



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

RICERCA QUALITATIVA

IL CONTRIBUTO DI

Ennio La Monica
Direttore Generale
GRUPPO CARIGE

GENOVA, 15 LUGLIO 2011

I. IL “TRIANGOLO” GESTIONALE: LIQUIDITÀ, PATRIMONIALITÀ, REDDITIVITÀ

La carenza di liquidità è oggi percepita come il fenomeno gestionale fondamentale e più urgente, destinato a impegnare per i prossimi mesi i Chief Financial Officer - CFO e i Chief Risk Officer - CRO di tutte le banche, specialmente di quelle italiane, per le quali il denaro costituisce la materia prima dell'attività di intermediazione, che “trasforma” la raccolta in impieghi all'economia.

Considerare importante in maniera estemporanea e a seconda dei momenti, uno solo dei tre vertici dell'ipotetico triangolo che circoscrive il così detto “dilemma degli obiettivi” rappresentati da liquidità, patrimonio e redditività, rischia però di compromettere l'equilibrio gestionale complessivo. Infatti, fatte salve le situazioni di emergenza contingenti che devono essere gestite nel breve periodo, se l'impresa si focalizza su uno solo di tali aspetti – in questo caso la liquidità - a scapito degli altri, difficilmente sarà in grado di generare valore in maniera duratura e sostenibile nel tempo.

Un'impresa che non genera valore, ovvero sia utili adeguati, non sarà in grado di autofinanziarsi mediante accantonamenti a riserve patrimoniali, né risulterà appetibile per gli investitori, sia di capitale di debito, sia di rischio. Questi ultimi, in particolare, non trovando una corretta remunerazione, non saranno disponibili ad assecondare eventuali operazioni di rafforzamento patrimoniale che si rendessero necessarie per finanziare la crescita o adeguare i coefficienti patrimoniali a norme più stringenti.

D'altronde, la rincorsa del “giusto” livello dei ratio patrimoniali in risposta alla crisi, ha contribuito a sottovalutare il rischio di liquidità, che fino a ieri non era neppure annoverato come tale nei testi di risk management, e rischia di pregiudicare la redditività del Sistema bancario per i prossimi anni e quindi la stabilità stessa.

Appare allora evidente come un profilo reddituale soddisfacente costituisca un pre-requisito per mantenere adeguati livelli di solidità patrimoniale, a loro volta indispensabili per poter continuare a svolgere l'attività di intermediazione che, a sua volta, non può prescindere da efficienti condizioni di liquidità, come ricordato all'inizio.

Per questo è molto importante raggiungere un giusto equilibrio che si rifletta in termini di sostenibilità del business: se appare chiaro ed accettabile che nel settore bancario non potranno più esserci ritorni sul capitale del 20%, come avveniva in alcuni casi dieci anni fa, non si può neanche pensare che una rendita pari al 2 o 3% sia sostenibile per attrarre investimenti in capitale di rischio. Non è infatti proponibile una visione di sviluppo che riporti il Sistema ad essere un soggetto pubblico come negli anni precedenti al '90 quando era configurato come una sorta di “mega utility” capace di rendere, più o meno, il 3%.

Posto in questi termini, ovviamente, il problema della redditività non si porrebbe, mentre, invece, in quanto impresa, la banca deve presentare una redditività adeguata.

Ciò premesso, quello della liquidità rimane il rischio da gestire nell'immediato, avendo presente che si sta introducendo una pesante distorsione nel modello di intermediazione tradizionale, per cui le banche raccolgono denaro a vista o con scadenze a 2-3 anni e lo impiegano a 15-20 anni per il finanziamento dell'acquisto di immobili e delle iniziative imprenditoriali di investimento.

A questo si aggiunge il fatto che l'attuale chiusura dei mercati all'ingrosso porta le banche a competere con maggiore intensità sul mercato interno della raccolta da clientela, con la conseguenza di doverne aumentare la remunerazione fino a corrispondere spread difficilmente trasferibili sui prenditori di fondi. Questo si concretizza nel rischio che le banche lavorino in perdita marginale sulla nuova produzione o comunque a spread largamente ridimensionati, vista l'impossibilità di riprezzare gli impieghi a medio-lungo termine, in coerenza con il riprezzamento molto più rapido del costo del funding.

