

Le banche italiane tra obiettivi di redditività e incertezza di scenario

Italian banks scenario: profitability, distribution and regulation

Lo scenario che le banche devono fronteggiare è caratterizzato da rilevanti criticità: crescita dell'economia praticamente azzerata, costo della provvista tendente al rialzo, nuovi costi di regolamentazione dovuti all'attuazione di Basilea 3. Le azioni di riequilibrio necessarie possono riguardare la razionalizzazione del sistema distributivo e la ricerca di un posizionamento efficace rispetto ai nuovi vincoli regolamentari. Ma l'applicazione di regole più rigorose può essere anche l'occasione per ridefinire scelte di fondo in tema di assetto di bilancio e di modelli di business.

Giancarlo Forestieri

Università Bocconi, Milano

Italian banks are facing a difficult scenario: zero growth of the economy, higher cost of funding and new regulatory burdens arising from Basel 3. Among their possible choices are the rationalization of the distribution system, but the application of more stringent rules can also be an opportunity to redefine the budget structure and business models.

1 Lo scenario e le performance attuali

Lo scenario. La crescita del mercato dei servizi finanziari, soprattutto nel commercial banking, è strettamente correlata alla crescita dell'economia reale. Le prospettive delle banche italiane sono quindi condizionate, oltre che dall'«azzeramento dello sviluppo» del Pil previsto nei prossimi due anni, dal possibile prolungarsi dell'ondata lunga delle crisi di insolvenza sia delle imprese che dei privati, i cui effetti si riflettono sul costo del rischio di credito.

A questo si aggiungono almeno altri due fattori di incertezza: il primo riguarda il costo della provvista di fondi delle banche, il secondo è legato ai costi delle nuove regole di vigilanza.

Il costo della provvista è sotto pressione per diverse ragioni: da un lato, tende a stabilizzarsi in basso la massa di capitale (soprattutto depositi in conto corrente) disponibili a costo minimo; dall'altro, la provvista di mercato (obbligazionario e interbancario) incorpora una componente di premio al rischio che riflette il rischio paese e risente della selettività dell'offerta. La raccolta obbligazionaria in scadenza fino al 2013 (circa il 15% del to-

tale della provvista) potrà essere rinnovata ai nuovi tassi di mercato che riflettono il rischio paese e che quotano circa 350 bp sopra l'Euribor 3M. Ciò significa un aumento del costo di questa parte del funding per circa 150 bp. Incrementi più contenuti (30-50 bp) sono prevedibili per la provvista a breve sul mercato interbancario.

In queste condizioni, non è del tutto lecito attendersi, come in passato, che un futuro trend crescente dei tassi di mercato comporti automaticamente un parallelo allargamento del margine di interesse. Secondo analisi recenti¹ (Goldman Sachs), è ragionevole attendersi che un dato rialzo dei tassi a breve (Euribor 3M) possa tradursi in un incremento del margine di interesse per non più del 50%.

Per quanto riguarda il «costo della regolamentazione», limitandosi agli effetti di Basilea 3, si tratta di considerare i maggiori oneri connessi alla ridefinizione dei coefficienti e della composizione del capitale. Nello stesso tempo, è necessario quantificare le conseguenze delle nuove regole sulla liquidità. Per quanto sia chiaro che la nuova regolamentazione è destinata a ristabilire la fiducia e a rafforzare la stabilità in senso sistemico e micro, e dun-

Keywords: Basilea 3, costi della provvista, rete distributiva

Jel codes: G21, G28

L'articolo riprende i temi dell'intervento svolto al Convegno *Costi & Business 2011. Super-performance e super-compliance: quali strategie?*, ABI, Roma, 24-25 ottobre 2011.

Ringrazio Alberto Luoni per i commenti e i dati. Rimane

naturalmente solo mia la responsabilità di eventuali errori.
¹ Goldman Sachs, *Europe Banks*, Equity Research, agosto 2011, p. 7.

que a ridurre i premi al rischio, è più difficile in questo momento quantificare i benefici a livello micro e a riceverli come parte di un piano industriale.

Le performance. Nel biennio 2009-2010, la performance delle banche italiane espressa nel Roe è stata compresa tra il 3,4 e il 3,8%; solo leggermente al di sopra (3,9 e 4,1%) sono i dati relativi ai principali gruppi bancari. Il rapporto cost/income, a sua volta, è aumentato dal 62,4 al 65,6%. Il 2010 si distingue per il contributo negativo della riduzione del margine di interesse, sostanzialmente compensato dai minori oneri a fronte di rischi su crediti, dunque da una voce non ricorrente.

