



**LE BANCHE COMMERCIALI
TRA I VINCOLI DELLA NUOVA
NORMATIVA E LA CRISI DEI MERCATI**

RICERCA QUALITATIVA

IL CONTRIBUTO DI

**Divo Gronchi
Consigliere Delegato Banca Popolare
di Vicenza**

Vicenza, giugno 2011

IL PROBLEMA DELLA REDDITIVITÀ

Se è vero che la crisi nasce dalle banche di investimento, è anche vero che le banche commerciali ne sono rimaste coinvolte, non solo per gli effetti dell'economia reale ma anche perché, nello stesso tempo, facevano attività non tipicamente commerciali.

La crisi, quindi, ha riportato le banche commerciali a fare il loro mestiere con più ortodossia e questo, congiuntamente al contesto, ha avuto ripercussioni sulla redditività che è andata assottigliandosi, togliendo *brillantezza* al conto economico.

Inoltre, oggi stiamo lottando non solo per le difficoltà del mercato ma anche contro le difficoltà indotte dai parametri molto rigidi della nuova normativa.

Da questo punto di vista, il *funding* è un esempio paradigmatico. Infatti le banche commerciali non hanno mai avuto problemi di “raccolta” per finanziare gli impieghi. Quando non c'era l'euro, e solo la Banca d'Italia aveva il potere di creare liquidità nel mercato nazionale, le banche gestivano l'intermediazione delle scadenze e le proprie riserve di liquidità con rigore ma senza particolari apprensioni e difficoltà: il collocamento di obbligazioni alla clientela era normale acquisizione di materia prima.

Quando poi siamo entrati nell'euro, la facilità di approvvigionamento sembrava dover ulteriormente aumentare: *si usciva dal Mediterraneo e si andava nell'Atlantico*. Peraltro, questa “aumentata facilità” ha contribuito ad allentare quei principi di rigore, propri delle banche commerciali, ed a trascurare i legami di raccolta con la clientela retail: *più facile vendere prodotti finanziari e riscuotere commissioni*.

Con la crisi, la possibilità di *approvvigionarsi nell'Atlantico* si è inaridita e il timore reciproco sulla tenuta dei bilanci ha prodotto una crisi di fiducia tra le banche, quindi una parallela crisi del mercato interbancario. In questo contesto, gli intermediari sono ritornati ad operare, secondo l'antico mestiere, facendo credito a famiglie e imprese, grandi o piccole a seconda del target di ciascuno. Ma questo ha incontrato un “vincolo” proprio nel fatto di “raccolgere” presso la clientela: ha fatto aumentare la concorrenza, quindi il costo della raccolta stessa.

IL VINCOLO DELLA LIQUIDITÀ

Quando si parla di Basilea3, in genere, si considerano i vincoli posti sul capitale come maggiormente impattanti sugli impieghi; al contrario, quelli più pericolosi per l'operatività della banca sono i vincoli sulla liquidità.

Infatti, le norme sul capitale rispondono alle esigenze del mercato e delle società di rating che valutano la solidità aziendale e si ripercuotono sulle aspettative di crescita degli impieghi, ma non incidono in modo così diretto sulla redditività.

Le norme sulla leva finanziaria, in Italia, impattano in modo relativo perché, nelle banche commerciali, essa è sempre stata contenuta, a differenza delle banche tedesche o francesi.

I requisiti di liquidità, invece, ci condizionano fortemente e fin da subito: le norme, infatti, ci impongono riserve liquide o immediatamente liquidabili per fronteggiare i successivi trenta giorni di deflusso della base monetaria.

Infatti, la Banca d'Italia chiede che la normativa, malgrado debba entrare in vigore nel 2015, sia seguita prudenzialmente da subito per verificare che il “sentiero” intrapreso vada nella giusta direzione. La finalità è quella di evitare problemi repentini in caso di carenza di liquidità a seguito di crisi di fiducia sui mercati internazionali. Non si escludono tuttavia revisioni accomodanti della normativa stessa sia in termini di contenuti che di timing di entrata in vigore.

