



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

**RICERCA QUALITATIVA**

*IL CONTRIBUTO DI*

**Massimo Bianconi**

**Direttore Generale  
Banca delle Marche**

Jesi, 1 luglio 2011

## I. L'IMPATTO DI BASILEA3

### I.1 La specificità del contesto italiano

Quando mi chiedono se le norme di Basilea3 sono uguali per tutti, rispondo che, certo, sono uguali per tutti, ma non tutti siamo uguali.

L'Italia, con le nuove norme, soffre di una forte penalizzazione per due ordini di motivi. Innanzitutto per le caratteristiche del sistema finanziario del nostro Paese, che, non possedendo ancora un mercato alternativo maturo per finanziare l'impresa, è molto incentrato sulle banche.

Le stesse formule di finanziamento "nuove" - come il leasing o il factoring - sono nate all'interno della banca, ed ora, che le stesse banche sono in difficoltà sulla liquidità, queste attività stanno subendo restrizioni significative con ripercussioni soprattutto in particolari settori produttivi (ad esempio, il settore nautico).

L'altro motivo è rappresentato dalle caratteristiche della media e piccola impresa italiana che, in molti casi, è scarsamente organizzata per gestire le proprie necessità finanziarie e la propria tesoreria. Questo rappresenta un grave *handicap* che si ripercuote anche sulla banca.

Prendiamo ad esempio la gestione che l'impresa fa degli affidamenti che la banca le eroga – il più delle volte, bisogna ammetterlo, a titolo generico -. Oggi, nella generalità dei casi, l'impresa non sempre effettua previsioni sulla quantità di risorse che prevede di attingere *dal fondo che ha a disposizione*, e dei tempi con i quali vi attingerà. A fronte di questa mancanza di pianificazione, la banca non ha elementi per stimare preventivamente le risorse che verranno assorbite e si trova nella condizione di dover registrare gli *utilizzi* solo quando sono avvenuti; in più, non sa neppure quando ed in che misura le risorse rientreranno.

In questo ambito, la *commissione sull'accordato*, poco gradita alle imprese, per la banca rappresenta una vera e propria compensazione della mancanza di visibilità sul monte di risorse utilizzate a fronte di quelle accordate, oltre che un elemento del *pricing* delle risorse che a tal fine deve in ogni caso reperire e rendere disponibili.

Per l'impresa, invece, tale commissione deve indurre a un ragionamento sull'entità dei reali fabbisogni finanziari in ottica di pianificazione; un elemento di calcolo che la *costringa* ad una gestione maggiormente accorta della propria tesoreria. Tutte attività dell'impresa alle quali le banche non possono più supplire, a meno che non venga loro riconosciuto il valore del servizio reso.

Nonostante questi pur importanti effetti, sinteticamente descritti, la *commissione sull'accordato* rappresenta quindi un meccanismo che non esime le imprese dal dover sviluppare una maggiore cultura della propria gestione finanziaria, e le banche dal **dover ripensare il proprio modello di finanziamento del credito**. Impegni, questi, che dovrebbero vedere una collaborazione fattiva tra i due soggetti con un ruolo importante dei Confidi – a cui accennerò tra breve.

## **1.2. L'interdipendenza tra i requisiti di solidità e di liquidità e la redditività**

È evidente che la normativa ci vincola su due punti: il capitale e la liquidità; ma gli effetti *incrociati* delle norme generano ripercussioni sulla stessa redditività e rischiano di innescare ricadute sfavorevoli sulla stessa capacità dell'impresa-banca di conservarsi solida nel tempo.

Il capitale, si dice, rappresenta un problema “relativo”: se il banchiere sa fare bene il proprio mestiere è in grado di attrarre capitali. Bisogna però tener sempre presente che, quando occorre fare aumenti di capitale per soddisfare i requisiti di solidità richiesti, il consenso passa attraverso l'attrattività per gli investitori dei ritorni attesi. Banca delle Marche è stata capace negli ultimi 3 anni di remunerare sempre i suoi investitori con lo stesso dividendo: ha guadagnato 100 milioni di euro ed il 40% l'ha distribuito ai soci.

Se guardiamo le norme sulla liquidità, soprattutto il *liquidity coverage ratio*, il loro impatto sulle banche commerciali è determinato soprattutto da due fattori.

Innanzitutto, *il costo generato dalla contabilizzazione, nei deflussi monetari netti previsti nei 30 giorni successivi alla data di rilevazione, di tutti i mezzi di raccolta (ciascuno con una sua % di run off)* compresi anche i deflussi connessi alla componente inutilizzata dei fidi concessi (ed anche per questo sarebbe bene che le imprese sviluppassero una maggior cultura della loro gestione finanziaria!).

