

Crescere o Consolidarsi: per le Banche Italiane è un Bel Rebus

Crescita interna o ricerca di partner esteri per le banche italiane?

Quanto conta la dimensione per l'impresa bancaria? è un fattore di successo assoluto oppure è una condizione necessaria solo per certe scelte strategiche?

Per rispondere a queste domande è utile prima comprendere quali sono i vantaggi per le grandi banche, ovvero quel gruppo ristretto di imprese bancarie che in ogni Paese costituisce il fulcro del sistema creditizio, grazie alla notevole consistenza dei fondi intermediati e all'offerta dell'intera gamma di prodotti/servizi attraverso una rete distributiva che copre il territorio nazionale e le principali piazze estere.

Il primo vantaggio è rappresentato dalla diversificazione del rischio, poiché nel caso di espansione geografica, le attività di un intermediario organizzate su un panorama internazionale aumentano l'opportunità di modulare il rischio dei suoi flussi di ricavi. Si realizzano poi delle economie di scala, nella misura in cui un intermediario può potenzialmente contenere i costi operativi medi espandendo le proprie attività al di fuori dei confini nazionali. L'incremento delle dimensioni porta a diverse innovazioni, perché una banca può ottenere degli extra rendimenti da novità tecnologiche, di struttura, organizzative e da innovativi prodotti, se riesce a vendere tali servizi a livello internazionale e non solo sul mercato interno.

L'espansione a livello internazionale consente a un intermediario finanziario di individuare le fonti di finanziamento disponibili in misura maggiore e a costi ridotti. Tale possibilità è molto più sentita attualmente a giudicare dai margini di profitto davvero ristretti dell'attività bancaria all'ingrosso nazionale e internazionale e riduce il rischio che si verifichi una mancanza di fondi – detto anche “razionamento del credito” – in un determinato mercato. Il raggiungimento di una dimensione apprezzabile consente altresì alle banche di mantenere i contatti con le società multinazionali locali e di fornire loro servizi, seguendone l'espansione all'estero.

Uno dei fattori fondamentali che hanno determinato la crescita delle banche italiane all'estero, è stato l'incremento parallelo degli investimenti diretti esteri e del commercio estero effettuati da parte di società multinazionali che si sono espanse a livello mondiale dall'Italia.

Infine nella misura consentita dai regolamenti nazionali, la ricerca di Paesi con regolamentazione meno limitante e imposizione fiscale meno gravosa può consentire all'intermediario finanziario di abbassare il gravame della regolamentazione e di aumentare il suo potenziale di redditività netta. Meno regolamenti e più reddito.

Tuttavia l'espansione a livello internazionale presenta tre grossi svantaggi. Il primo, l'incremento dei costi di informazione e di controllo, specie se l'intermediario non raggiunge un livello di diversificazione ottimale. Sistemi contabili, combinazioni di portafoglio, diversità linguistiche, legali e culturali, determinano una struttura che non sempre giustifica la dimensione internazionale.

La presenza all'estero presta il fianco al rischio “politico” che cambiamenti nel Governo possano portare a fenomeni di nazionalizzazione delle attività. Senza trascurare che i costi fissi necessari alla creazione di organizzazioni all'estero possono risultare davvero considerevoli. Per restare in tema con il nostro editoriale (“Il mito di Wimbledon e le Banche in Italia”), potremmo dire che il primo set si conclude 6-3 a favore dei vantaggi di una dimensione internazionale.

Strategia che stanno perseguendo i grossi gruppi bancari, in particolare UniCredito, Banca Intesa e Sanpaolo, anche se lo stesso stanno facendo i gruppi internazionali, per cui a loro volta le nostre banche si devono difendere dall'assalto dei concorrenti comunitari. La crescita

può assumere diverse tipologie: l'espansione, l'integrazione verticale e la diversificazione, e per applicare i principi generali della crescita all'impresa bancaria, bisogna tener conto di alcune caratteristiche degli istituti di credito:

- La banca è un'impresa verticalmente integrata
- La banca è un'impresa multiprodotto
- La banca è un'impresa orientata all'attività al dettaglio
- La banca è un'impresa regolamentata

Le economie di scala e di gamma, da sole, non sono sufficienti a giustificare la grande dimensione nell'attività bancaria. In Italia alcuni casi di successo – sia in termini di reddito sia di consolidamento – come Credem, Carige, Cassa di Risparmio di Ravenna, Banco Desio e Brianza, Credito Valtellinese, sono a testimoniare che il giusto mix fra dimensioni, presenza territoriale e professionalità può giovare anche alle piccole o medie banche.

La ragion d'essere delle banche di grande dimensione è da ricollegare ad altri fattori: il controllo dei rischi, la possibilità di servire grandi clienti e di operare a livello internazionale. Questi tre fattori fanno sì che elevate dimensioni comportino anche una elevata reputazione della banca e dalla *reputation* dipende il potere di collocamento titoli, la possibilità di proporre alla clientela strumenti e operazioni finanziarie innovative, nonché il grado di rischio percepito dai depositanti, azionisti e altri finanziatori della banca.

