

CONVEGNO

Problemi e prospettive del “consolidamento” nel sistema creditizio

Milano, 1 marzo 2005 - Palazzo Belgioioso, Sala Banca Intesa

Qui di seguito pubblichiamo gli interventi del convegno “Problemi e prospettive del consolidamento nel sistema creditizio”. Il convegno ha avuto l’obiettivo di fare il punto della situazione sul processo di consolidamento delle istituzioni finanziarie e sul ruolo delle banche a fronte delle crisi dei grandi gruppi industriali.

Il convegno è stato organizzato da: Alétheia - ricerca e consulenza, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, “Sistemi & Impresa” e con la collaborazione di Banca Intesa.

Il convegno chiude un’indagine durata due anni e dedicata a focalizzare il fenomeno del consolidamento nel sistema creditizio (“Lo scenario del dopo-consolidamento nel settore finanziario”). Si è trattato di un’indagine qualitativa condotta con una serie di interviste individuali che hanno coinvolto i Presidenti e gli Amministratori Delegati dei maggiori gruppi bancari e delle più rilevanti banche italiane. Tutte le interviste sono già state pubblicate su “Sistemi & Impresa”.

L’attuale processo di consolidamento delle istituzioni finanziarie rappresenta un processo di forte rilevanza nei paesi industrializzati. Un riscontro approfondito del fenomeno è contenuto nel Rapporto Ferguson che, relativamente al mercato italiano (le considerazioni sono comunque estensibili all’intero mercato dell’euro) mette in evidenza almeno sei aree di criticità in cui il processo di concentrazione non ha tenuto completamente fede alle aspettative iniziali. Le ragioni, in una certa misura, sono ascrivibili al “come” si interpreta il ruolo della banca nell’odierno scenario di sviluppo e, più in particolare, alle specificità dei posizionamenti strategici dei differenti gruppi bancari.

Su queste basi, in questi anni, sono state condotte una serie di interviste (preparatorie del convegno), veri e propri approfondimenti qualitativi che hanno coinvolto presidenti e amministratori delegati dei maggiori gruppi bancari e delle più rilevanti banche. La serie delle interviste, come già detto, è stata pubblicata su “Sistemi & Impresa” e ha permesso il taglio degli argomenti; focalizzati, questi ultimi, sia sui problemi, posti dalle strategie di concentrazione, sia sulle prospettive del ruolo della banca nella complessità del sistema economico.

Il convegno ha cercato di fare il punto della situazione su argomenti e tendenze così rilevanti per il nostro sistema economico. L’intero lavoro di preparazione ha fatto capo ad un Comitato Scientifico, costituito da:

- Giampio Bracchi, Presidente della Fondazione del Politecnico di Milano e Vice Presidente di Banca Intesa,
- Francesco Cesarini, Ordinario di Economia delle Aziende di Credito dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano,
- Giancarlo Mazzocchi, Presidente della Fondazione di Piacenza e Vigevano e Ordinario di Politica Economica e Finanziaria presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano,
- Marco Oriani, Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza,
- Franco Rebuffo, Presidente di Alétheia e Direttore della rivista “Sistemi & Impresa”,
- Marco Vitale, Vice Presidente della Banca Popolare di Milano.

Al termine delle relazioni si è svolta una tavola rotonda sul ruolo delle banche nelle crisi dei grandi gruppi industriali che ha coinvolto:

- Pierluigi Fabrizi, Presidente Monte dei Paschi di Siena,
- Carlo Fratta Pasini, Presidente Gruppo Banco Popolare di Verona e Novara,
- Gregorio De Felice, Chief Economist Banca Intesa,
- Enrico Salza, Presidente San Paolo Imi.

Gli interventi della tavola rotonda saranno oggetto di una prossima pubblicazione ad hoc su “Sistemi & Impresa”.

Le aree di criticità del rapporto Ferguson

FRANCO REBUFFO

L'attuale processo di *consolidamento* delle istituzioni finanziarie rappresenta un processo di forte rilevanza nei paesi industrializzati. Per questa ragione i Ministri delle finanze e i Governatori delle banche centrali del Gruppo dei Dieci, hanno costituito un *Working Party* con la missione di indagare i possibili effetti del *consolidamento* nel settore finanziario.⁽¹⁾

Il *Working Party* si è articolato in sei *Task Forces*, per analizzare le modalità del *processo*, le cause che lo hanno determinato, i potenziali effetti sui rischi finanziari, i flussi creditizi, i sistemi di pagamento e di regolamento, lo stato dell'efficienza delle istituzioni finanziarie.⁽²⁾

In ultima analisi, gli obiettivi dello studio sono stati quelli di individuare gli effetti potenziali del processo di concentrazione. Quindi di individuare *area-chiave* nelle quali, per effetto del *consolidamento*, emerge l'esigenza di promuovere, o di sviluppare, politiche appropriate.

