

Banche Italiane alla Ricerca di un Modello

Fusioni e trasformazioni delle aziende di credito

UniCredit conquista Hypovereinsbank. Nonostante le preoccupazioni iniziali, l'offerta pubblica di scambio (opa) lanciata dal Gruppo italiano sulla seconda banca tedesca ha sostanzialmente già superato il quorum del 65%, fissato da UniCredit come soglia minima di accettazione del capitale. Il Sanpaolo di Torino è impegnato nel trovare un'anima gemella, poiché il pacchetto azionario molto frazionato fra Compagnia Sanpaolo, Fondazione Bologna, Padova e Rovigo, Ifil (famiglia Agnelli) e Santander (Spagna), fa temere un "golpe" del Gruppo bancario iberico. Il Sanpaolo cerca un partner forte per consolidare la sua presenza sui mercati interni e internazionali, dopo l'impraticabilità della fusione prima con UniCredit e poi con la francese Dexia. Lo stesso dicasi per Banca Intesa, che vantando un bel po' di liquidità e dei conti ottimi, sta valutando se crescere ancora all'interno (Italia) o vedere se fuori c'è qualcosa di interessante, occhi puntati sulla Romania. Il Monte dei Paschi di Siena (Mps) ha smentito un eventuale accordo con Sanpaolo, ma è indubbio che qualcosa dovrà fare, vista la posizione di stallo che la confina nell'ambito locale di Rocca Salimbeni, anche perché Siena dovrà ridurre la quota del 49% di proprietà della Fondazione, percentuale troppo alta rispetto al 30% indicato come livello massimo dal progetto di riforma in Parlamento. La Bnl sembra proiettata nel Gruppo Unipol, mentre si guarda alle prossime mosse della nuova Anton Veneta e soprattutto della Banca Popolare Italiana (ex Bpl) che potrebbe rientrare in un'operazione o con la Popolare di Milano o addirittura con Banca Intesa. Senza dimenticare che sia il Gruppo Banca Popolare di Verona e Novara sia Capitalia, ma anche Carige e Credem, sono pronte a fare qualcosa. Insomma altro che 'foresta pietrificata', il sistema bancario italiano sembra essere diventato un grosso 'ipermercato', aperto 24 ore su 24.

Ma per molti le banche italiane sono piccole. Lo conferma anche *The Banker*, rivista autorevole nel settore bancario internazionale. L'Italia non ha nessuna banca tra le prime 25 banche mondiali e il numero di banche italiane è addirittura sceso da 39 a 37 nel 2003 nell'elenco delle prime banche al mondo. Banca Intesa, che è la prima tra le italiane, è addirittura scesa di un posto nella classifica generale che considera 1000 banche nel mondo. La rivista stila questa classifica ogni anno considerando prima di tutto la solidità del patrimonio. Prima tra le banche italiane si qualifica il Gruppo Banca Intesa che si colloca 34esimo nella classifica generale (dove è prima Citibank, seguita dalla francese Crédit Agricole e dall'inglese HSBC). Segue al secondo posto tra le italiane UniCredit che però, in quella generale, è solo in 41esima posizione.

Sanpaolo è terza, ma 46esima in quella generale (vedi tabella complessiva). Rispetto all'anno precedente Banca Intesa è arretrata di una posizione, mentre UniCredit è salito di due posizioni nella classifica generale. E Banca Intesa ha una solidità di patrimonio di molto inferiore alla 25esima in classifica, la Industrial and Commercial Bank of China. Eppure le banche nel mondo, in generale, godono di ottima salute: nel 2003 c'è stato un boom in termini di aggregati "pre-tasse" saliti complessivamente a 417,4 miliardi di dollari (+65,4% rispetto al 2003 che aveva registrato un calo del 29% sul 2001).

Le banche italiane stanno cercando di recuperare, in un sistema che sta cambiando rapidamente pelle: meno banche, più gruppi, e la Posta raddoppia. è questo il quadro annuale tracciato dalla Banca d'Italia sull'evoluzione del sistema finanziario italiano e delle reti commerciali. Nel 2004 sono state 17 le operazioni di concentrazione e acquisizione. Il numero delle banche è sceso di dieci unità, da 788 a 778, mentre i gruppi sono aumentati da 82 a 83, raggiungendo una quota rilevante considerando i prestiti erogati in Italia: dal 43,6% del Nord-est, al 55,2% del Mezzogiorno. Alla crescita del peso delle banche nazionali e dei

relativi gruppi, ha concorso la scelta di questi ultimi di presidiare i mercati locali tramite intermediari di minore dimensione.