Fissando l'attenzione sul Roe, è utile osservare che la caduta di performance è comune a tutti i sistemi europei, anche se il caso italiano mostra la flessione più accentuata (la media europea è tra il 7 e l'8%)². Proprio per questo, ci si deve ora domandare quali siano le condizioni per un riequilibrio della redditività e quale sia il gap ragionevolmente da recuperare. Una risposta di prima approssimazione è che il Roe debba essere fisiologicamente almeno pari al costo del capitale azionario. Se si tiene conto della relazione³:

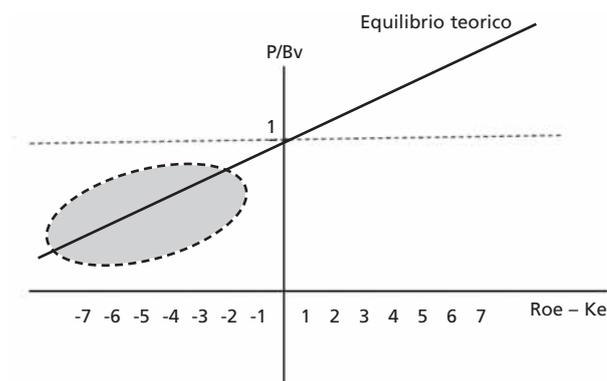
$$P/Bv = [Roe - Ke + 1]/Ke + 1$$

si può osservare infatti che il prezzo di mercato (P) tenderà a superare il valore di libro del capitale (Bv) quando il livello del Roe supera il costo del capitale azionario Ke. Assumendo che Ke sia attualmente intorno a 10%, il gap da recuperare nel Roe è di circa 6 punti percentuali. Questo significa, se si ragiona in termini di cost/income, che dovrebbe verificarsi una riduzione di 20 punti percentuali (in pratica dovrebbe scendere intorno al 45%). Tenendo conto infatti sia della proporzione tra capitale proprio e margine di intermediazione (income), sia della tassazione degli utili, la riduzione di 1 punto del cost/income comporta – a parità di condizioni – un miglioramento di 0,3% nel Roe (figura 1).

Questo dato, con tutte le approssimazioni e le semplificazioni del caso, indica immediatamente la portata della sfida che le banche devono affrontare nei prossimi anni alla ricerca di un livello di redditività del capitale allineata alle

Figura 1

Relazione tra Roe, costo del capitale e prezzo delle azioni



Data la relazione:

$$P/Bv = [Roe - Ke + 1]/Ke + 1$$

Per livelli di Roe minori del costo del capitale azionario Ke, il prezzo di mercato P tenderà a essere sotto il valore di libro Bv. Le banche italiane si trovano in questa condizione e si collocano nell'area grigia del grafico. L'area identifica le banche con Roe < Ke e con P/Bv < 1. Mediamente, il riequilibrio del prezzo P rispetto al valore del libro Bv presuppone un recupero di Roe di circa 6 punti percentuali.

aspettative di rendimento degli azionisti. D'altra parte, sappiamo anche che la compliance con nuovi interventi di regolamentazione, a cominciare da Basilea 3, è destinata a modificare questo scenario. Il maggiore fabbisogno di capitale che ne deriva è destinato – a ipotesi invariate – a comprimere ulteriormente il Roe. A livello europeo, si stima una riduzione tra 1,7 e 2 punti percentuali di Roe. A ciò si aggiunge che le decisioni che stanno maturando per il vertice europeo del 26 ottobre lasciano ipotizzare un aumento ulteriore del Core Tier 1 dal 7% attuale. Dunque l'asticella viene ulteriormente innalzata e in modo sensibile.

Il recupero di redditività è essenziale per le strategie di sviluppo delle banche, ma è anche una condizione della ripresa stabile dell'economia reale⁴. Nei prossimi anni, dall'incremento atteso della capitalizzazione delle banche dipenderanno la capacità di offerta di credito e dunque le risorse necessarie per la crescita. L'argomento è critico in generale ma lo è ancora di più nel caso italiano, caratterizzato, come è noto, dalla pressoché totale assenza di circuiti di mercato verso il settore corporate. Il paradosso è che le mi-

² McKinsey, *In search of a sustainable model for global banking*, settembre 2011, p. 2.