Le *aree chiave* sono il frutto di *rilevazioni empiriche*, molto rigorose, che conferiscono ai risultati dello studio una indubbia obiettività. Altro elemento da tenere presente è la puntualità delle analisi, dedicate a ogni singolo paese, che ci permette di fotografare le relative specificità, senza trovarle diluite in prospettive generali, molte volte di difficile valutazione.

(*) F. Rebuffo, Presidente di Alétheia e Direttore di Sistemi & Impresa.

(1) Il *Working Party* è stato presieduto da Roger W. Ferguson, Jr., Vice presidente del Board of Governors del Federal Reserve System. Nel *Working Party* erano presenti rappresentanti dei ministeri delle finanze e delle banche centrali di Australia, Belgio, Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Paesi Bassi, Spagna, Svezia, Svizzera, Regno Unito, e Stati Uniti, nonché membri della Banca dei regolamenti internazionali, della Banca centrale europea, della Commissione europea, del Fondo monetario internazionale e dell'Organizzazione per la cooperazione economica e lo sviluppo.

(2) Il *Working Party* ha scelto di utilizzare una definizione ampia dei servizi finanziari, tuttavia, al tempo stesso, di mantenere il campo di indagine entro limiti ragionevoli. In questo senso, la relativa definizione di servizi finanziari comprende l'*investment banking*, l'attività assicurativa e, in alcuni casi, l'attività di gestione del risparmio. Sono state escluse le altre tipologie di attività finanziaria.

(3) La sintesi che abbiamo delineato, sino ad ora, riporta i passi del *Summary Report*, tradotto e pubblicato dalla Banca d'Italia nel Gennaio 2001. Le pubblicazioni possono essere ottenute accedendo al sito Web della Banca d'Italia (www.bancaditalia.it); la versione inglese è disponibile anche sui siti Web della Bri, del Fmi e dell'Ocse: rispettivamente, www.bis.org; www.imf.org; www.oecd.org

Tuttavia, i risultati dello studio, a nostro avviso, non sono stati adeguatamente presi in considerazione dalla comunità degli addetti ai lavori (è un vero peccato, vista la consistenza dei materiali e dei dati empirici, prodotti dal *Working Party*). Questo, tra l'altro, non ha permesso di sviluppare adeguatamente le implicazioni di *Policy* cui ogni *area-chiave* meriterebbe di essere corredata. È come se fosse mancata una *riflessione qualitativa*, atta a dare un *sensu esplicativo* ai risultati quantitativi dello studio.

Luci ed ombre del processo di consolidamento

Gli obiettivi primari, all'origine del processo di *consolidamento*, a detta degli operatori intervistati, sono stati, rispettivamente, la riduzione dei costi e l'incremento dei ricavi. Mentre i fattori che hanno favorito e "spinto" il processo sono stati, rispettivamente, le potenzialità offerte dalla tecnologia dell'informazione, la sostanziale deregolamentazione finanziaria con la relativa globalizzazione dei mercati, ma, soprattutto la maggior attenzione degli azionisti ai risultati economici delle aziende.

Tuttavia la situazione si è configurata, per così dire, a *luci e ombre*. Il *Summary Report*, pubblicato dalla Banca d'Italia nel Gennaio 2001, ha evidenziato almeno sei grandi aree di tensione.⁽³⁾ Si tratta di ambiti in cui i risultati del processo di *consolidamento* non sono stati pienamente soddisfacenti o, comunque, inferiori alle attese.

I sei punti critici del "Rapporto Ferguson"

In linea molto sintetica possiamo schematizzare in questo modo le aree in cui sono addensate le maggiori criticità. Queste aree, lo ricordiamo, sono state rilevate in ragione di un'indagine empirica:

1 - La "tensione" sui ricavi

Gli obiettivi primari, all'origine del processo di *consolidamento* dell'industria finanziaria, sono la riduzione dei costi e l'incremento dei ricavi. In linea generale, i risultati raggiunti, su questi versanti, non sono stati completamente soddisfacenti. Nel primo caso, ragionando in valore assoluto, si sono verificate indubbie riduzioni di costi, ma non in linea con i potenziali risparmi, raggiungibili con il processo di concentrazione; è come se gli aumenti di efficienza non

risultassero allineati con gli standard che ci si aspetterebbe dallo stesso processo di concentrazione. Nel secondo caso, dovrebbe essere l'aumento del potere di mercato a segnare l'aumento dei ricavi. Però, le interviste agli operatori hanno evidenziato come l'unica prospettiva di aumento dei ricavi sia imputabile solo all'aumento, del tutto scontato, della possibilità di diversificazione produttiva.

