

## Le banche Italiane alla ricerca della redditività perduta

**DOTT. MAURIZIO FARONI**  
**DIRETTORE GENERALE BANCO POPOLARE, VERONA**

L'attività bancaria subisce da alcuni anni una forte pressione derivante dal contestuale agire di uno scenario di bassa crescita economica, tassi negativi, deterioramento senza precedenti della qualità del credito (a causa della più lunga recessione del Paese), abbandono intempestivo dei presidi tradizionali delle crisi bancarie e crescenti vincoli normativi. L'accumulo di uno stock di credito deteriorato senza precedenti nel sistema ed il persistere di un costo del credito straordinariamente elevato avrebbero ampiamente giustificato interventi non convenzionali per garantire un rapido recupero di efficienza e redditività degli intermediari, almeno quelli con criticità più evidenti; la vicenda delle banche mandate "in risoluzione" alla fine del 2015, le modalità di intervento su Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e la stessa gestione del riassetto di Monte Paschi di Siena sono di per sé eloquenti di un quadro normativo non equilibrato né efficace. Allo stesso tempo l'escalation continua dei requisiti patrimoniali e l'instabilità delle norme di Vigilanza Europea, unitamente alla scarsa redditività operativa delle banche legata al contesto esterno, esercitano una pressione sempre più marcata sui modelli di business e sulla allocazione del capitale che non trova più una nuova, stabile remunerazione.

Di fronte a tale scenario, sinora poco o punto accompagnato da norme che favoriscano la riconversione delle strutture di costo, tutte le banche hanno attuato interventi di forte razionalizzazione delle "macchine operative" attraverso la riduzione delle reti distributive e degli organici. Si tratta di un percorso necessario anche per il futuro ma,

al di là dei rilevanti oneri di ristrutturazione che finiscono per gravare sugli Istituti e sui loro azionisti, questa azione si presenta probabilmente insufficiente di fronte alle sfide del sistema.

L'operatività storica di banca commerciale, o più precisamente il Business Model del Retail, ha infatti subito negli ultimi anni una trasformazione strutturale, per molti aspetti "definitiva".



### Il nuovo rapporto Banca-Cliente

Il cliente sceglie il modo di relazionarsi e il canale con cui entrare in contatto con la Banca

Tipo di Clientela Privati	Modalità di relazione Cliente-Banca	Canale principale utilizzato per la relazione con la Banca
Cliente tradizionale 	• <b>Tipo di relazione:</b> Cliente che vuole essere supportato nella relazione con la Banca	 Filiali Centri
Cliente Self 	• <b>Tipo di relazione:</b> Cliente che vuole gestire in autonomia la relazione con la Banca	 Digitali  Call Center
Cliente ibrido 	• <b>Tipo di relazione:</b> Cliente che svolge ricerca/analisi in modo autonomo e che in alcuni casi in fase di finalizzazione vuole essere supportato dalla Banca	 Digitali  Filiali Centri

Basti pensare a:

- il crollo della contribuzione al margine di interesse riveniente dal mark-down sui depositi. Da valori storicamente positivi per 150-300 bps a valori negativi fino a 50-100 bps;
- il costante abbattimento della remunerazione collegata ai servizi di base (conti correnti, attività transazionali di base, monetica, etc...) e la diffusione di vincoli alla

portabilità dei conti e dei mutui con impatti pesanti sull'economicità delle relazioni e sull'attrition dei clienti;

- la continua pressione normativa su ogni tipo di "tariffazione" (basta l'esempio del "post CMS");

- la competizione dei canali alternativi del fintech e delle Poste;

- la mobilità dei clienti e la maggiore concorrenza sui prodotti/servizi;

- l'escalation di costi di compliance collegati alle nuove normative che presidiano le attività distributive (si pensi solo ad antiriciclaggio, trasparenza, Mifid, etc.), in uno con quelle di governo dei rischi.

