



Convegno

**LE BANCHE
E LA CRISI DEI MERCATI**

Franco Rebuffo

La crisi e l'emergenza di nuovi scenari

Abstract dell'intervento di apertura

MILANO / 7 NOVEMBRE 2008
SALA DELLE COLONNE
BANCA POPOLARE DI MILANO
VIA SAN PAOLO, 12

Agenda dei lavori

PRIMA SESSIONE LE BANCHE: PROBLEMI E PROSPETTIVE

Chairman: **Francesco Cesarini** UNIVERSITÀ CATTOLICA di Milano

Relazione introduttiva: **Franco Rebuffo** Presidente di ALÉTHEIA

Interventi:

Salvatore Rossi Direttore dell'Area ricerca economica di BANCA D'ITALIA

Giangiacomo Nardozi POLITECNICO di Milano

Pietro Modiano Direttore Generale di INTESASANPAOLO

Francesco Giordano Chief Strategic Officer di UNICREDIT GROUP

Carlo Salvatori Amministratore Delegato di UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO

Bruno Tabacci Deputato UDC

SECONDA SESSIONE CLIENTI E TERRITORIO: RITORNO ALLA TRADIZIONE O PERCORSO INEDITO?

Chairman: **Antonio Quaglio** IL SOLE 24ORE

Interventi:

Franco Rebuffo Presidente di ALÉTHEIA

Camillo Venesio Presidente di ASSBANK

Alfredo Sanguinetto Direttore Generale di BANCA CARIGE

Roberto Mazzotta Presidente di BANCA POPOLARE DI MILANO

Franco Baronio Direttore Generale Retail di BANCO POPOLARE

Vittorio De Stasio Chief Executive Officer di BARCLAYS ITALIA

Roberto Di Salvo Vicedirettore Generale di FEDERCASSE

Vincenzo De Bustis Esperto del settore

Premessa

Il presente contributo rappresenta una introduzione ai lavori del convegno; quindi, solo uno stimolo preliminare per una riflessione sull'attuale crisi dei mercati, ma, soprattutto, sugli scenari futuri del "fare banca".

La nostra giornata di lavoro, forse per la prima volta, prevede una riflessione, fatta direttamente con i banchieri, sull'attuale congiuntura economica. L'obiettivo è quello di rintracciare un filo rosso che ci permetta di intercettare, o di prefigurare, gli scenari emergenti.

Per questi motivi, il documento è articolato nei seguenti argomenti:

- 1. Le radici dell'attuale crisi dei mercati*
- 2. Il ruolo della finanza e l'amplificazione della crisi*
- 3. Quattro fattori critici a carico degli intermediari*
- 4. Un nuovo modo di "vedere" i mercati*

1. Le radici dell'attuale crisi dei mercati

Le attuali difficoltà dei mercati finanziari e, più in generale, dell'economia hanno radici lontane. Paradossalmente il *terminus a quo* non è rappresentato, in senso stretto, dai *mercati finanziari*, bensì da una cultura complessiva, affermatasi negli scorsi anni novanta come una vera e propria alternativa al modo tradizionale di *fare impresa*.

Si trattò di una risposta alla *crisi del profitto* (crisi della *remunerazione del capitale*) dovuta ad un eccesso di diversificazione dei prodotti, con una abnorme proliferazione degli *apparati* e delle *strutture*. La risposta fu una rigorosa focalizzazione sulle *economie di scala* e *di scopo*, con una conseguente rincorsa alla *dimensionalità efficiente* (*business process reengineering* e *lean production* sono i nomi *a la mode* che hanno rappresentato efficacemente queste tendenze). In questa prospettiva, due effetti sono stati gravidi di conseguenze.

- *In primo luogo*, la *specializzazione produttiva* (concentrazione sul *core business*) ha indubbiamente favorito l'efficienza (con la conseguente *remunerazione del capitale*) ma ha ridotto pericolosamente la *flessibilità* e la *diversificazione*. La conseguenza è stata quella di alzare sensibilmente il *rischio d'impresa*.

- *In secondo luogo*, la risposta all'aumento del *rischio d'impresa* è stata fatta mediante la *diversificazione del portafoglio* (e non, mediante la tradizionale *diversificazione dei prodotti*). Questo ha spostato il *focus* dell'attenzione, rispettivamente, dall'impresa al capitale investito. Infatti, nel primo caso, sono fondamentali le *strategie adattive* di medio-lungo periodo, nel secondo caso, la semplice diversificazione virtuosa dell'investimento. È come se diventasse centrale, non più la figura dell'imprenditore, ma quella dell'investitore.

Questi aspetti hanno abbassato la *capacità di innovazione* dell'impresa, compromettendo la sua *adattività*, e hanno innescato un processo che ha favorito la preminenza del *capitale finanziario* sul tradizionale *capitale industriale*.

