

Banche, grande non è bello: un avviso per Visco e Padoan

Fusioni Tesoro e Bankitalia spingono per un nuovo giro di "matrimoni" e acquisizioni: quelle passate, però, sono finite assai male. Unicredit dal 2007 ha perso l'80%, come l'intero settore

» SALVATORE GAZIANO

... e nell'ultimo decennio avete cercato un sistema quasi sicuro per perdere soldi, investire sul settore bancario sarebbe stata una delle migliori idee. E non solo su Monte dei Paschi di Siena, Carige, Veneto Banca, Pop Vicensa o le varie Etruria e Marche. A gennaio 2007, Unicredit capitalizzava a Piazza Affari 74 miliardi di euro ed era considerata la migliore del settore per redditività e potenzialità di espansione anche all'estero grazie ad acquisizioni in mezza Europa. Un gioiello. Soprattutto per **Alessandro Profumo**, l'amministratore delegato che incassava nel 2010 con le dimissioni (mentre il titolo era già in picchiata) un mega bonus da 40 milioni per «la creazione di valore generata sotto la sua guida».

Oggi, finita la *Belle Époque*, la banca fino al 2007 più amata dagli analisti capitalizza 21 miliardi di euro ma dopo ben 3 aumenti di capitale lanciati dal 2008 al 2012 che hanno richiesto mezzi freschi per 14,5 miliardi. Una discesa del titolo rispetto al 1° gennaio 2007 di oltre l'80%, che è all'incirca quanto ha perso il comparto bancario quotato a Piazza Affari e che rende bene l'idea delle conseguenze del terremoto che ha scosso il settore con l'inizio della Grande Crisi. Si potrebbe dare tutta la colpa alla congiuntura e al crollo del Pil, ma molti banchieri italiani e i loro *advisor* ci hanno messo del loro a peggiorare il quadro a vedere i risultati del settore.

LA POLITICA di aggregazioni e

acquisizioni di sportelli portata avanti a caro prezzo da buona parte del sistema bancario italiano - che doveva generare, secondo i banchieri e i loro scaltri *advisor*, miracolose sinergie, economie di scala, e un netto incremento della redditività - si è rivelata una *fétichia* se lo si analizza da questo punto di vista. Eppure il governatore di Bankitalia, **Ignazio Visco**, al recente convegno Assiom Forex ha ripetuto il mantra: «Il mercato spinge su operazioni di aggregazione che non sono imposte né dalla legge di riforma né dalle autorità di vigilanza ma fondate su logiche di mercato». Proprio quella logica di mercato - occorrebbe ricordare a Bankitalia e a molti banchieri - che è mancata in questi lustri al sistema bancario e che si è rivelata una mazzata sui conti.

Siamo in Europa non solo fra i sistemi bancari col più alto livello di sofferenze (prestiti non restituiti) concessi dalle direzioni generali soprattutto alle grandi aziende, ma anche fra quelli col maggior numero di sportelli (il doppio rispetto alla Germania) in base al numero di abitanti (incluso nel computo gli uffici postali. Una zavorra per molte banche (il costo della rete incide in

media fra il 60 e il 70% dei costi operativi) che hanno iniziato solo negli ultimi anni (Intesa San Paolo è fra quelle che è riuscita a farlo con i migliori risultati) a razionalizzare la struttura distributiva e svalutare pesantemente gli avviamenti pagati qualche anno prima con bilanci zeppi di immobili dai valori di realizzo dubbi perché spesso illiquidi.

Sembra passata un'epoca da quando molte delle più importanti banche italiane aprivano o si strappavano di mano centinaia di sportelli in un'asta al rialzo senza limiti (con Mps e Carige in prima fila) salvo scoprire qualche anno dopo

che il mondo stava cambiando e mungere la propria clientela a suon di commissioni su qualsiasi operazione effettuata allo sportello non era più così semplice nell'era di Internet che stava portando una competizione sempre più serrata sul fronte dei costi dei servizi bancari. Essere presenti con le fi-

liali per «presidiare il territorio» non basta più perché il business bancario è diventato sempre più digitale.

E NON C'È BISOGNO di intendersi di bilanci bancari per capire queste cose: basta entrare da qualche anno nelle filiali e nelle sedi principali delle banche italiane, sempre più desolatamente vuote e inattive, per comprendere come è girato il vento. Per stare un po' soli ormai non si va più in chiesa quando non ci sono le funzioni religiose; in molte banche si respira la stessa atmosfera in

modo più laico. Un effetto nelle filiali del crollo dei ricavi dai servizi (oramai oltre il 50% delle operazioni avviene via web, con gli *smartphone*, il *tablet* o il pc) e dal conseguente crollo del numero delle operazioni allo sportello.

