

Organizzazione dei business, dimensione ed efficienza in banca

Dott. Gabriele Sabato*

Luglio 2003

Abstract

Nell'ultimo decennio le priorità del sistema bancario italiano sono state quelle della privatizzazione e della concentrazione per tutte le tipologie di banche presenti sul territorio nazionale. Tale processo di profondo cambiamento, guidato con cura dalla Banca d'Italia, ha portato ormai il Paese verso un assetto bancario che rispecchia quello dei principali Paesi europei, dove i primi cinque gruppi bancari detengono circa il 50% del totale attivo intermediato. Tutto ciò ha portato con sé grandi cambiamenti anche a livello organizzativo, in termini di ristrutturazione delle aree aziendali per business. Tali ristrutturazioni, tuttavia, come si andrà a dimostrare, si sono poi sviluppate in maniera del tutto indipendente dal processo di concentrazione, affermandosi molto di più come evento culturale.

L'analisi principale si concentra sulla reale possibilità di creare efficienza in banca con la crescita dimensionale. Attraverso il confronto dei risultati economici relativi ai primi cinque gruppi bancari italiani con il resto del sistema, si osserva come in realtà la grande dimensione non è sempre l'equivalente di una migliore performance.

In fine, si osserva come il processo di concentrazione non è detto che porti verso una reale crescita di competitività con l'estero, anche perché forse la fiducia riposta nella concorrenza, almeno nel contesto italiano, potrebbe risultare eccessiva.

* Dottorato di ricerca in «Gestione bancaria e finanziaria» (XVIII ciclo). Dipartimento di Economia e gestione dell'attività bancaria, finanziaria, assicurativa e professionale. Università di Roma «La Sapienza».

Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>1. Il processo di concentrazione bancaria in Italia</i>	4
<i>2. La riorganizzazione dei business bancari</i>	6
<i>3. Crescita dimensionale ed efficienza</i>	7
<i>4. Conclusioni</i>	9
<i>Riferimenti Bibliografici</i>	10

Introduzione

Partendo dall'analisi del processo di fusioni e acquisizioni che ha caratterizzato il sistema bancario italiano degli ultimi dieci anni, questo lavoro si propone di mettere in luce il grado di concentrazione a cui si è giunti.

In secondo luogo si procede a esaminare le motivazioni che hanno spinto tutte le tipologie di banche verso una così veloce crescita dimensionale, confrontando le principali differenze che esistono tra banche di piccole dimensioni e banche di grandi dimensioni.

Tale processo di concentrazione ha inoltre portato con sé una profonda riorganizzazione dei sistemi bancari di cui si esamineranno i tratti principali e le motivazioni che hanno portato i vari gruppi bancari a scelte diverse.

In conclusione, si sposta l'attenzione verso i risultati raggiunti dal sistema bancario italiano, distinguendo quelli dei grandi gruppi da quelli delle banche più piccole, con l'obiettivo di osservare se una crescita dimensionale sia realmente portatrice anche di maggiore efficienza. In realtà, tale tipo di confronti sono oggi più possibili anche perché si può affermare che i costi derivanti dalle concentrazioni sono stati per lo più assorbiti, quindi l'operatività e la redditività degli enormi gruppi nati si può considerare più stabile.

Ultimamente, sia il Governatore della Banca d'Italia che il Presidente dell'ABI¹ hanno affermato con chiarezza che il processo di concentrazione bancario in Italia si può ritenere concluso, ma, come meglio si approfondirà nelle conclusioni di questo lavoro, in realtà le dimensioni raggiunte non permettono di affrontare con la forza necessaria i grandi giganti europei.

¹ Cfr. Relazione del Presidente dell'ABI, Maurizio Sella, del 3 luglio 2003, p.3.

1. Il processo di concentrazione bancaria in Italia

All'inizio dello scorso decennio, il sistema bancario italiano presentava ben poche differenze rispetto all'assetto che lo aveva caratterizzato nei decenni precedenti, rispondendo alle regole dettate dalla legge bancaria del 1936, alle rigide disposizioni amministrative della Banca d'Italia e continuando ad avere oltre il 70 per cento della proprietà delle banche strettamente in mano ad entità aventi natura giuridica pubblica.