L'attuale crisi dei mercati finanziari, in una certa misura, è figlia di queste "origini". Infatti, l'azione concomitante di questi fattori ha amplificato, nel tempo, uno *squilibrio strutturale* che vede, da un lato, il *globalismo economico*, dove la partita si gioca sugli aspetti, per così dire, più concettuali, progettuali e finanziari dell'economia (globalizzazione); dall'altro lato, il *localismo socio-economico* (la dimensione realizzativa) che, oggi, si sta caratterizzando per un congenito e tendenziale *impoverimento*, sia economico sia valoriale e sociale. Infatti, lo *spezzarsi* dell'equilibrio che dovrebbe implicare un *condizionamento virtuoso* tra i due poli (quello *globale* e quello *locale*) blocca la possibilità del *transfer* della ricchezza e della sua *redistribuzione* fra i *poli stessi*.

2. Il ruolo della finanza e l'amplificazione della crisi

In questo contesto, è come se il recente fenomeno della "finanza", cosiddetta strutturata, avesse accelerato ulteriormente la spirale verso l'*immateriale*, finendo per "squilibrare" ulteriormente il sistema.

L'ondata di *ingegneria finanziaria* che, in questo periodo, soprattutto negli Stati Uniti, ha investito, rispettivamente, il *credito al consumo*, i *prodotti strutturati*, i *derivati*, ha indubbiamente favorito una crescita mai vista dei mercati globali; per contro, in virtù del modello, cosiddetto *originate-to-distribute*, che prevede il trasferimento ad altri investitori dei crediti erogati, quindi dei rischi, ha diffuso insidiosi *ordigni a tempo* rappresentati da *indebitamento* ed *abnorme assunzione di rischi* presso individui, istituzioni, imprese. Quindi ha finito per accelerare, nel locale, il processo di indebitamento e impoverimento.

In questa situazione, gli *intermediari* devono far fronte alle criticità dovute ad una sorta di *effetto domino* delle *insolvenze*, patrimonializzandosi adeguatamente (recupero di liquidità). E, nello stesso tempo, devono far fronte ad ulteriori fattori critici che determinano un radicale cambiamento degli stessi scenari dei mercati.

3. Quattro fattori critici a carico degli intermediari

Possiamo riepilogare queste *criticità* schizzandole sinteticamente in quattro “fattori”.

■ *Primo fattore: LA CONTRAZIONE DEI MERCATI*

Questa è imputabile a due fenomeni: (i) la progressiva *criticità del credito*, generata dall'esigenza di *patrimonializzare liquidità*, limita conseguentemente lo spettro d'azione nei mercati (tra l'altro, il rischio è quello di emarginare dal *credito* la piccola impresa); (ii) la *radicalizzazione* del fenomeno di progressivo *impoverimento* (soprattutto a carico dei *ceti intermedi* ed, in genere, di quelli meno protetti) finisce per generare una tendenziale *contrazione* dello stesso *mercato retail*, rendendo, conseguentemente, più stringente la competizione.

■ *Secondo fattore: IL CAMBIO DEL BUSINESS MIX*

La tendenza, da parte degli intermediari, ad un “ritorno” a forme più tradizionali di *business* (ad esempio i *depositi al dettaglio*), fa assumere al *mercato retail*, una valenza strategica, nettamente superiore, rispetto al passato. Nello stesso tempo, i conseguenti possibili ridimensionamenti organizzativi rischiano di creare demotivazione e disaffezione presso la stessa *popolazione impiegata*.

■ *Terzo fattore: **IL RISCHIO DI BRAIN DRAIN***

Il *ridimensionamento della finanza strutturata*, oltre a favorire il *ritorno* a forme più tradizionali di business, potrebbe essere “vissuto” come un vero e proprio pericolo di *depauperamento professionale*.

È come se mancassero improvvisamente le usuali prospettive di carriera, i riconoscimenti professionali attesi ecc. E questo potrebbe interessare sia le *intelligenze strategiche (top management)* sia le *intelligenze realizzative (management intermedio)*. Quindi potrebbe diventare forte, presso gli *intermediari*, il rischio di un depauperamento dello stesso *patrimonio umano*, compromettendone la potenzialità competitiva.

■ *Quarto fattore: **LA CRISI REPUTAZIONALE***

Gli *intermediari*, per il fatto di essere generalmente percepiti come i “responsabili” dell’attuale *instabilità* dei mercati, e quindi responsabili del progressivo *impoverimento diffuso*, sono costretti a “scontare” una pericolosissima *sfiducia* da parte dei mercati stessi.

Nel contesto delle criticità descritte sopra, la banca è costretta a ricercare una *mediazione* tra due tendenze che rischiano di essere incompatibili. Si tratta, appunto, di rendere *compatibili*, da un lato, l’esigenza di aumentare il più possibile, il proprio patrimonio per fronteggiare la *crisi* e, nello stesso tempo, conservare risorse per sostenere la crescita economica con il *credito*. Proprio in un momento di criticità, come quello attuale, diventa fondamentale essere in grado di sostenere questa *mediazione*.