³ Cfr. J. Canals, *Competitive Strategy in Commercial Banking*, Oxford University Press, 1994; C. Demattè, G. Forestieri, A. Fabbri, *Mercato azionario e redditività delle banche. Una trappola sulla strada della ristrutturazione del sistema?*, Sda Bocconi, working paper n. 32/1996.

⁴ G. Lusignani, *Convergenza a Basilea 3: un tetto alla crescita del credito?*, in *Bancaria* n. 3, 2011, p. 9.

vwdgroup:

partner del Sole 24 ORE



vwd market manager financials:

il terminale che cambia il vostro punto di vista sulla **finanza**

vwd group rende disponibile sul mercato italiano la piattaforma informativa più completa e performante, utilizzata oggi in Europa da migliaia di operatori professionali.

VWD MARKET MANAGER FINANCIALS OFFRE:

- Oltre 90 Borse Valori in aggiunta ad oltre 140 contributori tra cui Tullet Prebon e ICAP
- Notiziari internazionali Dow Jones e Il Sole 24 ORE Radiocor
- Dati sulle società quotate italiane ed internazionali su oltre il 90% della capitalizzazione mondiale di mercato

- Copertura completa dei dati sul risparmio gestito
- Copertura completa dati del mercato obbligazionario con anagrafiche e calcolo dei rendimenti in tempo reale
- Ratings delle agenzie internazionali Moody's e Fitch
- Matrici e tool di calcolo per obbligazioni, valute, opzioni, warrants, etc
- Interfaccia flessibile e navigazione organizzata attraverso le pagine vwd e l'albero di navigazione

Cambia orizzonti, scegli "vwd market manager financials".

Per maggiori informazioni visitate il sito:

www.vwd-italia.com

vwd group Italia, Via Carlo Pisacane, 1, 20016 PERO (MI), Tel. 02 87330-252, E-mail: info@vwd-italia.com

sure di rafforzamento del capitale delle banche, viste come condizione permissiva di una maggiore capacità di offerta di credito, rischiano di tradursi immediatamente in un effetto di razionamento per le banche che non hanno accesso al mercato azionario. Per esse, l'unica via di adeguamento al nuovo vincolo sarà infatti la riduzione dell'attivo.

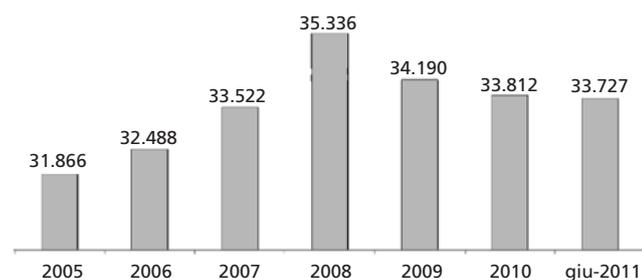
D'altra parte, le diverse valutazioni convergono nell'indicazione secondo cui la crescita dell'offerta di credito sarà vincolata anche dalla capacità di funding delle banche sul mercato retail. E questo aspetto, in qualche misura, rafforza la criticità della razionalizzazione del sistema distributivo delle banche stesse e della loro capacità di sviluppare e presidiare relazioni di clientela stabili.

2 La rete di sportelli delle banche italiane

Alcune brevi considerazioni sulle caratteristiche della rete di sportelli delle banche italiane sono utili per valutare come esse si confrontino con quelle dei principali paesi europei e per capire se ci sono o meno eventuali spazi di razionalizzazione, sia in termini di costi, sia in termini di efficacia di posizionamento. Una prima evidenza è riportata nella figura 2, che mostra come la dinamica degli sportelli sia stata rapidamente crescente fino al 2008, per poi avviare una fase di ridimensionamento. Nei tre anni fino al 2008 c'è una crescita di circa 3.500 unità, mentre nella fase successiva la

Figura 2

La dinamica degli sportelli bancari in Italia (per unità)



FONTE: BANCA D'ITALIA, BOLLETTINO STATISTICO

riduzione è intorno a 1.600 unità, quindi un ritmo più lento.

