministrazione di società, se richiede presenze con discontinuità temporali, è sovente solo onorifica. Per condurre a effetto progetti, malgrado gli ostacoli, non bisogna considerare il nuovo come una molestia. Né consentire che qualche ufficiale dello stato maggiore ci ponga di fronte a fatti compiuti, credendo di avere delega a porli in atto.

5. L'attività in proprio.

È condizione necessaria che una banca non si restringa all'attività di pura intermediazione, ma completi la stessa con un'attività in proprio, non solo in investimenti organizzativi. Così le banche di credito ordinario operano anche con un proprio portafoglio titoli, di investimento e/o di negoziazione, suscettibile di essere ridotto in moneta in tempi brevi, alienandolo; le banche d'affari e di investimento detengono partecipazioni di imprese cui curano operazioni di finanza straordinaria, ma anche in altre di cui valutano prospettive di crescita; le divisioni dedite al recupero dei così detti prestiti deteriorati, accettano di convertirli in partecipazioni in società debitrici allo scopo di risanarne la situazione finanziaria ed economica; e via elencando.

Il pericolo si ricollega al fatto che tali investimenti

divengano sproporzionati in eccesso rispetto all'attività di intermediazione, o, peggio, che stimolino a speculazioni, per ritrarne lucri straordinari. Alea accentuata dal fatto che la banca può essere chiamata a concorrere al pareggiamento di rischi della clientela, costituendosi contropartita in prodotti derivati, così stimolando la propensione a operare a termine in cambi piuttosto che in variazioni di saggi di interesse e di rendimento, ponendo di fatto in atto negozi di scommessa. Niente di più pericoloso di quando il gioco speculativo d'azzardo risulta profittevole nelle prime prove. Si pensa di potere sempre vincere, ma, come in tutti i giochi rischiosi, è assai probabile che alla lunga i risultati siano avversi. Le scommesse in cambi, in derivati, in saggi di interesse non sono ricomprese nel *core business*, ma solo nella interpretazione di "attuare tutte le operazioni utili" per giungere al risultato perseguito.

Così il *management* ricerca gloria, fama e *bonus* con una attività di speculazione, i cui insuccessi graverebbero solo sul gruppo bancario, mentre i successi darebbero origine anche a gratificazioni straordinarie. Nella strategia prossima delle banche, la *governance*, sapientemente organizzata, è fondamentale.

Le operazioni in proprio, in conclusione, quando non necessarie per il recupero di crediti deteriorati, e se non sono considerate fin dall'inizio come di lungo termine, debbono non correre rischi per alta volatilità di prezzo e fruire di un mercato che ne consenta la rapida riduzione in moneta. Debbono potersi considerare investimenti "cuscinetto" per pareggiare gli effetti di scompensi nelle coordinazioni, economiche e finanziarie, della gestione, sempre attenta soprattutto al *core business*. I poteri degli amministratori delegati vanno quindi ben precisati.

La struttura di gruppo, con attività sia di credito ordinario sia di credito non ordinario, distinte per specie ma coordinate, come del resto nel modello di banca universale indistinta, impone che la richiamata funzione di "cuscinetto" delle operazioni in proprio gravi soprattutto sulle sezio-

ni di credito ordinario. Di qui compiti di savio coordinamento da parte dell'amministratore delegato.

Ovvio, ci si può anche avvalere della scelta di ricorrere alla *securitisation* di taluni attivi, di solito non tipici del credito ordinario, in alternativa ad operazioni in proprio con funzioni di pareggiamento di temporanei scompensi nelle coordinazioni delle gestioni di un gruppo. L'esperienza dimostra però che la *securitisation* degli attivi è sovente utilizzata come via per ottenere liquidità, anziché dalla raccolta di fondi sul mercato monetario dalla vendita di attivi su quello finanziario. Inoltre, la *securitisation* dà spesso l'illusione di avere trasferito i rischi dei prestiti, mentre la tutela della *reputation* impone molte cautele al proposito. Compromettersi troppo con le tecniche seguite dal "sistema bancario ombra" significa non considerare primario il *core business* e incappare in alti rischi.