È aumentato anche il numero di sportelli bancari, che sfiora le 31mila unità, ai quali vanno aggiunti i 2215 sportelli finanziari, mentre si è ridotta la presenza dei promotori finanziari del 3,9% per un totale di 33mila. La rete distributiva dei servizi a distanza è stata potenziata con un +8,6 dei *point of sale* (pos), con una dinamica più accentuata al Sud (+12,6%) e al Centro (+11,6%), mentre è rimasto stabile il numero di *automated teller machine* (atm). Proprio l'integrazione fra circuito bancario e postale avvenuta negli ultimi anni ha contribuito all'espansione della rete di atm e pos "postali". Poste spa detiene sul territorio nazionale circa 14mila sportelli, 32.700 pos e 2900 atm, di cui 4000 sportelli, 11.000 pos e 1000 atm al Sud e nelle isole. Ma è notevole la crescita dei clienti postali negli ultimi dieci anni, passati da un totale dell'8,7% al 16,9%. A differenza di quanto si pensi, sono le regioni del Nord ad avere registrato un sensibile aumento di clienti postali, quasi triplicando al Nord (dal 2,7% al 6,4%), raddoppiando al Centro (dall'1,9% al 3,4%) e in crescita al Sud (dal 4,1% al 7,1%).

Comunque, la quota più elevata di clienti postali risiede ancora nelle regioni meridionali (42%), contro il 37,8% del Nord e del 20,2% del Centro.

La maggiore diffusione dei conti correnti postali si è accompagnata alla diminuzione dei conti correnti bancari. Le segnalazioni dell'ufficio Vigilanza della Banca d'Italia mostrano che dal 2002 si è interrotta la fase di espansione del numero di conti correnti bancari detenuti dalle famiglie. Fra il 2002 e il 2004 la riduzione è stata pari al 3,8%. La diffusione dei conti correnti è più contenuta al Sud, dove ogni mille abitanti sono attivi 284 rapporti di conto corrente, contro i 677 del Nord e i 559 del Centro. La ricerca è interessante e piena di spunti. Ma l'immagine del sistema finanziario sembra quella di una struttura orientata verso una notevole concentrazione delle banche, con pochi grandi gruppi nazionali, tante piccole banche locali, molti servizi a distanza e il colosso delle Poste sempre più presente.

Ma quale potrebbe essere il modello organizzativo ideale? Un modello "discount" come quello di Poste Italiane, una scelta aggressiva commercialmente come quella degli olandesi di Ing, la banca federale di UniCredito Italiano, la struttura "retail" di Banca Intesa, un banca regionale come il Monte dei Paschi, le banche popolari, quelle di credito cooperativo?

Questo tema spesso viene affrontato in un'ottica unitaria, confondendo il problema delle caratteristiche istituzionali attribuite alla banca, con il modello organizzativo in grado di esprimere al meglio le potenzialità operativo-strategiche possedute dai diversi modelli. A ciò occorre aggiungere che le scelte organizzative non possono in alcun caso prescindere dal contesto ambientale di riferimento e dagli orientamenti strategici assunti dalle singole banche. L'organizzazione non deve essere confusa con un modello istituzionale, che possiede una caratterizzazione esogena, derivante dalle attività esercitate dalla banca e autorizzate dall'autorità creditizia. I modelli istituzionali illustrano "cosa possono fare le banche", come la banca specializzata o la banca mista. I modelli organizzativi si riferiscono alle combinazioni produttivo-organizzative e alle modalità di coordinamento e controllo esistenti in una banca, cioè alla sfera del "come è meglio fare", che in termini più rigorosi rimanda alla domanda su quale sia la struttura più efficiente-efficace per perseguire gli obiettivi prescelti.

L'organizzazione e la scelta del modello sono quindi il "come fare funzionare e rendere esecutiva una strategia". Quando l'organizzazione assume una forma consolidata allora può influenzare la strategia o le opzioni possibili. Ecco perché il modello organizzativo non è indipendente ma deriva da una serie di interrelazioni fra variabili strategiche, ambientali e organizzative.

Banca universale, gruppo polifunzionale e altre soluzioni sono scelte altrettanto valide e vincenti, ma dipendono da quelli che sono gli obiettivi da raggiungere.

Titti Acone

Classifica *The Banker* 2004

Italia	Mondo	Banca	Aggregato (Milioni di dollari)
1	34	Banca Intesa	18.050
2	41	UniCredito Italiano	13.995
3	46	Sanpaolo IMI	12.677
4	70	Capitalia	7.737
5	74	Monte dei Paschi di Siena	6.987
6	103	BNL	4.833
7	125	BPU	3.707
8	126	Banca Pop. Verona e Novara	3.691
9	165	Banca AntonVeneta	2.634