In Norvegia il **gruppo DNB** riporta che il 42% del suo traffico proviene dal *mobile banking* (transazioni via *smartphone*) e solo l'1% delle transazioni sono espletate presso gli uffici delle filiali. Le banche italiane sono lontane non solo dai rendimenti sul capitale (Roe) che avevano prima della crisi, ma anche dai livelli raggiunti oggi dai rivali esteri. Le

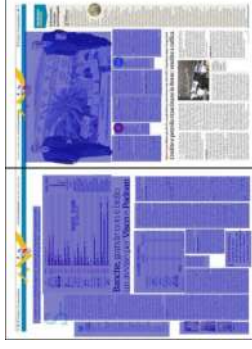


**Il mantra
L'ORDINE
È CRESCERE**

Negli anni passati la parola d'ordine dei banchieri è stata crescere moltiplicando gli sportelli con nuove aperture e acquisizioni sulla base dell'assunto che grande è bello e crea valore. Un mantra sostenuto da Bankitalia e consulenti aziendali rilanciato ora da Padoan e Visco che spingono verso una nuova ondata di fusioni come soluzione. Questo modello è stato un falliment, ma ci sono casi virtuosi

Chi comanda

In alto a destra, il governatore Ignazio Visco e il ministro del Tesoro, Pier Carlo Padoan
Ansa/LaPresse



banche in giro per il mondo che vanno bene hanno sempre più una forte specializzazione unita alla capacità di saper utilizzare fortemente tecnologia e innovazione per adattarsi alle richieste del mercato.

Le banche di avanguardia si caratterizzano per aver investito in tecnologia di alta qualità come per esempio l'utilizzo dello *smartphone* per la maggior parte delle operazioni o l'utilizzo dei *Big Data* per consentire di fidelizzare la clientela e offrirle servizi profilati. Non è la dimensione che conta. Può essere perciò curioso leggere il grande progetto (dopo quello della *bad bank*) che sembrerebbero ora avere in mente il ministro dell'Economia **Pier Carlo Padoa-Schioppa** e il governatore di Bankitalia, Ignazio Visco, di spingere la creazione di mega aggregazioni e fusioni per rafforzare il sistema. Grande è bello e soprattutto redditizio? Abbiamo in Italia banche così forti che possono farsi carico di quelle più traballanti senza rischi? La creazione di banche sempre più sistemiche e grandi non rischia di aumentare il pericolo di potenziali incendi sempre più indomabili?

QUALCHE DUBBIO è lecito su questa visione miracolosa delle fusioni, anche perché da qualche anno i mercati finanziari e lo stesso sistema bancario mondiale si stanno muovendo in direzione ostinata e contraria. Basta dare un'occhiata a Piazza Affari e ai bilanci delle banche più virtuose come andamento. **Banca Ifis** (controllata da **Sebastien Egon Furstenberg**, terzo figlio di **Clara Agnelli**) nello stesso periodo in cui l'indice Mib bancario perdeva l'80% in Borsa ha quasi quadruplicato le quotazioni senza acquistare alcuna rete di sportelli, ma estendendo la propria attività tradizionale legata al *factoring*, al conto deposito (*Rendimax*), poi al trading dei titoli di Stato e dal 2010 all'acquisizione e gestione di crediti di difficile esigibilità (i famosi *non performing loans*). Una banca leggera, con sede a Mestre, che da fine 2006 ha moltiplicato per 10 volte l'utile netto e il margine d'intermediazione.

Ci sono poi banche più tradizionali come il **Credito E-**

miliano che vengono considerate in base ai bilanci fra le più solide in Italia per il bassissimo livello delle sofferenze e la capacità di crescere e mostrare redditività anno dopo anno. L'incidenza del totale crediti problematici netti su impieghi netti per il gruppo **Credem** è, infatti, pari al 3,8% rispetto al 14,3% della media delle principali banche commerciali italiane. Il segreto? Un'azionista privato (la **famiglia Maramotti**, i proprietari di **Max Mara**), zero fondazioni bancarie (e politiche) nel cda e una

ricetta controcorrente raccontata più volte dal direttore generale, **Adolfo Bizzocchi**: le acquisizioni "non creano valore ma più facilmente lo distruggono". Grande prudenza nel concedere crediti, ma pure nella definizione degli obiettivi e nella distribuzione dei dividendi.

Anche nei momenti più felici il Credito Emiliano non ha mai distribuito agli azionisti più del 50% dell'utile come dividendi cercando di autofinanziare lo sviluppo in questo modo piuttosto che con aumenti di capitale. Ci sono certo casi di eccellenza come **Fineco** guidata da **Alessandro Fontana**, che si è dimostrato fra i banchieri italiani più lungimiranti con un progetto portato avanti

già prima dell'ingresso di **Unicredit** del capitale.

La stessa **Mediolanum** di **Emilio Doris**, partita da zero, è diventata in pochi decenni una delle banche con maggiore capitalizzazione e attività senza puntare su acquisizioni e sul modello tradizionale basato sugli sportelli. Secondo **Gian Paolo Bazzani**, amministratore delegato di **Saxo Bank Italia**, banca danese specializzata nel *trading* e negli investimenti, il futuro è quasi tutto da reinventare nel settore: "Dubitato che mia figlia, da poco maggiorenne, entrerà mai nella filiale di una banca. Userà il suo telefono per pagare il parcheggio, le consumazioni al bar e la spesa che si farà recapitare a casa. Le banche tradi-

zionali sono appesantite da sportelli e costi del personale elevato e vedranno le poche attività rimaste profittevoli (gestione del risparmio e previ-

denza) minacciate da operatori 'ad alta tecnologia': *robo-advisor*, banche online e nuovi operatori finanziari. Cosa succederà quando Google deciderà di offrire la possibilità di trasferire denaro da un utente Gmail all'altro? O Facebook vorrà entrare nel settore?".