Questo peraltro genera storture nell'economia reale perché molte aziende continuano a sopravvivere grazie a oneri finanziari rimasti su livelli relativamente contenuti, malgrado non abbiano prospettive di crescita e malgrado la crisi economica che stiamo attraversando sia più severa di quella degli anni Novanta, quando molte aziende fallirono sotto il peso di tassi di interessi su livelli "pre - euro".

Oggi sono in realtà le banche italiane a sopportare gli elevati differenziali di tasso che si sono venuti a creare sui mercati in seguito alla crisi del nostro debito sovrano, provocando seri problemi di competitività rispetto alle altre banche europee.

2. IL CREDITO ALLE IMPRESE: LA SELEZIONE DEL RISCHIO E IL PRICING

Ciò che caratterizza e distingue, in ultima istanza, l'attività della banca commerciale è il credito concesso alle imprese. Mentre infatti i finanziamenti ai privati sotto forma di mutuo o di credito al consumo possono essere erogati da una molteplicità di operatori secondo processi di valutazione e di offerte largamente standardizzati, i finanziamenti alle imprese hanno due prerogative che li rendono, al momento, erogabili unicamente da una banca: la capacità di selezione e il *pricing*.

In particolare, il primo di questi due elementi, che implica la capacità di valutare adeguatamente il rischio e il merito creditizio di un'iniziativa imprenditoriale, è la vera caratteristica del "banchiere commerciale" italiano. A questo proposito, spiace rilevare che negli ultimi anni questa capacità, in molti casi, si è persa e da qui nasce il bisogno di tornare ad investire molto sulla cultura del credito e sulla capacità di selezionare l'impresa e i suoi progetti.

Per quanto riguarda il secondo elemento, quello del *pricing*, oggi non è più possibile prezzare i prodotti con logiche di tipo "imitativo" (come, forse, si poteva fare in passato); occorre saper coniugare bene il livello di rischio dell'operazione e del cliente con il prezzo da applicare.

E in quest'ottica credo sia opportuno abbandonare la logica secondo cui il prezzo del credito corrisponde al prezzo di un servizio. Non è così: il prezzo del credito corrisponde al prezzo di un rischio.

Dovrebbe quindi essere chiaro che non è più possibile applicare prezzi "politici" o, comunque, soglie prestabilite che limitano il carattere professionale del rapporto tra banca e impresa (es.: la legge sull'usura, che considera una prospettiva completamente diversa: quella di chi vuole mettere in difficoltà il debitore affinché questi, non potendo più rimborsare, sia costretto ad abbandonare i suoi beni). Per l'impresa bancaria è importante che il credito sia concesso (o non concesso) a condizioni tali che remunerino correttamente il rischio e i prenditori siano in grado di rimborsare i finanziamenti nei tempi prestabiliti. Ricordiamoci che la banca presta denaro che per il 92% è dei risparmiatori che lo depositano e hanno diritto alla sua restituzione. Concedere e farsi pagare correttamente il credito, per la banca ha quindi anche un'implicazione di tipo etico, perché evita di compromettere il risparmio e consente di valorizzarlo. Il restante 8%, di proprietà degli azionisti, serve per garantire l'assorbimento di eventuali perdite inattese.

3. LO SVILUPPO DI COMPETENZE ADEGUATE PER POTER SELEZIONARE IL RISCHIO

Quale risultato della "finanziarizzazione" delle banche commerciali, queste hanno spesso perso le competenze necessarie per capire l'impresa, valutarne la rischiosità, prezzarla, e decidere in quale misura e con quali modalità erogare il credito.

Oggi, il problema non è tanto relativo alla tipologia dei prodotti offerti, quanto piuttosto alla disponibilità di professionisti in grado di valutare, assieme all'imprenditore, il servizio più adeguato. Bisogna quindi avere le giuste competenze nei ruoli chiave; questo principio, già di per sé valido, vale, a maggior ragione oggi, per il credito.

Ora è cruciale essere in grado di guidare le imprese a "riequilibrare" il peso dei finanziamenti (su cui si scontano i relativi rischi) e dei servizi ad alto valore aggiunto (ad esempio attività su estero, rischi assicurativi, coperture finanziarie, sistemi di pagamento), puntando ad offrire loro un servizio "a tutto tondo". Questo comporta notevoli investimenti: da un lato, in tecnologie, per permettere ai clienti-imprese di poter usufruire di molti servizi on line (il portale per le imprese); dall'altro, in formazione, per sviluppare le competenze sul credito degli specialisti e dei gestori.