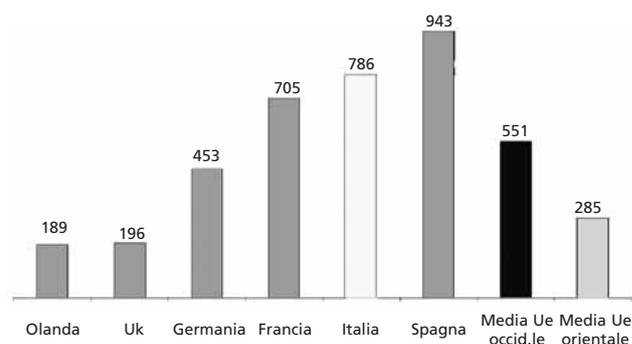
Secondo alcune stime, la rete di sportelli bancari in Italia è sovradimensionata di circa il 10-15% e cioè corrisponderebbe a un eccesso di sportelli tra 3.500 e 5.000 unità.

Entrando in qualche dettaglio in più, quanto si può osservare dalla figura 3 è che la capillarità della rete italiana (misurata in numero di sportelli per milione di abitanti), considerando in questo sia le banche che Poste Italiane, è molto alta; in Europa occidentale, solo la Spagna presenta un dato superiore. Rispetto alla media europea, c'è un eccesso intorno al 40%, eccesso che in parte si ridimensiona considerando solo gli sportelli bancari (568 in Italia, rispetto alla media europea di 475).

Il dato sul numero di sportelli va letto in combinazione con la dimensione media, cioè con il numero di addetti per sportello. Anche in questo caso, il sistema italiano è sopra alla media europea (7 addetti rispetto a 6). L'Italia si colloca al vertice delle graduatorie sia come numero di sportelli, sia come dimensione media degli stessi. Estrapolando da questa combinazione, si può ricavare il numero di addetti rispetto alla popolazione (addetti per milione di abitanti) e ricavare una evidenza ancora più netta della ipotesi di overbanking. Il dato italiano è di 5.474 e si confronta con: 3.306 (media europea), 4.243 (Spagna), 3.525 (Francia), 2.944 (Germania), 1.666 (Regno Unito), 850 (Olanda).

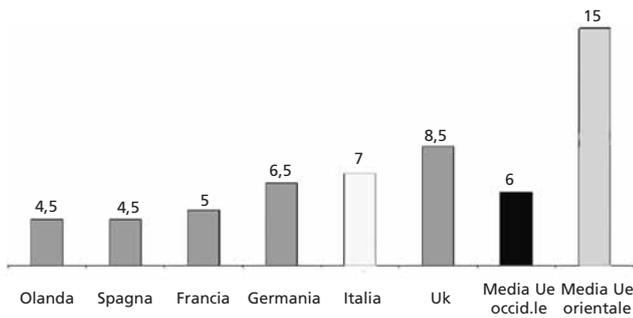
Figura 3

Numero di sportelli bancari e postali (per milione di abitanti)



FONTE: BANCA D'ITALIA, BOLLETTINO STATISTICO

Grafico 4

Dimensione media degli sportelli (numero di dipendenti)

FONTE: MCKINSEY, EFMA, APRILE 2011

I gap sono troppo rilevanti per essere dovuti a specificità nazionali. È degna di nota soprattutto l'enorme differenza con i casi estremi del Regno Unito e dell'Olanda che sono, tra l'altro contesti ad alto sviluppo dei canali diretti (figura 4).

3 Le azioni per il recupero della redditività

Torna quindi la questione di fondo accennata più sopra: come è possibile attuare un miglioramento di performance che permetta alle banche di collocarsi nuovamente su livelli di redditività sostenibili nel lungo termine e cioè compatibili con i livelli del costo del capitale azionario? In questo intervento, mi limiterò a fare qualche considerazione su due aspetti del problema: il primo è quello della «razionalizzazione del sistema distributivo» delle banche; il secondo è quello del «riassetto del bilancio» nella prospettiva di Basilea 3.

L'enfasi messa in precedenza sul parametro del cost/income non deve indurre a pensare unicamente a un riequilibrio dal lato dei costi. In effetti, se si considerano gli interventi di razionalizzazione del sistema distributivo si parla di azioni che presentano necessariamente una doppia valenza. Si vedrà infatti come ognuna di queste aree possa essere oggetto di interventi in cui si combinano, in misura diversa, obiettivi di efficienza (quindi dal lato dei costi) e obiettivi di efficacia (pricing e volumi).