6. Il perimetro operativo e le dimensioni dei gruppi creditizi.

Organizzare un gruppo creditizio con operatività a tutto tondo risulta velleitario se ogni gruppo volesse raggiungere tale traguardo. D'altro canto, bisogna sapere valutare quali prodotti e servizi –di credito, di gestione di patrimoni, di consulenza, ecc.- la gran parte della clientela effettiva e potenziale possa richiedere, sì che l'offerta di quei prodotti e servizi sia economicamente vantaggiosa per il gruppo bancario dato. Il quale, nella propria strategia operativa deve avere ben chiaro quale sia il tipo di clientela desiderato.

Dichiarare di essere in grado di porre in atto tutte le operazioni di credito ordinario e no, può significare rinunciare a perseguire congrui risultati economici complessivi di gestione, per l'impossibilità di coltivare proficuamente alcuni campi. Peggio, può indurre a vendere prodotti e servizi non coerenti con le occorrenze di molti clienti. Invitati

o sollecitati anche a "scommettere" con operazioni, in derivati e in cambi, altamente speculative. E porre a tali operazioni confini di perdita, e/o anche di guadagno, non significa annullarne la natura di gioco altamente aleatorio.

In Italia, poi, la ricerca delle dimensioni dei gruppi creditizi, qualificata come utile e necessaria per l'affermarsi dell'economia globale e per dichiarate possibili economie di scala, ha seguito la via delle fusioni, cercando di salvaguardare soprattutto soci di riferimento, *managers*, … poltrone! Scelte tattiche di risultati immediati, senza nessuna strategia!

Non esiste, né in teoria né nel concreto, la dimensione ottima e il perimetro operativo maggiormente conveniente, ma va ricercata la via, ben ponderata, per condurre a effetto un progetto. Senza il quale, dire che le grandi dimensioni siano l'opzione migliore è pura astrazione.

Sono viepiù del parere che le banche abbiano un *core business* da enti intermediari e come tali non potranno mai essere migliori della clientela. Che, nella parte effettiva e in quella potenziale, va investigata, nel presente e nelle prospettive, per comprendere quale *business plan* si possa formulare.

Non si può certo trascurare il punto che l'orizzonte economico della clientela si sia molto ampliato, anche per la copiosità delle informazioni a disposizione. Suddividere gli investimenti su scala mondiale, accettare una gestione pluri-monetaria con i rischi collegati, ricercare negozi di protezione da tali pericoli, e così via, sono condizioni al presente comuni tra la clientela effettiva e potenziale di un gruppo bancario, ma ciò non significa che esso debba raggiungere dimensioni sopra la media. Giovano: sapienti relazioni con altri gruppi bancari per lo scambio di informazioni e di conoscenze onde stimare rischi di prezzo e di contropartita e per l'indicazione di possibili affari dei clienti.

In sintesi, un gruppo bancario deve essere in grado di indicare alla clientela, effettiva e potenziale, elementi di

conoscenza, di informazione e di giudizio in ordine al quadro macro-economico, però evitando al massimo di porsi in conflitto di interessi o che questo accada per i gruppi bancari corrispondenti.

Inoltre, un gruppo bancario, in particolare la divisione di credito ordinario, deve porsi in grado di intercettare i flussi monetari in entrata e in uscita della clientela, nelle varie divise in cui la stessa negozia o investe. Perdere la centralità nel sistema dei pagamenti sarebbe grave errore.

7. L'organizzazione e l'applicazione dell'*information and communication technology.*

I contratti bancari, per solito, si negoziano attraverso contatti del cliente con la banca e si attuano con una serie di operazioni elementari che l'Ict consente di effettuare *on line*, a distanza, con impulso deciso dal cliente in qualsiasi ora e giorno. Tutto ciò significa una rivoluzione nella realizzazione delle relazioni di clientela; un cambiamento radicale del così detto "lavoro di sportello" di una banca; strutture immobiliari diverse rispetto al passato, anche relativamente recente; attitudini professionali nuove per i dipendenti. Parallelamente agli accennati aspetti di *remote banking*, infatti, si delineano occorrenze crescenti di informazioni e di conoscenze per la clientela.