Che ipotesi si possono fare? Mancanza di incisive politiche di razionalizzazione? Scarsa iniziativa da parte del Management? Difficoltà di integrazione culturale...?

2 - La concentrazione e vantaggi per le piccole dimensioni

Le ricerche empiriche hanno evidenziato come, in linea generale, nel processo di *concentrazione*, solo le banche piccole hanno potuto realizzare significativi incrementi di efficienza attraverso un ampliamento, o una focalizzazione, della loro dimensione (economie di scala e di scopo). In questo senso, fusioni e acquisizioni sembrano essere accompagnate da un trasferimento di ricchezza dagli azionisti della banca acquirente a quelli della banca acquisita. Nello stesso tempo, in molti casi, la banca acquirente deve far fronte a un percorso di complessificazione organizzativa che finisce per incidere sui risultati (è come se si verificassero, questa volta, delle *diseconomie di scala*).

Che conclusioni si debbono trarre? Risulta sotto accusa il management, non in grado di mettere in atto strategie di *semplificazione organizzativa* che vadano oltre un semplice *taglio dei costi*?

3 - Il management del rischio

Le strategie di consolidamento hanno reso cruciale il problema del controllo del rischio. Le componenti cruciali dovrebbero essere:

- (i) la stima adeguata dell'effettivo grado di rischio economico della clientela;
- (ii) la gestione del proprio *rating* interno di rischio;
- (iii) riuscire a fare della *stima del valore a rischio* (Var) una effettiva leva di management. Ma, in questo caso, con ogni probabilità il problema coinvolgerebbe un profondo cambiamento dei modi di esercitare la *governance*.

Si tratta di una vera e propria *rivoluzione culturale*: è come se si andasse verso un tipo di *governance*, centrato sulla *trasversalità* e sull'*innovazione*.

4 - Il peso degli azionisti nei confronti degli altri Stakeholder

La compressione dei margini di profitto ha determinato una progressiva *pressione* degli azionisti circa il miglioramento dei risultati reddituali. Quindi, sempre dal punto di vista degli azionisti, il processo di *consolidamento* è apparso il modo più

efficace per raggiungere l'obiettivo.

In questa situazione, il conseguente loro aumento di peso nei confronti del management, o comunque degli altri *stakeholder*, potrebbe essere la causa delle attuali difficoltà sul terreno della *governance*?

... le banche dopo la fusione o l'acquisizione riducono la percentuale di portafoglio investita in prestiti alle imprese di minore dimensione.

5 - Il processo di concentrazione ed i rapporti col territorio

Studi circa l'effetto delle concentrazioni bancarie sui prestiti alle piccole imprese sono disponibili solo per due paesi (Italia e Stati Uniti).

Le conclusioni risultano alquanto drastiche: le banche dopo la fusione o l'acquisizione riducono la percentuale di portafoglio investita in prestiti alle imprese di minore dimensione. Si tratta, indubbiamente, di una spia circa il pericolo di un *allentamento* del rapporto con il contesto economico locale.

È possibile, nell'attuale congiuntura di *consolidamento*, recuperare la cultura e la prospettiva locale: incrementare le informazioni sui processi produttivi, sull'economia del territorio, sui mercati di sbocco, nazionali ed esteri? È possibile patrimonializzare, a livello di *corporate*, la conoscenza locale e farne una leva potente di innovazione ed una cucina di produzione di nuove idee? La banca può aspirare a diventare l'elemento centrale della diffusione di conoscenze nelle realtà territoriali? Quali profondi cambiamenti, culturali e manageriali, occorrono per andare in questa direzione?

6 - Cultura e integrazione

Tra i fattori che ostacolano il processo di consolidamento, le differenze culturali e la relativa mancanza di una efficace strategia di integrazione, sono state indicate come le cause principali di difficoltà. Da questo punto di vista, apparirebbe chiave essere in grado di cambiare profondamente le culture organizzative, favorendo un percorso di integrazione e cooperazione.

Anche in questo caso, occorrono nuovi stili di *governance*? Occorre una nuova cultura manageriale che sappia gestire efficacemente le *diversità*?