IL DILEMMA DELL'ALLOCAZIONE DEL DENARO

In questo contesto, le forme di raccolta assumono molta importanza. Tutte le banche italiane hanno collocato, nel tempo, prestiti sui mercati esteri ed in quantità apprezzabili; oggi alla loro scadenza, soprattutto le banche di medie dimensioni, trovano difficoltà sui mercati e sono costrette a collocare in Italia le obbligazioni di rinnovo.

Da qui l'aumento della concorrenza per approvvigionarsi sul mercato domestico. È vero che la differenza di remunerazione delle obbligazioni collocate ai clienti rispetto a quelle collocate sul mercato si è ristretta, resta però il vantaggio del legame con l'investitore-cliente che riduce il rischio di rinnovo, con le relative ripercussioni sul costo della provvista.

Da qui la *caccia* ai depositi e la *guerra* sui tassi di interesse che si era cercato di “parare” riservando i titoli con tassi accattivanti solo per il denaro fresco, come se fosse possibile separare veramente la raccolta!

Anche i crescenti investimenti in Titoli di Stato delle banche commerciali rispondono più a caratteristiche di riserva di liquidità che non di investimento a supporto del conto economico, in quanto il differenziale tra il tasso di rendimento dei titoli e il costo del funding è sempre più ridotto in presenza di importanti rischi di oscillazione dei prezzi.

Sebbene i titoli costituiscano riserve di liquidità, devono essere finanziati e quindi è sempre bene valutare se possono attivarsi forme alternative di riserva quali le cartolarizzazioni di crediti in portafoglio, i cui titoli sono sottoscritti dalla stessa banca che può così fornirli in garanzia per reperire fondi presso la BCE senza doverli necessariamente collocare sul mercato.

In più oggi bisogna fare i conti con una concomitanza di incertezze: il *rischio tasso*, il *rischio creditizio*, ma anche il *rischio Paese*, e quello dovuto alla stessa posizione geografica nel quadro mondiale, ecc.

LE STRATEGIE DI COPERTURA

Una strategia per *mitigare i rischi* è indubbiamente quella di ricorrere a coperture tramite appropriati derivati. Nella fase corrente, però, essa presenta molte incertezze e ci costringe a grosse semplificazioni.

Infatti la situazione di instabilità non consente di prendere come riferimento certo un qualsiasi indice o parametro riferibile ad analisi macro-economiche: queste risulterebbero attendibili solo in un contesto di sostanziale stabilità dei mercati.

Ad esempio, nel passato la *direzione* (non la velocità) dei tassi di interesse era prevedibile per periodi più lunghi e per mitigare il rischio si trasformavano le poste di raccolta ed impiego a tasso fisso in tasso variabile, ancorato al tasso euribor, per esempio a tre mesi.

Il livello attuale dei tassi, con *spread* contenuti, implica a fronte della mitigazione dei rischi di tasso, anche una riduzione di redditività, con la necessità di valutare bene l'effettiva opportunità di coprire o meno la raccolta o alternativamente gli impieghi, assumendo conseguentemente dei rischi.

Oggi le dinamiche macro-economiche sono globali, la stabilità è fragile e l'incertezza molto elevata. E' ovvio che, in questa situazione, cambi anche la prospettiva della dinamica dei tassi. Ad esempio, le ultime considerazioni finali del Governatore Draghi sulla politica monetaria sono indicative. Anche dopo l'aumento dei tassi ufficiali le condizioni monetarie rimangono accomodanti; ne consegue l'aspettativa di un rialzo dei tassi stessi. Se poi intervengono dubbi sulla stabilità dei paesi cosiddetti PIGS, vedi Grecia e gli altri, le prospettive cambiano repentinamente.

Ricordo che, quando sorse il mercato monetario, la Banca d'Italia forniva agli operatori, chiavi di interpretazione delle dinamiche monetarie.

Colpisce notare che, allora, nelle previsioni avevano molta importanza le quotazioni del petrolio e quei trend erano sufficienti per orientare le decisioni sulle coperture.

Oggi, con la finanza che oscura l'economia reale, per la politica di copertura degli asset dal rischio tassi, siamo di fronte ad una pagina bianca che dobbiamo sforzarci di scrivere con ragionevolezza e prudenza, procedendo con gradualità e cercando di contemperare le esigenze di redditività con il livello di rischio e con il limite massimo di variazione del 20% del patrimonio, indicato dalla Banca d'Italia.