A questo quadro che impoverisce la redditività storica di molte delle tradizionali fonti di contribuzione al Conto Economico, si aggiunge uno scenario prolungato di tassi eccezionalmente negativi e di spread sempre più contenuti sugli impieghi con la clientela di miglior rating, anche ben al di là di quanto le esigenze di copertura dei costi e remunerazione del capitale giustificerebbero. In sintesi un margine di intermediazione prospettico assai poco remunerativo del capitale assorbito, anche per le banche più dinamiche.

E d'altro canto, la banca Retail fornisce di base servizi non facilmente differenziabili. "Raccogliere e prestare denaro" ha a che fare con una materia prima che è comune a tutti gli intermediari; i modelli di selezione e classificazione del credito tendono sempre più a standardizzarsi sulla spinta dei Regolatori; il vantaggio competitivo che si acquisisce nei servizi difficilmente può configurare un durevole vantaggio competitivo, specie se non si consolida una tensione continua all'innovazione. Per alzare il "valore percepito" dei servizi bancari, e quindi conseguire qualche beneficio di prezzo o almeno di fedeltà/profondità di relazione col cliente, occorre a mio avviso evolvere il modello di servizio secondo un credibile concetto di "Banca di Qualità": una banca innovativa, tecnologicamente evoluta e "Comoda"; ma anche una "Banca di Prossimità" vicina ai bisogni del cliente in modo più autentico.

Realizzare una "Banca Comoda", cioè adatta ai diversi stili di consumo finanziario di ogni categoria di clienti, implica una nuova fase di investimenti sui canali ed un ripensamento più completo del format delle filiali. Se vogliamo che il cliente scelga il modo di relazionarsi con la banca occorre che tutti i canali (filiale, contact center, atm, web, mobile) siano realmente interoperabili, cioè offrano sostanzialmente la piena gamma servizi oggi ottenibile solo in filiale.

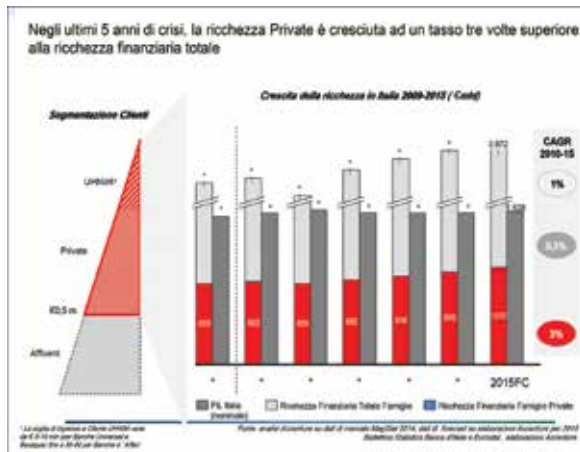
Per realizzare una "Banca Prossima" occorre, invece, sviluppare modelli concreti e misurabili di ascolto e risposta ai bisogni soggiacenti agli atti di gestione del risparmio della clientela (mass, affluent e private); di interlocuzione evoluta con gli

#### Un nuovo percorso di Innovazione: la "comodità" per il cliente



imprenditori e le imprese di ogni dimensione e settore di attività per cogliere le opportunità correlate alle richieste di finanziamento, esercitando al meglio la funzione di valutazione del merito creditizio, garantendo che i Regional Manager "vivano" la vita del loro territorio e interpretino il proprio ruolo per imprimere alle reti uno sviluppo dalle solide basi.

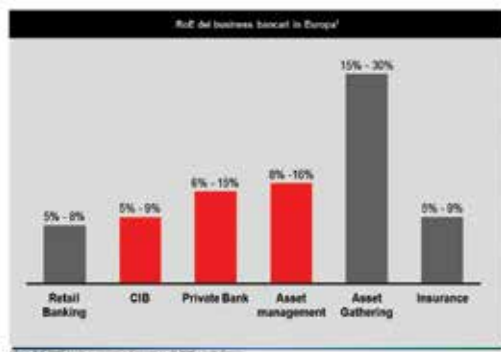
Su entrambi i fronti le banche devono ancora fare molto, agendo su un intelligente ribilanciamento tra ruolo della rete fisica e canali alternativi. Se la tecnologia sposterà progressivamente le attività più elementari fuori dalla filiale, favorendo