Inoltre, sempre in riferimento al mondo imprese, penso si stia arrivando ad una svolta importante. Credo infatti che, nei prossimi anni, la partecipazione degli imprenditori al capitale di rischio dell'impresa sarà sempre più significativa. Infatti, proprio per le peculiari caratteristiche del contesto di riferimento cui accennavo prima, l'abitudine delle imprese – specialmente italiane - ad utilizzare esageratamente la leva finanziaria dovrà ridursi sensibilmente o, comunque, si dovrà ricercare un equilibrio migliore tra debito e capitale investito.

Quindi, a ben guardare, l'aumento della capitalizzazione non è un problema delle sole banche! L'entità di capitale necessaria all'impresa tende oggi ad essere sensibilmente superiore rispetto al recente passato e il rischio di non essere sufficientemente capitalizzati sta diventando una preoccupazione per tutti i player di mercato.

4. LA DERIVA DELLE NORMATIVE

Premettendo il fatto che è molto importante che nel nostro settore ci siano delle regole, c'è però il rischio che queste continuino a proliferare in maniera esponenziale. È come se la crisi Enron del 2005 fosse stata un "punto di non ritorno": da allora infatti c'è stato un fiorire di normative senza precedenti.

In realtà, nei fatti, è mutato un paradigma che si basava su una logica semplice e corretta: "poche norme, capaci di definire un quadro a cui corrisponde una media di comportamenti adeguati"; e, a fianco, la necessaria attività di vigilanza (Banca d'Italia, Consob e Antitrust), finalizzata a sanzionare eventuali comportamenti devianti.

A partire dal 2005, la normativa si è sviluppata in maniera abnorme con il risultato di un esagerato sovradimensionamento degli apparati normativi con il conseguente effetto di "ingessare" lo spazio d'azione delle imprese di credito senza raggiungere, per altro, una qualche efficacia significativa. L'aumento della burocrazia sta comportando la lievitazione dei costi di compliance. Ritengo che sarebbe quindi opportuno ritornare ad una forma di regolamentazione capace di normare i comportamenti fisiologici "medi" e, quindi, di sanzionare le eventuali devianze.

5. LA CENTRALITÀ DELLA REDDITIVITÀ

Se è vero che in questi mesi le banche dovranno risolvere tatticamente i problemi del capitale e della liquidità, non possiamo per questo eludere l'interrogativo di portata strategica della sopravvivenza e dello sviluppo tipico dei settori maturi (domanda stagnante, mercato competitivo e basato essenzialmente sul prezzo, prodotti indifferenziati, etc).

Lo stadio attuale della crisi sta accelerando il fenomeno: se la fase iniziale (2007-2008) – quella innescata dai mutui così detti *subprime* - ha inciso marginalmente sui conti economici delle banche, poiché non avevano problemi di qualità degli attivi, nella seconda fase (2009-2010), quando la crisi finanziaria si è riverberata in recessione economica, le nostre banche hanno subito rilevanti impatti in termini di maggiori rettifiche su crediti, a causa della elevata quota di impieghi presente negli attivi; la terza fase (2011), caratterizzata dalla crisi di fiducia e quindi di liquidità sui mercati della raccolta all'ingrosso, è stata fronteggiata dalle banche ricorrendo al mercato della clientela retail.

La prossima fase (dal 2012) rischia di mettere seriamente in crisi il Sistema bancario italiano, perché il conto economico rifletterà l'accresciuta onerosità del *funding*, mettendo in luce la strutturale erosione dei margini di redditività.

Per superare questa "impasse", le banche devono dunque riformulare le proprie strategie, studiando i fattori critici di successo che possano metterle in grado di differenziarsi dagli altri competitor.

Può trattarsi di politiche particolarmente aggressive di efficienza di costo; di un posizionamento più focalizzato, ottenuto tramite l'ausilio della tecnologia; di strategie di differenziazione per spostare la competizione dal prezzo al servizio; oppure di strategie profondamente innovative, liberandosi delle convenzioni prevalenti nel settore, che imprigionano l'azienda e la condannano al declino.

La chiave dell'innovazione strategica è nelle mani del management che, solo superando le convenzioni legate al settore di appartenenza, può spezzare le catene che imprigionano le imprese alla visione strategica tradizionale.

La maturità è un atteggiamento, non un dato di fatto; ogni azienda possiede il potenziale per ringiovanirsi.

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