Si spiega così sia l'interesse delle banche verso obiettivi dimensionali, sia l'esistenza di banche dalle dimensioni così diverse. La scala di attività oltre certi livelli minimi non è un vincolo assoluto alle possibilità di sopravvivenza quanto alla sfera di operatività, cioè all'insieme delle combinazioni prodotto-segmento di clientela su cui essere competitivi. Non solo le analisi sulle economie di scala e di gamma non condannano la piccola banca, ma la presenza internazionale e la possibilità di servire grandi imprese con una gamma di offerta molto articolata, non comportano per la grande banca un vantaggio competitivo in tutti i segmenti di clientela e per tutti i servizi offerti. Detto altrimenti, la grande dimensione è un requisito indispensabile per competere su certe linee di prodotto e nei confronti di certi segmenti di clientela, mentre non lo è per altri prodotti e clienti.

Ai vantaggi della grande banca si contrappongono così quelli della banca locale, il cui principale punto di forza è la conoscenza del territorio in cui opera, la possibilità di cogliere con precisione e prontezza l'evoluzione dei bisogni della clientela, adeguare la qualità e la composizione dei servizi offerti – molte volte condizioni migliori a scapito della redditività –, un ciclo decisionale più agile e un sistema di diversificazione fondato sul territorio in cui si opera. Sei vantaggi oltre a un collegamento con l'ambiente socio-economico locale radicato e così forte da configurare un quasi monopolio dell'informazione e portare alla possibilità di adottare politiche di prezzo del credito alle piccole e medie imprese, che pur essendo competitive (tassi bassi), non risultino inefficienti in termini di rischio, contro d'altro canto una limitata gamma di prodotti, poca diversificazione e costi – specie delle strutture centrali – non sempre “spalmati” su una struttura ramificata. E siamo 3-6, secondo set.

Al terzo set, o potremmo dire al *tie-break* delle scelte per le banche italiane, non è facile individuare una tattica vincente, perché il perseguire obiettivi di espansione con l'apertura di nuovi sportelli o altre soluzioni come fusioni, acquisizioni e acquisto di singoli sportelli, fa sì che la crescita interna si caratterizzi per essere flessibile ma lenta. Mentre la crescita esterna presenta naturalmente caratteristiche opposte, come l'aumento immediato dei volumi senza intaccare la quota della concorrenza, ma necessita di integrare e riorganizzare le unità acquisite. Barriere all'entrata, reazioni competitive, mutamento delle relazioni con la clientela e gli oneri del processo di integrazione comportano certamente delle difficoltà, che spesso mitigano le ambizioni delle banche e fanno propendere per scelte oculate di consolidamento della struttura e della quota di mercato. Un po' come scegliere se attaccare e andare sotto rete, o rimanere a fondo campo e attendere con calma l'errore dell'avversario.

Ma questo è tennis, torneo di Wimbledon, o l'attuale scenario del nostro sistema bancario?

Alessandro Ranieri

Top 20 Financial Institutions in Europe

(Source: Bloomerang)

<i>N.</i>	<i>NAME</i>	<i>MARKET VALUE IN EUR BILLION AS OF 30 MAY 2005</i>
1	<i>Hsbc Holdin</i>	139,9
2	<i>Royal Bank Scotland</i>	74,2
3	<i>UBS</i>	70,6
4	<i>Banco Santander</i>	58,2
5	<i>BNP Paribas</i>	50,3
6	<i>ING</i>	50,0
7	<i>Barclays</i>	49,0
8	<i>Halifax Bank of Scotland</i>	45,4
9	<i>BBVA</i>	42,7
10	<i>Crédit Suisse Group</i>	38,8
11	<i>AXA</i>	37,6
12	<i>Société Générale</i>	37,1
13	<i>Lloyds tbs Group</i>	36,9
14	<i>Allianz</i>	36,2
15	<i>Deutsche Bank</i>	34,0
16	<i>ABN Ambro</i>	33,9
17	<i>Generali</i>	31,5
18	<i>Crédit Agricole</i>	30,8
19	<i>Fortis</i>	28,4
20	<i>UniCredito</i>	25,9

Top 20 Global Financial Institutions

(Source: Bloomerang)

<i>N.</i>	<i>NAME</i>	<i>MARKET VALUE IN EUR BILLION AS OF 30 MAY 2005</i>
1	<i>Citigroup Inc</i>	196,3
2	<i>Bank of America Corp</i>	151,4
4	<i>HSBC Holdings</i>	139,9
4	<i>AIG</i>	117,4
5	<i>JPM Chase</i>	101,5
6	<i>Bekshire Hathaway Inc</i>	86,5

7	<i>Wells Fargo</i>	82,0
8	<i>Royal Bank Scotkand</i>	74,2
9	<i>UBS</i>	70,6
10	<i>Wachovia Corp</i>	64,3
11	<i>Banco Santander</i>	58,2
12	<i>American Express</i>	53,1
13	<i>BNP Paribas</i>	50,3
14	<i>ING</i>	50,0
15	<i>Barclays</i>	49,0
16	<i>Fannie Mae</i>	46,8
17	<i>Halifax Bank of Scotland</i>	45,4
18	<i>Mizuho Financial Group</i>	43,9
19	<i>US Bancorp</i>	43,9
20	<i>Morgan Stanley Dean Witter</i>	42,8