LE STRATEGIE SUGLI IMPIEGHI E LA VALUTAZIONE DEL MERITO DI CREDITO

Ai fini della redditività, anche le strategie che fanno leva sugli impieghi presentano *luci ed ombre*.

Nel passato, quando sono sorte le cartolarizzazioni sui mutui residenziali, l'obiettivo era semplice: aumentare gli impieghi con mutui su abitazioni con buona valutazione degli asset, fidelizzare la clientela e procedere alla cartolarizzazione per avere liquidità per ulteriori operazioni.

Il cosiddetto *excess spread*, ossia la differenza attualizzata tra il tasso negoziato sui mutui e il tasso delle obbligazioni derivanti dalle cartolarizzazioni, veniva imputato a conto economico come utile di negoziazione. In definitiva, ai fini del bilancio, un'operazione di impiego a lungo termine si traduceva in una "a breve", con contabilizzazione di utili anziché di interessi.

Le mutate norme legislative (portabilità dei mutui) ed amministrative (gli asset oggetto di cartolarizzazione continuano ad essere iscritti in bilancio) portano a considerare le cartolarizzazioni come mere operazioni di funding (se collocate sul mercato) o come riserva di liquidità. Inoltre, nelle attuali condizioni di mercato, i tassi corrisposti sulle obbligazioni emesse dal veicolo societario sono "sganciati" da quelli riscossi sui mutui.

Per quanto riguarda poi il credito verso le aziende e le famiglie, ci troviamo di fronte, sostanzialmente, a due problemi: *il primo* è dovuto all'incidenza del credito a medio-lungo termine che limita l'elasticità dell'attivo; *il secondo* è rappresentato dalla valutazione del merito di credito.

Nel caso del credito a medio-lungo termine, si può riscontrare un'incidenza sui bilanci per il 70% - contro il 35/40% degli anni 90 -.

Occorre premettere che, nel tempo, si è progressivamente allentata l'attenzione sulle garanzie reali. Quindi, in periodi di prospettive positive di crescita, sia a livello macro sia a livello settoriale, le banche hanno erogato mutui chirografari che hanno indubbiamente consentito alle aziende, specialmente di piccole/medie dimensioni, di consolidarsi. Per contro la crisi, avendo inciso fortemente sul reddito e sulla produzione delle aziende, ha deteriorato la qualità degli attivi.

Da una parte, è responsabilità della banca valutare con professionalità la prospettiva di continuità dell'azienda, dall'altra occorre fare attenzione a non alterare il quadro di concorrenza tra le aziende stesse, mantenendo in vita imprese senza concrete prospettive di crescita. In questo modo si rischierebbe di compromettere la competitività anche di quelle sane.

Per inciso, va osservato che, nel passato, una sana e prudente gestione delle erogazioni del credito e della valutazione delle pratiche a contenzioso, faceva ritenere la massa dei crediti anomali quale "riserva" delle banche. In sede di realizzo delle garanzie o di transazioni, spesso si rilevavano sopravvenienze attive. Al contrario, l'esame attuale dei bilanci, e l'indice di copertura delle varie poste, pur considerando le garanzie reali, evidenzia tutta la pesantezza della crisi economica che stiamo attraversando.

Nel caso della valutazione del merito di credito, occorre premettere che, nella fase acuta della crisi, essendo la maggior parte dei bilanci delle aziende "opachi", senza riuscire a capire se le stesse imprese avrebbero o no agganciato la ripresa, si concedeva comunque la fiducia. Ora che, a fronte della ripresa a livello mondiale, la nebbia si è un po' diradata, è possibile riconoscere chi ha agganciato i mercati e quindi ha concrete possibilità di sviluppo e chi è rimasto fermo. L'aumento del contenzioso nell'ultima parte del 2010 si deve anche a questo fenomeno.