Convertire dipendenti e impiegati in consulenti pare maggiormente una ipotesi di negoziazione sindacale, piuttosto che una via da percorrere. Una via in ogni caso costosa per necessari corsi di formazione. Affidarsi al naturale *turnover* per mutare la composizione delle risorse umane è una scelta di lungo termine, pure costosa per gli inevitabili ritardi organizzativi.

In ogni caso, per i gruppi bancari si prospettano costi di ristrutturazione organizzativa, con probabile obsolescenza sia della proprietà immobiliare, sia delle abilità e capacità professionali a disposizione. Condizioni certo incidenti sulla definizione del progetto strategico. Circostanze che

esigono capitali da investire; mezzi non di debito.

È evidente che i temi organizzativi di cui si tratta impattano diversamente e con difforme urgenza su ciascun gruppo bancario. Cercare di differirne la soluzione sarebbe un grave errore, che comprometterebbe la strategia futura. Tanto più che la cadenza di variazione delle relazioni di clientela segue un "moto uniformemente accelerato", per ricordare una antica definizione scolastica.

Unicredit ha già annunciato un cambiamento operativo e organizzativo in qualche centinaio di sportelli entro il 2016, con un investimento di altrettanti milioni di euro.

E' del tutto ovvio che i vincoli delle relazioni sindacali, in Italia, sono assai rilevanti e che l'impegno organizzativo richiede per ogni azienda di un gruppo bancario il riesame dell'assetto del carro che, in senso figurato, consente la velocità con cui quel nucleo operativo può procedere. Con evidenza, per la parte di credito ordinario, degli effetti della crescita di forme di *remote banking* e per la parte di credito non ordinario dell'ampliamento del "maneggio" delle informazioni e delle conoscenze.

I processi di riorganizzazione non riguardano la strategia, che è pur sempre l'abilità di condurre a effetto un progetto. Riguardano le condizioni inerenti all'industria bancaria. Sono importanti, necessari ma non di per sé strategici. Errare la lettura dei problemi, significa solo non saperli poi risolvere.

8. Occorre una ristrutturazione del sistema creditizio e finanziario italiano?

La domanda di questo paragrafo ha una risposta affermativa, fondata su prime sensazioni. Certo, i processi di riorganizzazione, in precedenza indicati, non si concretano senza una nuova struttura dei gruppi creditizi, una mobilitazione di capitali per i necessari investimenti, una diversa composizione delle risorse umane. In questi aspetti la ristrutturazione del sistema creditizio appare una conse-

guenza naturale.

Tale processo, non di meno, non può prescindere da una strategia che individui un progetto da condurre a effetto. Un progetto che deve tenere in considerazione come evolverà l'economia globale e come la clientela, in essere e potenziale, pensa di reagire a tale evoluzione. Giacché, rispetto agli scenari immaginati venticinque anni fa la situazione geo-politica volge a mutare e così la condizione geo-economica. I punti rilevanti sono, innanzi tutto, la diminuzione, non prevista, del prezzo delle fonti di energia, in particolare del petrolio, e di molte materie prime, con conseguenti ripercussioni sugli investimenti e sui consumi dei Paesi produttori e di quelli consumatori. La durata di tali tendenze è per ora di arduo pronostico. In secondo luogo, si deve considerare che le economie occidentali, palesano un eccesso di debiti sovrani e in generale di ricorso al debito nel quadro dell'economia globale, per cui il governo e il controllo del sistema monetario mondiale sono più incerti. Vi sono poi vari punti di tensioni politiche, con guerre locali, con fonti di terrorismo, e, più in concreto, un cambiamento geo-politico determinato dal fondamentalismo islamico. Si aggiungano, infine, significativi movimenti migratori intercontinentali.