4 La razionalizzazione del sistema distributivo

I sistemi distributivi del retail banking sono in fase di profondo cambiamento in tutti i paesi europei⁵. Vi sono tendenze comuni, assieme a differenziazioni e sfasamenti temporali. In questo quadro, il sistema bancario italiano presenta un livello di capillarità tra i più elevati d'Europa. Tenendo conto anche della presenza della rete postale, siamo in presenza di un numero di abitanti «bancabili» (esclusi quindi i minorenni) per sportello tra i più bassi in Europa. Il trend è stato crescente fino al 2009 e mostra un accenno di discesa nell'ultimo scorcio di tempo. Naturalmente il problema non è solo di numero di sportelli, ma di ampiezza dell'offerta, di ruolo degli sportelli tradizionali all'interno della struttura multicanale delle banche, di risorse umane e fisiche assorbite.

Ora, pare fuori discussione che ci si trovi nel pieno di una fase di svolta del modello delle reti tradizionali; i fattori in gioco sono di tipo strettamente economico (il costo insopportabile delle strutture attuali) e relative ai comportamenti e alle preferenze della clientela. Ciò che ci si aspetta è che prosegua la tendenza a focalizzare gli sportelli sulle attività di vendita/contrattualizzazione e consulenza, spostando via via sui canali diretti l'attività di contenuto transazionale e amministrativo.

Vi sono almeno due fronti di razionalizzazione: come risposta alle tendenze del mercato e rispetto alla strategia dei canali distributivi.

I cambiamenti del mercato. In risposta alle tendenze del mercato, è prevedibile che la prospettiva sia quella della ricerca continua del posizionamento più efficace, in funzione della dinamica «del potenziale della domanda». Tale dinamica mostra sempre maggiore discontinuità sia per fattori strutturali, sia per motivazioni più contingenti. In queste condizioni, la comprensione del mercato, l'anticipazione dei movimenti è più critica e diventa quindi essenziale focalizzare meglio la dimensione geografica, le segmentazioni della clientela e i relativi fabbisogni, esplorare l'orizzonte di tempo medio-lungo. In una parola, si tratta di distinguere in

⁵ McKinsey Efma, *Face-to-Face: A 15-20 Billions Multichannel Opportunity*, aprile 2011, p. 4.

modo attendibile i mercati che crescono, rispetto a quelli in declino e di identificare in modo sempre più preciso i nuovi profili di comportamento dei consumatori.

Questa impostazione dovrebbe comportare inevitabilmente un certo numero di micro-ristrutturazioni: fusione tra sportelli contigui, uso più razionale degli spazi fisici e dei relativi costi, riposizionamento dell'attività svolta (che cosa deve essere presidiato attraverso gli sportelli e che cosa diventa contenuto elettivo dei canali diretti). Il termine micro-ristrutturazione non deve apparire riduttivo: fa riferimento a un processo di ottimizzazione fatto per mercati locali, ma la sua incisività può e deve essere molto forte. In parte, in un mercato come quello italiano, il riposizionamento sarà frenato dalla nota particolarità nazionale di avere, accanto al più alto indice di sviluppo della telefonia mobile, uno dei più bassi indicatori di penetrazione di accessi a Internet. Nello stesso tempo, sono noti i ritardi già presenti nel percorso di trasformazione e le azioni necessarie devono essere quindi proporzionalmente più incisive e tempestive.

Comunque sia, il risultato ultimo consiste in un riposizionamento verso l'alto del ruolo dello sportello e dell'ampiezza dei servizi offerti. Dovendo combinare un'offerta tendenzialmente full-service con la ricerca di parametri più alti di produttività sarà necessario estendere i processi di product cross-training, sviluppando in modo più articolato i profili professionali delle risorse umane che gestiscono relazioni di clientela. In altre parole, come presidiare un'offerta di prodotti comunque ampia e a maggior contenuto di servizio con una dotazione di risorse umane tendenzialmente più leggera.

Reti da affinare o da ridimensionare? Rispetto alla strategia dei canali distributivi, le considerazioni da fare sono diverse. In primo luogo, non è giustificato attendersi che lo «sviluppo della multicanalità» comporti un drastico ridimensionamento del ruolo delle reti di sportelli. Negli studi disponibili emerge in prevalenza la convinzione che il ruolo degli sportelli continuerà a essere centrale e complementare rispetto agli altri canali e in particolare a quelli diretti. In questa prospettiva, ha un posto decisivo l'ipotesi che si vada progressivamente verso una «riqualificazione della funzione della rete tradizionale».