Poi, *l'investimento necessario per dotarsi del buffer a garanzia totale dei deflussi*. Per far ciò, oggi, tutte le banche stanno comprando Titoli di Stato dei Paesi dell'area europea, Titoli che rientrano tra le attività considerate “liquide” (o facilmente liquidabili) dalla stessa normativa. Ma nell'attuale congiuntura, nel malaugurato caso di una crisi sistemica, c'è il rischio di una loro *sostanziale* svalutazione (se prendessimo a lezione il passato, le svalutazioni si sono aggirate tra il 25 ed il 30%), e, qualora li si volesse vendere, risulterebbero di difficile collocazione. E questo rappresenterebbe una perdita secca

per le casse della banca!

Quindi, per essere ossequiosi verso la normativa sulla liquidità, potremmo trovarci nel paradosso di perdere in solidità e di intaccare i margini!

Le azioni messe in atto da Banca delle Marche per soddisfare i requisiti di Basilea3, tra l'altro introdotti in anticipo rispetto al previsto 2015, (provvedimento comunque opportuno da parte di Banca d'Italia considerando i *giochi* in atto sui rating degli Stati nazionali<sup>1</sup>), sono soprattutto di natura straordinaria: cessioni di immobili e delle sofferenze – quest'ultima è un'operazione che non avevamo mai fatto -; una partnership assicurativa che prevediamo di concludere a breve.

Ma su molti versanti, i vincoli e le forme di controllo introdotte limitano di molto la possibilità della banca di adottare soluzioni che aiutino a sostenere la redditività. Esiste il pericolo latente che si adottino misure “di sistema” che invadano pesantemente le scelte imprenditoriali della banca – a meno che qualcuno voglia che il sistema bancario si ripubblicizzi! -.

Per ora siamo in un sistema privatistico e le diverse scelte imprenditoriali delle banche sono già evidenti in termini di organizzazione, di obiettivi, di modalità operative e, in linea di principio, le strategie di business potrebbero differenziarsi molto. Come *provocazione* potremmo dire che una banca, nel rispetto delle norme, potrebbe anche posizionarsi su segmenti di mercato ad altissimo rischio con le opportune politiche di *pricing* e di *risk management*!

---

<sup>1</sup> NdR. L'intervista è stata realizzata il 1 luglio 2011, pochi giorni dopo il declassamento dell'Italia da parte dell'agenzia di rating Moody's.

## 2. LE CAUSE DELLA CARENZA DI LIQUIDITÀ

L'attenzione sulla liquidità è alta da parte di tutti, ma la liquidità è come se fosse un bel lago, grande o piccolo a seconda dei casi, che ha un rivolo in uscita e l'ingresso fortemente condizionato - e mi riferisco alla nuova normativa di Basilea3. Se non si immette nuova linfa con nuove operazioni, si hanno, da una parte, costi elevati, dall'altra, il depauperamento dei ricavi.

Per le banche commerciali italiane, la difficoltà a reperire liquidità, sicuramente nel *retail*, è ascrivibile a più fattori.

**In primo luogo**, le famiglie, stante la crisi, hanno meno disponibilità al risparmio.

**In secondo luogo**, è aumentata la concorrenza da parte delle grandi banche le quali, quando la possibilità di approvvigionarsi sui mercati istituzionali e internazionali si è sensibilmente ridotta, sono tornate sui mercati interni.

**In terzo luogo**, l'ingresso consistente di nuovi ha inciso in maniera rilevante sulla capacità, da parte delle banche tradizionali, di aggregare il risparmio. Le banche virtuali hanno assorbito quote consistenti di raccolta (sarebbe interessante capire come viene utilizzata!!!) ma, soprattutto, hanno innescato nel risparmiatore la percezione di poter avere condizioni migliori senza però avere la consapevolezza che sono giocate su modalità alternative, da parte della banca, di investire quelle risorse. Anche Banca delle Marche intende avviare una banca virtuale, ma al servizio delle necessità di credito.

**In quarto luogo**, la riduzione dei margini sugli impieghi, dovuta alla riduzione del differenziale tra gli *spread* relativi al *funding* e quelli relativi agli impieghi. I primi sono in costante e repentino aumento seguendo le instabilità dei mercati internazionali.

**In quinto luogo**, l'alta incidenza degli impieghi a favore del sistema produttivo (In Italia - a differenza dei principali Paesi Europei come Germania, Francia e Gran Bretagna - circa il 70% dell'attivo delle banche è riconducibile al credito verso le imprese). Nella nostra Banca il valore sale a circa il 95%; l'aver corrisposto ai fabbisogni di credito delle nostre piccole e piccolissime imprese, molte delle quali in difficoltà nel recente periodo di crisi, ha poi un costo in termini di sofferenze, governabile solo a condizione di continuare a *produrre reddito e efficienza*.

### **3. INNOVARE I MODELLI DI GESTIONE E DI BUSINESS**

In questa congiuntura, e con le questioni aperte che ho *delineato*, bisogna *comunque* continuare a fare il nostro mestiere.