In estrema sintesi, le caratteristiche salienti del modello italiano erano rappresentate²:

- dalla specializzazione in base all'operatività a breve o a medio e lungo termine, con ulteriori specializzazioni, in questo secondo caso, aventi a riferimento il comparto di attività;
- dalla separatezza tra banca e industria garantita da limiti molto stringenti alle partecipazioni reciproche;
- da limiti territoriali all'insediamento per le banche non a carattere nazionale e da forti contingentamenti all'apertura di nuove dipendenze, aperture comunque soggette ad autorizzazioni dell'organo di vigilanza;
- da limiti e ostacoli alla creazione di nuove banche tali da consentire di affermare che si era instaurato, di fatto, una sorta di sistema a numero chiuso nel quale era impossibile non solo entrare ma anche uscire.

L'introduzione di rilevanti novità sul piano legislativo e su quello amministrativo intervenute tra la fine degli anni ottanta e i primi anni novanta³ ha da un lato eliminato o fortemente ridimensionato gran parte di questi divieti e, dall'altro, attraverso incentivi fiscali e una moral suasion esercitata dalle Autorità monetarie, ha consentito in tempi relativamente brevi la trasformazione in società per azioni degli istituti di diritto pubblico e delle casse di risparmio, presupposto indispensabile per la successiva campagna di privatizzazioni che ha portato ad un ribaltamento dei pesi tra pubblico e privato, favorendo altresì processi di accorpamento realizzati, almeno in una prima fase, quasi esclusivamente sotto la forma della fusione per incorporazione.

² Cfr. "La banca come impresa", M. Onado, Il Mulino, 1996, p.86; "L'evoluzione del rapporto banca-impresa in Italia", M. Brogi, EGEA, 1997, p. 15.

³ Cfr. "Il sistema finanziario", G. Forestieri e P. Mottura, EGEA, 2000, p. 61.

La maggior parte delle concentrazioni ha riguardato i gruppi dimensionali delle banche medie e minori e ha favorito la creazione di banche di dimensioni medio grandi caratterizzate da un forte radicamento territoriale e da un mix produttivo che, seppur in rapida evoluzione, era ancora di tipo tradizionale. Il tutto è in genere avvenuto nell'ambito di processi di acquisizione che lasciavano pochi dubbi sui rispettivi ruoli di incorporante e di incorporato.

Il processo di concentrazione e gli sforzi volti a raggiungere, mediante il ridisegno degli assetti organizzativi e il conseguimento di economie di scala e di scopo, maggiori livelli di efficienza e redditività erano resi più urgenti dall'impatto esercitato dal processo di convergenza verificatosi in vista dell'euro sul margine di interesse, componente largamente maggioritaria sino a pochi anni orsono del flusso reddituale complessivo delle banche italiane.

Mentre l'esercizio tradizionale del credito al dettaglio risente in misura limitata del fattore dimensionale, l'assistenza finanziaria a tutto campo alle imprese, la partecipazione ai grandi prestiti finanziari, il project finance, l'attività in cambi, titoli e derivati richiedono un know how e il raggiungimento di masse critiche alla portata, ancora all'inizio degli anni novanta, di un numero ristretto di soggetti bancari⁴.

Per comprendere meglio la portata di questo cambiamento tanto radicale, si possono citare i dati contenuti nell'ultima relazione fatta dal Presidente dell'ABI⁵, secondo i quali dal 1993 al 2002 in Italia si sono realizzate oltre 300 operazioni di fusione, 167 operazioni di acquisizione della maggioranza del capitale che hanno dato vita a 78 gruppi bancari, coinvolgendo quasi il 40% dei fondi intermediati. Il tasso di crescita annuo di fusioni ed acquisizioni è stato negli ultimi 10 anni del 18,5%, superando abbondantemente quello del resto del continente (13,5%). In termini di totale attivo, la quota posseduta dai primi cinque gruppi bancari è passata dal 35% del 1996 al 55% del 2002, percentuale che supera quella di Francia e Germania (rispettivamente 47% e 38%) ed è in linea con quella della Spagna (58%).

⁴ Cfr. "Modelli di organizzazione e di coordinamento dei diversi business bancari", F. Masala e M. Rocca, in Quaderni di ricerca numero 27 dell'Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari Luigi Einaudi, p.7.

⁵ Cfr Relazione del Presidente dell'ABI già citata in nota 1 ; Intervento del Presidente della Fondazione MPS, G. Mussari, al convegno organizzato dalla Confesercenti di Siena il 29 settembre 2002.

2. La riorganizzazione dei business bancari

La principale causa del fenomeno di crescita dimensionale delle banche è stata l'intenzione di tendere il più possibile al modello di banca universale tanto usato in tutto il resto d'Europa e che in Italia era sempre stato molto limitato, come si è detto, dalla rigida regolamentazione. Solo in tal modo si pensava che si sarebbero potuti sopportare i costi relativi a segmenti ad alta intensità di investimento, come il private e l'investment.