Lo scenario esterno, quindi, al quale il credito e la finanza debbono il più prontamente possibile adattarsi, resta sommamente incerto e in condizioni di turbolenza.

Nel quadro delineato, dato che i nostri ragionamenti riguardano soprattutto l'Italia e l'Europa, si osserva che il nostro continente ha una popolazione in crescita troppo lenta e che invecchia, tarda ad approssimarsi alla costituzione degli Stati Uniti d'Europa e quindi è debole e fragile quanto a coordinazione della politica economica. In più, non appare trainante nel determinare l'innovazione tecnologica ed è certo non rilevante sul piano militare e della politica estera. Ha molti stati con eccesso di debito sovrano.

V'è altro. Le esportazioni europee verso il resto del mondo sono anche delocalizzazioni di imprese, giustifica-

te dalla maggiore prossimità ai consumatori dei prodotti. Potrebbe essere vera la affermazione del banchiere Alberto Cribriore, operante ormai da oltre quaranta anni a New York, pronunciata in una intervista nel novembre 2014: "l'Europa più che essere una locomotiva della economia mondiale è una cambusa".

A ogni modo, la prossima strategia dei gruppi bancari deve valutare con attenzione le propensioni della clientela in essere e potenziale, deve articolarsi, su piano internazionale, con rapporti di cooperazione con gruppi bancari omologhi, non deve inseguire la crescita delle dimensioni se non giustificata dalle scelte della clientela. La banca non può essere meglio della propria clientela, e la crescita dimensionale potrebbe essere anche la via di recepimento di nuovi problemi più che la soluzione dei precedenti. Insomma, la banca del cliente, come sempre, è il futuro.

Occorreranno più capitali di rischio. È un errore scientifico, e quindi tale rispetto a un progetto da condurre a effetto, affermare che il capitale proprio non sia una quantità economica strategica. Ed è, a mia conoscenza un errore antico di coloro che parlano di strategia ma operano solo scelte tattiche. E avvertono come molesta la vigilanza prudenziale.

Avere un progetto è irrinunciabile. Un orizzonte temporale lungo, nella piena consapevolezza che l'ambiente esterno è mutevole, ma non erratico, e che i popoli sono inclini all'integrazione dei mercati più che all'autarchia economica.

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 di Bologna
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca CIS - Credito Industriale Sammarinese S.p.A.
Banca Credito Cooperativo di Cambiano
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino S.p.A.
Banca di Imola S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Mezzogiorno S.p.A. - MCC
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 Scpa.
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 di Milano
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare Valconca S.p.A
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di San Marino S.p.A.
Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella Holding S.p.A.
Banca del Sud S.p.A.
Banca Tercas S.p.A.
Banca Valsabbina Scpa
Banco di Brescia S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco Popolare Scpa
Banco di Sardegna S.p.A.
BCC di Spello e Bettona
BNL Gruppo Bnp Paribas
Carifermo S.p.A.
Cassa Lombarda 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 Friuli Venezia Giulia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Credito Emiliano 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.
Extra Banca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Finanziaria Internazionale Holding S.p.A.
Ing Direct
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
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.
Unipol Banca S.p.A.
Veneto Banca Scpa

Amici dell'Associazione

AD Advisory Srl
Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Carta Si S.p.A.
Consilia-Business Management
Crif Decision Solution S.p.A.
KPMG Advisory S.p.A.
Oasi Diagram S.p.A.
Parente & Partners Srl
Pitagora S.p.A.
Unione Fiduciaria 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. Vaciago - 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. Sabatini - A.M. Tarantola - giugno 2011

N. 265 **"ALLA RICERCA DELL'EQUILIBRIO DI MEDIO/LUNGO PERIODO NELLE GESTIONI BANCARIE"**
Prof. Tancredi Bianchi, Professore Emerito nell'Università Bocconi di Milano - marzo 2012