I fattori di competitività nel mercato retail (che cosa guida la mobilità della clientela tra banche) portano ai primi posti la customer experience (approssimata dalla percezione di soddisfazione per il servizio utilizzato), la comodità/facilità di accesso al servizio, la convenienza di costo. Il paradigma classico della differenziazione competitiva basato su bassi prezzi e prodotti innovativi si è progressivamente modificato. Agiscono due fattori principali. Il primo consiste nel fatto che le strutture di costo si sono irrigidite (costi di regolamentazione e standard di capitale) e i margini sono sati compressi dalla concorrenza. Il secondo è connesso con la tendenza verso una crescente standardizzazione dei prodotti⁶.

I primi due fattori sono associati, da un lato, a un livello comunque elevato di prossimità ai mercati locali, dall'altro alla capacità di sviluppare le relazioni di clientela con uno spessore di servizio sempre più alto (skills dei gestori e qualità delle piattaforme tecnologiche di supporto).

L'enfasi sui due punti appena indicati non lascia particolari spazi per scelte di drastico ridimensionamento delle reti. Piuttosto, apre l'opportunità di avviare o estendere quei processi di micro-ristrutturazione richiamati in precedenza, processi comunque potenzialmente rilevanti sia in termini di risparmio di costi, sia dal punto di vista dell'efficacia della strategia di offerta e di presidio delle relazioni di clientela.

Quanto al tema della convenienza di costo come fattore della competitività, e facendo sempre riferimento ai canali distributivi, esso porta in primo piano almeno due questioni di contenuto fondamentale.

La prima è rappresentata dalla definizione di una visione a medio-lungo termine in materia di strategia dei canali distributivi: quale articolazione tra canali diretti e rete tradizionale, quale segmentazione di clienti/prodotti per i diversi canali, quali interazioni tra canali, quali politiche di pricing nei diversi canali. Un aspetto chiave che tocca la ridefinizione del ruolo della rete tradizionale è dato dalla opportunità di trasferire le attività con contenuto prevalentemente transazionale e a basso valore aggiunto verso i canali diretti. I dati disponibili mostrano come questa tendenza sia consistente anche come utilizzo multiplo dei canali nella copertura delle diverse fasi di un processo operativo di acquisto:

⁶ Capgemini, Unicredit Group, Efma, *World Retail Banking Report 2011*.



Accordo

Regole



Capitale

Rischi

BASILEA 3 LAST NEWS!

Giornata di alto aggiornamento

Roma - Palazzo Altieri
6 Dicembre 2011

Iscrizioni e Informazioni

Tel. +39 06 86389705 - +39 06 86391684

Fax +39 06 8610123

segreteria@donevent.com

www.abieventi.it

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

ABI
EVENTI

ABI
FORMAZIONE

BANCARIA
EDITRICE

raccolta di informazioni, l'advisory sulle informazioni, comparazione e selezione, contrattualizzazione. Sta di fatto che in Italia c'è un ritardo di sviluppo della multicanalità espresso nel dato secondo cui il consumatore tipo usa in media 2 canali, rispetto a una media europea di 2,6 e al livello di 3 canali di paesi come Francia e Olanda⁷. Risultano così gap notevoli: per il canale Internet 20 punti percentuali in meno (28% di utilizzo rispetto al 48% della media europea); per il canale telefonico 14 punti in meno (3% rispetto al 17% e per gli Atm 19 punti in meno (54% rispetto al 73%).

La seconda questione ugualmente importante consiste nel liberare gli sportelli di tutte le attività di back-office e di carattere amministrativo; una visione dello sportello essenzialmente come spazio dedicato alle attività commerciali e di advisory e, in qualche misura, di supporto ai canali diretti. Tempo e spazio liberati, focus e responsabilizzazione sulla dimensione front-end sono necessari (da verificare se sufficienti) per far sì che le risorse umane della rete possano affrontare un percorso di up-grading dei profili professionali e siano completamente dedicate agli obiettivi commerciali e di qualità del servizio.

5 Il riassetto di bilancio e degli approcci operativi

Secondo le stime fatte dopo la pubblicazione della nuova normativa di Basilea 3, l'impatto atteso sulle banche europee è risultato di dimensioni rilevanti. Nell'arco di tempo ammesso per la compliance, il fabbisogno di capitale sarebbe dell'ordine di 1.200 miliardi (assumendo un tasso di sviluppo del 3% annuo), il fabbisogno di liquidità a breve viene stimato in 1.700 miliardi, mentre il fabbisogno di funding a medio-lungo termine raggiungerebbe 3.400 miliardi. Le azioni di riequilibrio porterebbero a un impatto negativo sul Roe dell'ordine di 4 punti percentuali⁸. Questo porterebbe a rendere ancora più impegnativo il recupero di redditività necessario semplicemente per riportare le performance attuali al livello atteso dal mercato.