LA STRADA FUTURA delle banche (comprese quelle italiane che non operano su un pianeta differente) è molto difficile quindi per chi non saprà adeguarsi. Molte dovranno agire inevitabilmente sia sul taglio dei costi (con una

drastica riduzione delle filiali) che sui ricavi. E riguardo ai ricavi, l'unico modo di crescere oggi è strappare quote ai concorrenti. Non ci sono scortie: bisogna essere più bravi nella conoscenza del cliente, nei servizi offerti, nella qualità, nei tempi di risposta.

Fintech, tecnologia applicata alla finanza, ma anche una finanza più etica dove il cliente non è il pollo da spennare se si vuole riconquistare un rapporto di fiducia. Se il sistema pensa che potrà diventare più solido e riconquistare quote di mercato puntando tutto su banche sempre più grandi non stupiamoci se nel futuro ci troveremo ad affrontare problemi ancora più grandi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I virtuosi Sebastien Egon Furstenberg (Banca Ifis), Giorgio Ferrari (Credem) e Alessandro Foti (Fineco)

10

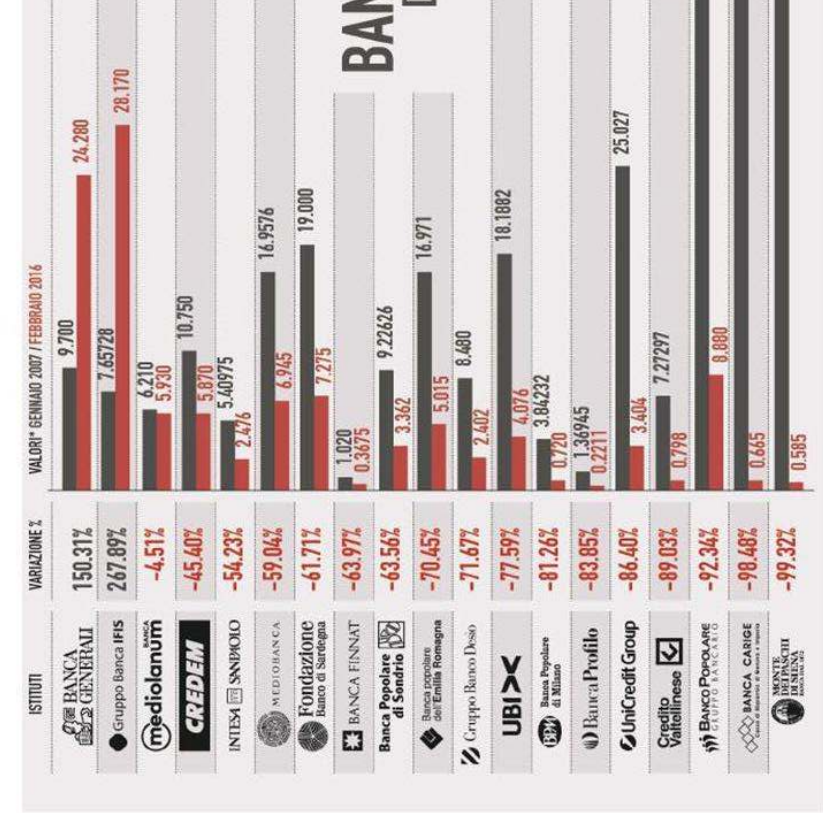
Il numero di volte dal 2006 per il quale la Ifis, gestita da Sebastien Furstenberg, ha moltiplicato l'utile netto e il margine per intermediare

TROPPI SPORTELLI

I gruppi che vanno meglio nel mondo sono quelli che si specializzano usando la tecnologia. I casi italiani Ifis e Credem

50%

Il limite massimo di utili che il Credito Emiliano della famiglia Maramotti (Max Mara) distribuisce sotto forma di dividendi agli azionisti



Infografica di Pierpaolo Bolani

LA ZAVORRA SOFFERENTE		
	PERDITE POTENZIALI A VALORE DI BORSA	PERDITE IN CASO DI SVENDITA A VALORE DI MERCATO
UniCredit Group	-14.5	-9.1
INTESA	-7.6	-6.3
MONTE DEI PASCHI DI SIENA	-5.5	-4.4
BANCO POPOLARE GRUPPO BANCARIO	-2.5	-3.4
UBI	-2.4	-2.4
Banca popolare dell'Emilia Romagna	-1.3	-0.5
Banca Popolare di Sondrio	-0.9	-0.3
Banca Popolare di Milano	-0.7	-0.4
Credito Valtellinese	-0.5	-0.1
CREDEM	-0.7	-0.3
TOTALI		-37
FONTE: MEDIOBANCA SECURITIES		VALORI IN MILIARDI DI EURO