N. 266 **"TRE PROTAGONISTI DEL NOVECENTO: MENICHELLA, MATTIOLI, DELL'AMORE"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - aprile 2012

N. 265 **"ALLA RICERCA DELL'EQUILIBRIO DI MEDIO/LUNGO PERIODO NELLE GESTIONI BANCARIE"**
Prof. Tancredi Bianchi, Professore Emerito nell'Università Bocconi di Milano - marzo 2012

N. 266 **"TRE PROTAGONISTI DEL NOVECENTO: MENICHELLA, MATTIOLI, DELL'AMORE"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - aprile 2012

N. 267 **"LO SCENARIO ECONOMICO"**
M. Lossani - A. Generale - P. Bongini - aprile 2012

N. 268 **"RISCHIO, REGOLE E RESPONSABILITÀ"**
P. Ranci - A. Baglioni - V. Conti - L.F. Signorini - aprile 2012

N. 269 **"LE SFIDE DELLA COMPLESSITÀ: IL RUOLO DELLE RISORSE STRATEGICHE"**
A. Banfi - F. Micheli - G. Sabatini - C. Dell'Aringa - aprile 2012

N. 270 **"RISCHIO, REGOLE E RESPONSABILITÀ"**
A. Enria - G. Mussari - maggio 2012

N. 271 **"LE SFIDE DELLA COMPLESSITÀ: LE IMPLICAZIONI SULL'ATTIVITÀ DI INTERMEDIAZIONE"**
G. Vaciago - M. Massacesi - G. Zadra - marzo 2012

N. 272 **"QUANDO FINISCONO LE CRISI"**
G. Vaciago - febbraio 2013

N. 273 **"QUALE MODELLO DI BANCA PER LE SFIDE DEL FUTURO?"**
T. Bianchi - F. Panetta - marzo 2013

N. 274 **"IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO NELL'ECONOMIA GLOBALE (1970 - 2000)"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - giugno 2013

N. 275 **"QUALE MODELLO DI BANCA PER LE SFIDE DEL FUTURO?"**
II PARTE
G. Vaciago - M. Onado - G. Sabatini - V. Conti - luglio 2013

N. 276 **"BANCHE E IMPRESE DI FRONTE ALLA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE: IL PUNTO DI VISTA DELLE BANCHE"**
A. Banfi - G. Ajassa - G. de Felice - A. Santilli - A. Cataldo - marzo 2013

N. 277 **"L'EUROPA TRA CRISI E INTEGRAZIONE: EFFETTI SULLE BANCHE"**
M. Lossani - A. Baglioni - D. Focarelli - marzo 2013

N. 278 **"LE CRISI BANCARIE IN ITALIA NELL'OTTOCENTO E NEL NOVECENTO: CAUSE E SVOLGIMENTI"**
C. Conti - A. Cova - S. La Francesca - maggio 2014

N. 279 **"BANCHE E IMPRESE DOPO LA LUNGA RECESSIONE: LA SFIDA DELLA CRESCITA"**
M. Lossani - P. Sella - A. Bombassei - giugno 2014

N. 280 **"BANCA E MERCATO DEI CAPITALI AL SERVIZIO DELL'IMPRESA: IL FINANZI AMENTO DEGLI INVESTIMENTI E DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE"**
G. Vaciago - I. Cipolletta - G. Costa - G. Sabatini - C. Salvatori - A. Baban - marzo 2014

N. 281 **"FINANZIARE L'ECONOMIA IN TEMPO DI CRISI :LE RISPOSTE DEI MERCATI, IL RUOLO DEGLI INTERMEDIARI, GLI ORIENTAMENTI DELLE AUTORITÀ"**
G. Zadra - R. Masera - G. d'Agostino - C. Barbagallo - novembre 2014

N. 282 **"BANCHE E BANCHIERI NELL'ITALIA DEI SECOLI XIX E XX"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - novembre 2014

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)
aprile 2015