Le capacità del banchiere, oggi, debbono essere un *mix* tra quelle tradizionali e quelle “emergenti” per gestire le quotidiane incertezze con fermezza continuando *comunque* a fare credito.

Dobbiamo capire che l’era dell’abbondanza di liquidità e della gestione puramente finanziaria non è più possibile, ma occorre innovare per non rischiare di fermarci. In questo senso, abbiamo assistito a scelte di nostri concorrenti che, presi dall’eccessiva prudenza e dalla scarsa propensione all’innovazione, si sono fermati.

Si tratta quindi di essere certamente prudenti, ma anche di scegliere nuovi strumenti, orientarsi sul mercato selezionando i settori, attuare nuove modalità operative, inventare nuove forme tecniche, attivare nuove modalità di confronto con la controparte. Ma *comunque* continuare a dare credito, fare gli accantonamenti, continuare a mettere da parte il capitale per gli anni successivi, remunerare i soci.

Da parte della banca si tratterebbe di perseguire sostanzialmente tre obiettivi: individuare *loan policy* attive; dare credito a fronte di progetti; operare un cambio culturale, *in primis*, nell’operatività della rete commerciale.

#### **3.1. Loan policy attive per fare credito**

È fondamentale darci indirizzi e ben focalizzati.

Innanzitutto non possiamo più rispondere solamente alle richieste delle imprese, ma dobbiamo proporci selezionando i settori, le tipologie di azienda e le imprese più meritevoli in termini di qualità, di innovazione, di tecnologia, di organizzazione, di passaggio generazionale, e così via.

Si tratta di assumersi la responsabilità di sostenere seriamente il punto di discontinuità della crescita economica, i punti da cui trae origine *l’ossatura* di un nuovo sistema produttivo italiano capace di competere a livello internazionale.

Ce la possiamo fare, senza drammatizzare nulla, però, è evidente che questa responsabilità va assunta insieme a strutture come Confidi. E di queste cose non basta più parlarne nei tanti convegni.

### **3.2. Verso un modello anglosassone per l'erogazione del credito**

Ripensare il modello di erogazione del credito alle imprese rappresenta una responsabilità sia per le banche sia per le imprese non finanziarie.

Come abbiamo anticipato, su questo fronte il ruolo dei Confidi può favorire sia lo sviluppo di una migliore cultura finanziaria delle imprese (singole o associate che si voglia) sia forme aggregative (vedi i contratti di rete) che le mettano in condizione di dotarsi di vantaggi competitivi.

Sarebbe auspicabile l'adozione di un *modello all'anglosassone*: contrattualizzare l'erogazione del credito in base al programma, ai budget dell'impresa. Nei paesi anglosassoni si arriva a contrattualizzare addirittura l'appoggio annuale!

Questo implica però una relazione stretta tra banca ed impresa con una comunicazione che vada nel merito dei suoi progetti; non significa condividere il rischio imprenditoriale, bensì affinare la capacità di comprenderlo in tutte le sue implicazioni, ciò anche al fine di generare una allocazione mirata e produttiva delle risorse creditizie.

Questa strada risulta urgente anche perché la crisi sta indebolendo uno degli elementi fondanti della tradizionale cultura bancaria: la garanzia (per eccellenza, quella immobiliare) la quale ha sempre meno rilevanza per la banca a fronte dell'aumento della conoscenza dell'impresa e della sua strategia.

Altro elemento da *regolare* in maniera chiara e decisa è l'insieme delle regole giuridiche che devono dare concretezza al buon fine dei pagamenti; aspetto di rilievo tanto per le banche quanto per le imprese: la via giudiziaria ha tempi di risposta lunghi e, se i clienti non pagano, un'impresa, aspettando la sentenza, rischia di fallire!

### **3.3. Cambiare la cultura della rete commerciale**

Per fare tutto ciò occorre un cambio significativo, *in primis*, della cultura operativa della rete commerciale.

Noi abbiamo avviato un cambiamento in questa direzione, supportando i nostri uomini con *task force*, per far sì che siano in grado di gestire il credito non solo sotto il profilo commerciale, ma anche di presidiarne la qualità proprio nel momento in cui si avviano i rapporti.

Questo non vuol dire che i nostri sistemi di monitoraggio del credito non siano efficaci, bensì che una cosa è *gestire la qualità* una volta che l'operazione è stata fatta, altro è *farla* fin dalle prime fasi commerciali. Tutte queste innovazioni, forse, le banche non riusciranno a introdurre, però dobbiamo avere la consapevolezza che le nostre scelte influenzano in modo significativo lo sviluppo del nostro Paese.

Alétheia - ricerca e consulenza  
viale Bligny, 26  
20136 Milano  
[www.aletheia-rc.it](http://www.aletheia-rc.it)