In realtà, però, si faceva avanti anche un'altra teoria organizzativa secondo la quale non era necessaria la crescita dimensionale, ma sarebbe stato sufficiente che più banche si specializzassero ognuna in un particolare segmento di business e che poi costituissero una "rete"⁶. Queste si mostrarono al management come le principali alternative strategiche eleggibili.

Il secondo modello organizzativo fu subito preso in considerazione dalle banche locali⁷, quelle di più piccole dimensioni, che non avevano alcuna intenzione di modificare le proprie dimensioni e che identificarono nel sistema "a rete" la sola possibilità di allinearsi alle condizioni di competitività sul piano dei costi e dell'innovazione dettate dalle banche maggiori.

Per le banche che invece presero la via della crescita dimensionale, fu subito chiara la necessità di ristrutturazioni interne che portassero il modello universale a tendere verso un modello multispecialistico, che si riflette nel modello organizzativo multidivisionale, con benefici attesi di sviluppo delle competenze, di aumento della produttività e di miglioramento della qualità⁸.

In realtà, quindi, non sembrerebbe giusto attribuire al solo processo di concentrazione bancaria la causa di questa evoluzione organizzativa, che sembra più una risposta del mondo bancario ai mutamenti ambientali e culturali che lo hanno circondato.

Se si osservano i modelli organizzativi oggi adottati dai due più grandi gruppi bancari italiani, Banca Intesa e Unicredit, si riesce a comprendere meglio il concetto della multidivisionalità⁹. Banca Intesa, infatti ha costituito tre divisioni, Retail, Corporate e

⁶ Cfr. "Lo sviluppo dei sistemi finanziari a rete", di M. Baravelli, Newfin 2001.

⁷ Cfr. "Banche locali e sistemi "a rete"", di M. Baravelli, nel supplemento ad Aziendabanca del marzo 2000, p. 16.

⁸ Cfr. "La banca senza confini", di P. Mottura, nel settimo rapporto sul sistema finanziario italiano, Volume 1, 1998, p.118.

⁹ Cfr. "Organizzare i business bancari", di M. Baravelli, SDA Bocconi, 2002, p.3.

Private, mentre Unicredit, passando prima per il modello multidivisionale, oggi si è spinto verso il suo limite, facendo diventare le tre divisioni tre banche diverse (Si veda figura 1).

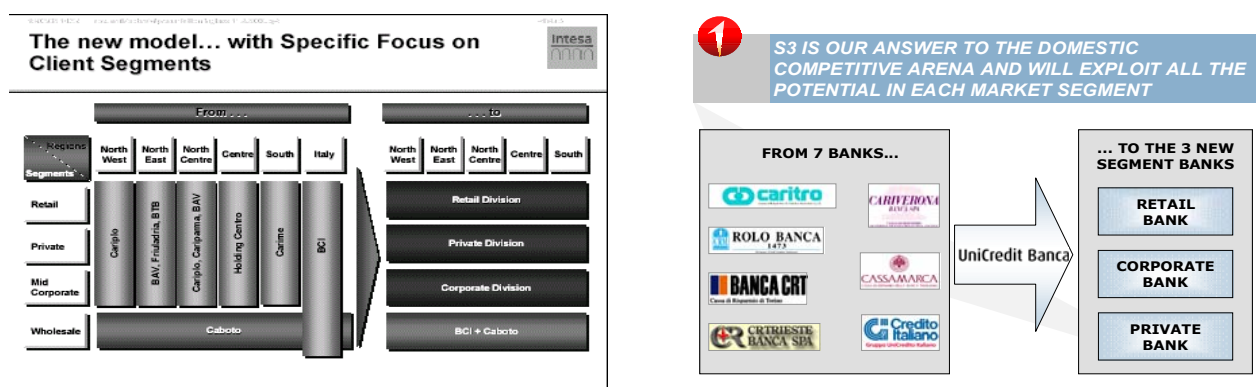


Figura 1 – Processo di riorganizzazione per business di Banca Intesa e Unicredit

Nella banca multidivisionale ciascuna divisione ha proprie responsabilità in termini di obiettivo e di risultato e di gestione delle risorse impiegate. Tale modello non riflette solo un criterio di specializzazione efficiente, ma risponde anche a un criterio di attribuzione specifica di responsabilità manageriale e di imprenditorialità.