Non è il caso ora di discutere in dettaglio le stime richia-

mate sopra; certamente si potrà contare su valutazioni sempre più accurate ed è possibile che emerga anche uno scenario meno impegnativo. Il punto tuttavia è che, in ogni caso, rimane una dimensione di aggiustamento che non potrà che essere rilevante e che coinvolgerà profondamente l'intero assetto degli equilibri di bilancio. La domanda che ne deriva è: quali azioni sono possibili per mitigare l'impatto sulla redditività derivante da Basilea 3?

Le analisi disponibili mettono l'accento su alcuni punti in particolare:

- 1** l'efficienza nella compliance su Basilea 3;
- 2** il riassetto del bilancio;
- 3** il riposizionamento dei modelli di business.

«Il punto della compliance» fa riferimento alla esperienza di Basilea 2 nella quale si è riscontrato una mitigazione fino al 20% dei maggiori fabbisogni di capitale in virtù appunto della efficienza riscontrata nella messa in atto delle nuove norme. Nel caso di Basilea 3 le criticità sotto osservazione sono soprattutto quelle riguardanti i nuovi regimi della liquidità e dell'equilibrio del funding. Prima della crisi finanziaria, questi profili gestionali non hanno forse avuto la priorità più alta; nelle condizioni attuali viceversa la situazione va rapidamente corretta per evitare di sprecare liquidità. Funzioni rafforzate di tesoreria centrale, strumenti di previsione accurata dei flussi finanziari, strumenti di monitoraggio del rischio di liquidità, sistemi di allocazione e pricing più efficienti sono alcune delle aree di intervento che devono essere messe sotto osservazione per ridurre le inefficienze. A sua volta, il tema delle politiche di funding assume rilievo cruciale, in generale per l'instabilità nei mercati di provvista, in particolare per convergere sui vincoli normativi. L'ottimizzazione è legata necessariamente alla integrazione esplicita di questa parte alla pianificazione complessiva della banca e al processo di allocazione del capitale.

Il tema del riassetto di bilancio può essere rilevante sotto diversi aspetti: la qualità del capitale proprio, la gestione dell'attivo/passivo, il controllo del costo del funding a lungo termine. Sulla qualità del capitale, Basilea 3 prevede un regime di deduzioni che vanno ad abbattere componenti di capitale precedentemente riconosciute. Le banche possono

⁷ McKinsey, Efma, *Face-To-Face*, cit.

⁸ McKinsey, *Basel III and European banking: its impact, how banks may respond, and the challenges of implementation*, novembre 2010.

migliorare la qualità del capitale per ridurre questi effetti e possono intraprendere azioni di mitigazione⁹. Tra queste: la riduzione del capitale in eccesso delle partecipate bancarie e assicurative, la riduzione delle partecipazioni non consolidate sotto la soglia fissata per le deduzioni, l'analisi e la ridefinizione delle posizioni come imposte differite.

La gestione dell'attivo/passivo ha due prospettive: la prima è quella che deve portare inizialmente a convergere sui vincoli della nuova normativa e per un certo numero di banche i gap da colmare non sono piccoli; la seconda ha per oggetto la ottimizzazione nel tempo. Anche da questo punto di vista, vi sono probabilmente modellizzazioni e strumenti da mettere a punto o da affinare, se non altro con riferimento a novità come quella del rapporto di leverage.

Il ruolo del funding. Circa la riduzione del costo del funding a lungo termine, il problema si pone per le considerazioni fatte nella prima parte dove si sono richiamati gli aspetti di correlazione tra il rischio paese Italia e gli emittenti, come le banche, residenti nel paese. Ma si pone anche in relazione ai vincoli previsti dall'introduzione del Net stable funding ratio (Nsfr) e dalla relativa previsione di raccolta stabile di fondi. Per una parte, la risposta a questa esigenza coinvolge la raccolta di depositi: una componente core di depositi stabile e a costo competitivo rappresenterà una leva concorrenziale importante. La prospettiva richiama le considerazioni fatte sull'assetto del sistema distributivo e sul ruolo della rete di sportelli: questa infatti viene vista, in diverse valutazioni, come la leva adeguata allo scopo di favorire il presidio di una raccolta di depositi core, in virtù della personalizzazione delle relazioni. La prospettiva richiama anche la possibilità di innovare i prodotti di raccolta rafforzandone la stabilità con meccanismi di bundling con gli strumenti di prestito. L'importanza del business dei depositi core è immediatamente percepibile se si pensa che lo sviluppo della raccolta retail viene comunemente assunto come indicatore della futura capacità delle banche di fare credito¹⁰.