un'ulteriore riduzione del numero di sportelli, nondimeno la rete fisica manterrà intatta la sua centralità se - insieme al soddisfacimento dei bisogni elementari transazionali - il cliente troverà un "più" di servizio, un cross-selling intelligente dei suoi bisogni (fra l'altro ben più remunerativo per la banca rispetto alla pura transazionalità). Per valorizzare la filiale occorre però creare agenzie più qualificate,

agire rapidamente sulle competenze e procedere ad un ripensamento profondo del format delle filiali, innovando ulteriormente rispetto alle esperienze del passato. Pur con tutti i vincoli della normativa (che condiziona), la filiale deve diventare, infatti, più attrattiva, più accogliente, né più né meno come tutti i "negozi Retail", dove negli ultimi anni si trovano ambienti sempre più semplici e lineari, ma allo stesso tempo "eleganti", che attirano il cliente. Sotto questo profilo si può pensare di fare delle filiali un centro di attrazione per i clienti, magari differenziato per vocazione di ciascun territorio (forse è bene che una filiale nel cuore del Valpolicella abbia una struttura di accoglienza diversa da una filiale nel centro di Milano o nel distretto emiliano delle ceramiche!).

Il business del Private Banking ha uno dei ritorni sul capitale maggiori tra i business bancari



Anche nell'ambito della "Banca Corporate" occorre alzare sensibilmente il livello del servizio per accompagnare meglio la trasformazione del sistema industriale.

In Italia sono presenti quasi 190.000 imprese con dimensioni relativamente piccole (da 10 a 50 addetti) ed oltre 24.000 imprese di dimensioni medie (con più di 50 addetti), destinate

ineluttabilmente a processi di aggregazione, almeno nei segmenti di attività più competitivi. È in corso un processo di ristrutturazione che porterà con ogni probabilità queste aziende a riarticolare sia la propria dimensione competitiva, sia le fonti di finanziamento degli attivi secondo l'esempio di molte medio-grandi imprese.

La banca può coprire un ruolo di facilitatore nella crescita delle aziende non dissimile da quello svolto nella fase di creazione dei distretti industriali, ma con strumenti nuovi e più evoluti che si fondano sulla conoscenza dei settori ed agevolino i processi di M&A. C'è uno spazio enorme non coperto dai maggiori operatori, men che meno dagli operatori esteri, nel quale non a caso si stanno inserendo diverse iniziative "private" se di scarsa dimensione ed ambizione.

Lavorando a 360 gradi con il cliente corporate (financing ordinario + finanza straordinaria + affluent/private banking) è possibile ricercare un posizionamento competitivo non scalzabile da altre banche e riportare ad adeguata redditività i rapporti con i migliori rating del mid-corporate. Ma appunto occorre essere realmente in grado di coprire queste esigenze con competenze evolute di tipo tecnico ed una cultura dell'internazionalizzazione oggi troppo marginale in molti gruppi bancari.

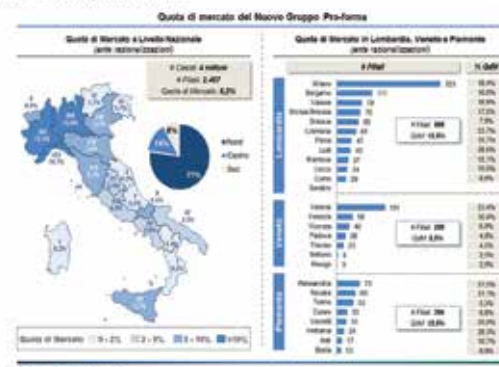
Vi sono poi altre aree tuttora molto interessanti per il limitato assorbimento delle "risorse scarse" (capitale, liquidità) come quelle del Wealth Management.