4. Un nuovo modo di “vedere” i mercati

Abbiamo già accennato che sarebbe una grave *iattura* se gli *intermediari* pensassero esclusivamente a *patrimonializzarsi*, per reggere i rimbalzi dei mercati. Ma sarebbe una *iattura* altrettanto grave se si pensasse che la risposta alle attuali criticità consistesse esclusivamente nella scrittura di nuove regole, ad esempio definendo, a livello internazionale, *procedure* più efficaci, nei *cambi* o nelle *transazioni commerciali*, oppure nuove *regole di trasparenza*.

Ovviamente, la scrittura di *nuove regole* segnerebbe una svolta significativa, avrebbe quasi il significato di un *cambio epocale*, ma, nello stesso tempo, potrebbe esserci il rischio di una ingerenza negativa, da parte degli stessi Stati e della politica. Quello che vogliamo sostenere è che potrebbe verificarsi una situazione pericolosa senza il *contraltare* di altri *cambi epocali*.

Se ci consentite una breve digressione, potremmo dire che è quasi un *principio antropico* (funzionante in tutti gli ambiti dell'attività umana) il fatto che le *regole* potrebbero avere una funzione positiva solo se vengono “equilibrate” e “filtrate” da una *nube punteggiata* di *azioni locali* che si sviluppano in maniera *co-evolutiva*, e *in profondità*, nella *realtà*, o nel nostro caso, nei *mercati*. Gli scienziati ritengono che questo “equilibrio” sia dato dalle cosiddette *situazioni al contorno* che, malgrado il *nome*, apparentemente riduttivo, rappresentano gli aspetti più cruciali, ed *evolutivi*, della realtà.

Un esempio, fatto nell'ambito della *fisica*, può essere rappresentato dalla recente sperimentazione, fatta presso il CERN, *circa le dinamiche evolutive delle particelle* o della *fisica dell'infinitamente piccolo*. Queste rappresentano, appunto, quelle *situazioni al contorno*, interessate dalle dinamiche co-evolutive, in cui stentano ad “avere presa”, rispettivamente, le leggi della *fisica quantistica* e della *teoria della relatività*, cioè i due fondamenti codificati

della fisica moderna. Malgrado questo, rappresentano gli aspetti cruciali per spiegare la natura profonda dell'*origine della materia* e del *vuoto*.

Mi scuso per questa digressione, forse alquanto artificiosa, ma, nell'attuale situazione dei *mercati finanziari*, si parla molto dell'intervento degli Stati per garantire il *ri-finanziamento* delle banche, oppure della necessità di scrivere nuove regole, poco dei nuovi modi con cui si dovrebbero *affrontare i mercati* e la *competizione*. In questo ultimo caso, si tratterebbe di stabilire come dovrebbe cambiare il modo di *fare banca*, quindi la stessa professione del *banchiere*, ma anche come dovrebbero cambiare le *prassi professionali* a tutti i livelli dell'*organizzazione*, sino al *front end*. Significa, in sostanza, aver a che fare con il cambio culturale che dovrà interessare, praticamente, tutti gli *intermediari*.

Ovviamente, non è possibile *vedere in anticipo* come la cosa evolverà concretamente. Infatti, saranno le stesse *azioni* e le *strategie innovative* che faranno emergere, a poco a poco, i nuovi scenari. Queste potrebbero essere, ad esempio, nuove modalità per sostenere (sia mediante il *credito* sia con i *servizi*) la piccola impresa; oppure, nell'ambito del *retail*, le nuove modalità per sostenere i ceti soggetti al trend dell'*impoverimento*. Oppure, in genere, potrebbero essere le strategie per riottenere *reputazione* nei mercati o le *regole* di tutela dei clienti, e così via. Ma è proprio la *lungimiranza professionale e imprenditiva*, con cui verranno condotte azioni di questo tipo (quindi la capacità strategica del *banchiere* di individuare una "coincidenza virtuosa" tra la realizzazione del profitto e, nello stesso tempo, del riequilibrio socio-economico), che potrà far nascere una nuova cultura del "fare banca", quindi, preservare i mercati da esagerate ingerenze politiche e statuali che finirebbero per renderli veri e propri *deserti di ghiaccio*.



Nelle congiunture, caratterizzate da instabilità e incertezza, occorre la capacità di **prefigurare**, in maniera controfattuale, **scenari di business inediti**.

Quindi, occorre creare **ingaggio** e **motivazione** a tutti i livelli dell'organizzazione, affinché tutti - dal top management agli operatori del front end - agiscano in maniera coesa e innovativa alla **realizzazione** degli obiettivi.

In altre parole, la visione **strategica**, la **pianificazione** e **l'empowerment dei comportamenti**, devono rappresentare, per tutti, un **unico blocco valoriale orientato al cambiamento**.