Le banche popolari, anche durante la crisi, hanno sostenuto le imprese e lo dimostra l'aumento significativo degli impieghi. La nostra banca per due anni consecutivi ha incrementato gli impieghi del 7,5% nel 2009 e l'anno scorso del 14%, contro rispettivamente l'1,7% e il 4,3% del sistema. Sono cifre imponenti e, non avendo allargato il perimetro, indicano la crescita effettiva e lo sforzo fatto per essere coerenti con la "mission" di banca popolare al servizio del territorio.

Nonostante ciò, non ci nascondiamo che esiste un **problema culturale e organizzativo nella valutazione dell'impresa**.

Nella valutazione del merito di credito di un'impresa il rischio è che ci si lasci catturare più dall'immagine dell'azienda "di ieri" che non da quella "di oggi", in questo caso il patrimonio di conoscenza, che è un valore aggiunto delle popolari, si traduce in una *trappola culturale*.

Un altro rischio è che **si tenda a valutare tecnicamente i rischi dell'impresa produttiva**, trascurando quelli legati alla struttura finanziaria, alla governance, ed altro. Per questo nella gestione del personale, occorre un equilibrio tra la pur necessaria continuità delle relazioni con gli imprenditori ed il rischio che un direttore, da troppo tempo nella stessa filiale, non sia più in grado di coglierne i cambiamenti.

Un altro punto di attenzione è il **pricing corretto da applicare al credito concesso dalla clientela**. Da troppo tempo, una politica accomodante ha abituato le imprese, ma anche gli operatori bancari, a tassi storicamente bassi. Il rialzo nel costo della provvista e il contesto economico devono spingere ad un pricing che tenga conto, da un lato del costo marginale della raccolta, dall'altro, della rischiosità dell'impresa.

In questo salto culturale, spesso gli operatori sono timidi e temono ripercussioni sulle relazioni con i clienti, ma molto spesso si tratta proprio di soli timori. Il pricing che tenga conto del costo della materia prima e del rischio reale dell'impresa è propedeutico ad una sana gestione aziendale.

La sensibilità degli operatori periferici, aumenta via via che vengono inasprite le condizioni di funding ribaltate nel bilancio delle singole dipendenze.

CORAGGIO E INNOVAZIONE

Il modello di banca commerciale, ancora molto valido a mio parere, necessita di una rivisitazione, di un riesame complessivo senza pregiudizi e con coraggio.

La redditività è modesta e le cause sono sotto gli occhi di tutti: la percezione dei rischi è aumentata a livello globale; sono diminuite le asimmetrie informative; la clientela è sempre più esigente nella negoziazione delle condizioni e sulla qualità del servizio; il mercato e le autorità di controllo richiedono trasparenza, confrontabilità, concorrenza; è difficoltoso ridurre i costi tenendo alti standard di qualità.

Il modello di banca commerciale che raccoglie denaro da clientela (retail fidelizzata) e lo impiega a famiglie e imprese non è più redditizio: lo spread (sia il *mark down* che il *mark up*) è insufficiente a remunerare adeguatamente il capitale di rischio.

Occorre quindi prendere in considerazione una manutenzione dello stesso, accrescendo valore all'operatività della banca.

È quindi indispensabile aumentare la cultura aziendale, a tutti i livelli, per rispondere meglio alle esigenze della clientela sia risparmiatrice che investitrice.

E ciò è possibile con la "consulenza mirata", rendendo il cliente consapevole delle scelte che compie.

Il salto culturale è per esempio passare da "finanziamenti alle imprese", spesso genericamente giustificati, alla "finanza d'impresa", che interpreti le reali esigenze dell'azienda, le finalità del finanziamento stesso, la compatibilità di sviluppo e così via.

Si tratterebbe di un valore aggiunto che, ne sono sicuro, sarebbe apprezzato dagli imprenditori che accettano la concorrenza dei mercati.

Per fare ciò occorrono banche ed operatori flessibili, competenti, disponibili al confronto. Si tratta di un cambiamento che richiede tempo e fatica ma creerebbe valore per tutti gli attori.

Già un passo avanti sarebbe che i piani strategici contenessero traccia del cammino che ciascuna azienda di credito vuole intraprendere.

Alétheia - ricerca e consulenza
viale Bligny, 26
20136 Milano
www.aletheia-rc.it