I modelli di business. I modelli di business sono rilevanti in questa analisi per il fatto che essi, in relazione alle caratteristiche distintive, possono essere più o meno influenzati dalle nuove regole sul capitale, sulla liquidità, sul leverage.

In altre parole, c'è una esigenza di ridefinizione dei modelli di business al fine di ottimizzare la compliance con Basilea 3 e migliorare quindi la redditività.

Un aspetto del problema è rappresentato dalla gestione dei prodotti, intendendo con questo sia il disegno funzionale e contrattuale (integrando, come già esemplificato, contenuti transazionali e di investimento, così da posizionarli meglio in termini di Nsfr), sia il loro profilo gestionale in termini di risk-adjusted pricing e di misura di impatto di capitale e di liquidità.

Un secondo aspetto riguarda invece il mix dei prodotti. In termini puramente esemplificativi, si tratta di valutare quale spazio vi sia per ridisegnare il mix sulla base della priorità rappresentata dal capitale richiesto a copertura. Un esempio che può essere fatto in questa direzione è la alternativa tra finanziamento dei crediti alla clientela e operazione di factoring. O ancora, viene citato il focus su prodotti che possono originare un bundle (depositi e prestito, come già detto). Altre possibili ridefinizioni del modello di business, in funzione del costo di compliance, possono riguardare lo spostamento del portafoglio di asset, in particolare di crediti, verso scadenze più brevi. In termini ancora più radicali, si può immaginare che il trasferimento dei rischi di credito possa essere fatto attraverso una politica di relazioni corporate che favorisca per quanto possibile l'accesso ai circuiti di mercato dei capitali.

6 Conclusioni

Le banche italiane si trovano di fronte a uno scenario problematico nel quale emergono per impatto negativo: il livello di crescita atteso dell'economia praticamente azzerato, il costo della provvista di fondi tendenzialmente al rialzo, i costi di regolamentazione dovuti all'attuazione di Basilea 3. Nello stesso tempo, le performance economiche attuali sono estremamente deboli. In prima approssimazione, in termini di Roe, sono almeno 6 punti al disotto del livello del costo del capitale azionario. In termini di struttura di conto economico, ciò equivale a circa 20 punti di cost/income. La situazione ha diversi tratti in comune con quella degli altri

⁹ McKinsey, *Basel III and European banking*, cit., p. 16.

¹⁰ Goldman Sachs, *Europe Banks*, cit.

paesi europei. Se ne distacca in negativo per almeno tre aspetti: il livello di crescita dell'economia, il costo della provvista, le attuali performance.

Le azioni di riequilibrio prese in considerazione sono fondamentalmente quelle relative alla razionalizzazione del sistema distributivo e alla ricerca del posizionamento più efficiente per rispondere ai vincoli di Basilea 3. Nel primo aspetto, le banche italiane denotano ritardi significativi che si riassumono, da un lato, nel fatto di avere un eccesso di ca-

pacità nella rete tradizionale (stimata tra i 3.500 e i 5.000 sportelli), dall'altro, in modo speculare, nello sviluppo solo parziale dei canali diretti. Circa il riposizionamento rispetto ai nuovi vincoli normativi, gli aspetti evidenziati sono quelli della implementazione efficiente (evitando i difetti visti per Basilea 2) e quelli della ricerca di risposte pro-attive. In parte, l'applicazione delle regole più rigorose può essere anche l'occasione per ridefinire scelte di fondo in tema di assetto di bilancio e di modelli di business. ■

Ci sono informazioni che non hanno peso.



E poi ci sono le informazioni affidabili.

Le informazioni non sono tutte uguali. È l'affidabilità che fa la differenza. Cerved Group, leader della business information, analizza il mercato con strumenti sempre più efficaci e traduce semplici dati in informazioni di assoluta qualità: informazioni preziose per dare un impulso sicuro al tuo business. www.cervedgroup.com

 **Cerved Group**
Conoscere per decidere