La ricchezza finanziaria in Italia ha raggiunto nel 2015 nuovi livelli record, attestandosi oltre i 1.000 miliardi di euro per i clienti detentori di oltre 500.000 euro di asset finanziari (in sostanza i clienti Private o Affluent di fascia più elevata). Ma anche in questo ambito occorre prendere atto della fortissima e crescente competizione tra gli operatori, della pressione sui margini e della difficoltà di fornire rendimenti attesi significativi ai clienti senza investimenti importanti in innovazione e conoscenza dei mercati globali, dato che i "free risk assets" resteranno per diverso tempo a rendimenti negativi o molto bassi. Visto che sono in un contesto di assicuratori non dimentico che nella gestione del risparmio e nella previdenza ci sono aree tuttora sottopenetrate, ad esempio, nel bancassurance. Quello del Bancassurance (in particolare nel mondo "danni") è un asse strategico di sviluppo che può dare un contributo crescente e ripetibile alla linea delle commissioni delle banche, garantendo anche una fidelizzazione della clientela come poche altre attività e creando un valore aggiuntivo nella "somma delle parti" di un gruppo bancario.

Anche cambiamenti strutturali così rilevanti non consentiranno, però, da soli di ripristinare livelli di redditività accettabile se non accompagnati da una radicale contrazione dei costi del credito. Sotto questo profilo servirà una rinnovata crescita dell'Economia, ma anche una stabilità delle policy di accantonamento del credito deteriorato nelle banche, oggi costantemente riviste in senso restrittivo dalla Vigilanza Europea in occasione di ogni riesame delle procedure di classificazione e provisioning (vedi il recente Draft Guidance To Banks On Non-Performing Loans – September 2016).

Per fronteggiare queste sfide credo, infine, che il mercato bancario italiano, anche in un quadro meno severo di congiuntura, tassi e costo del rischio, richieda un processo significativo di consolidamento. Certo l'M&A non garantisce il raggiungimento di economie di scala e di scopo a priori, ma non vi è dubbio alcuno che, se ben gestito, può abilitare sinergie di costo, di posizionamento strategico e di investimento nell'innovazione, tutti obiettivi che realtà sotto scala non possono conseguire. Sostenere un modello di business diversificato per filiera di attività e per segmento

... Leader nelle Regioni più Ricche d'Italia con una Rete Distributiva Estesa e Complementare



Risparmi Significativi Attraverso un' Ottimizzazione della Base Costi



di clientela richiede la mobilitazione di grandi energie. Tale urgenza diverrà sempre più evidente mano a mano che si ridurrà anche il contributo ai bilanci che in questi anni è venuto dai portafogli titoli investiti in govies e si stabilizzeranno le condizioni di prezzo dei servizi bancari di base, messi sotto pressione dal combinato agire dei vincoli normativi e dei nuovi competitor non bancari. Di fatto credo che il mercato finirà per segmentarsi in modo molto più netto tra pochi grandi gruppi bancari con ambizioni di "banca universale", o banca diversificata su varie aree di business complementari, e banche locali (comunque in numero molto più contenuto) che dovranno giocare la competizione esclusivamente sui fattori di concentrazione nel territorio, di costo e controllo ferreo della qualità del credito, riducendo sensibilmente l'assunzione di rischio e limitandola ad aree geografiche molto compatte.

Sotto questo profilo l'operazione di fusione tra Banco Popolare e Banca Popolare di Milano mi sembra un buon esempio di lungimiranza e linearità delle logiche industriali. La perfetta complementarietà geografica in territori adiacenti consente la ricerca di quote di mercato da leader nelle migliori regioni del Paese; la diversificazione della revenue stream grazie alla forte presenza nel Private Banking e nell'Asset Management, nel Corporate Investment Banking, nel credito al consumo, nel Bancassurance, garantisce maggiore stabilità ai ricavi ed efficienza nell'allocazione del capitale. La logica di fondo è, cioè quella di acquisire posizioni di leadership nei territori di elezione e di coprire, allo stesso tempo, con qualità le aree più ambiziose del business bancario ed i bisogni più sofisticati della clientela, valorizzando la territorialità delle banche d'origine. Penso, quindi, sia un'avventura promettente ed una traccia credibile di un percorso sul quale molti altri istituti potranno interrogarsi per progettare un nuovo percorso di crescita.