3. Crescita dimensionale ed efficienza

Se fosse vero che “ognuno dei sistemi capitalistici nazionali ha bisogno di almeno tre o quattro Istituti di credito di grandi dimensioni, per la fornitura di prodotti finanziari e servizi internazionali”¹⁰, allora si potrebbe ragionevolmente essere soddisfatti del grado di concentrazione raggiunto dal sistema bancario italiano. Il problema nasce dal fatto che però le banche di piccole e medie dimensioni sono ancora restie ad usare i prodotti e i servizi venduti dai grandi gruppi nazionali, preferendo molto spesso quelli dei grandi leader internazionali¹¹. La spiegazione di tutto questo potrebbe risiedere nella relativa inesperienza dei gruppi italiani, che ancora devono affermarsi in campi quasi del tutto nuovi. Tale osservazione è sicuramente vera, ma può anche sorgere il dubbio che le

¹⁰ Cfr. “Salvate la banca media”, di S. Brusco, in Affari e finanza del 17 gennaio 2000.

¹¹ Cfr. Relazione Governatore della Banca d’Italia del 31 maggio 2003, Considerazioni finali, p. 24.

dimensioni a fatica raggiunte non siano sufficienti ad investire il necessario per fronteggiare la concorrenza dei colossi internazionali.

In pratica, il problema si potrebbe riassumere nella possibilità, che la crescita dimensionale non sia sempre portatrice di maggiore efficienza, forse anche per l'esistenza di una dimensione minima ottimale che ancora nessuna banca italiana è stata in grado di raggiungere.

Per quanto riguarda le dimensioni, scorrendo la classifica delle banche europee, per attivo intermediato, si nota subito che nessuna banca italiana è tra le prime dieci (per trovare la prima è necessario arrivare alla dodicesima posizione). Ciò permette di affermare che in Italia, per il momento, non sono presenti colossi del credito come quelli che troviamo negli altri paesi.

Tuttavia, se si va ad osservare la situazione in termini di risultati reddituali di un Paese come la Germania in cui sono presenti gruppi bancari tra i più grandi d'Europa (Deutsche Bank, HVB, Dresdner, Commerzbank), si trova un ROE medio nel 2002 inferiore al 2%, rispetto alla media europea dell'11%¹². Seppure si voglia tener conto della difficile situazione che sta attraversando il sistema finanziario tedesco, tuttavia un risultato tanto basso fa sicuramente sorgere qualche dubbio sull'efficienza raggiunta da questi colossi bancari. Probabilmente si può obiettare che la crisi mondiale abbia influito fortemente sui ricavi, penalizzati anche dai tanti fallimenti industriali, ma le grandi dimensioni avrebbero dovuto permettere di sterilizzare questi effetti.

Spostandosi sul mercato nazionale, seppure, come già osservato, di più piccole dimensioni, tuttavia la situazione non cambia. Il ROE medio su base semestrale dei grandi gruppi bancari è passato dal 5,2% del giugno 2001 al 3% del giugno 2002, ma maggiore attenzione deve essere riservata al fatto che lo stesso indicatore di redditività per le banche di piccole e medie dimensioni, è passato dal 5,2% al 4,6%¹³. Il costo del personale sul margine d'intermediazione risulta quasi dieci volte superiore a quello statunitense, anche se in linea con quello degli altri Paesi europei¹⁴. Analizzando anche altri dati, risulta evidente come le banche di più piccole dimensioni siano riuscite a contenere meglio i costi in un periodo di ricavi decrescenti, consolidando, quindi, un vantaggio in termini di efficienza tecnico operativa rispetto ai grandi gruppi.

¹² Cfr. "Banche tedesche:nessuna ripresa nel 2003", La Repubblica – Lettera finanziaria del 3 gennaio 2003.

¹³ Cfr. Rapporto Prometeia sull'analisi dei bilanci bancari del dicembre 2002, p. 7.

¹⁴ Cfr. Relazione Governatore della Banca d'Italia del 31 maggio 2003, Considerazioni finali, p. 10.

La relazione, dunque, tra crescita dimensionale e miglioramento dell'efficienza sembrerebbe, al momento, prendere più propriamente le vesti di un trade – off che di una funzione diretta.

4. Conclusioni

L'ampliamento dell'ambito concorrenziale da nazionale a europeo ha sicuramente rappresentato la motivazione principale alla base del processo di concentrazione bancaria che ha interessato l'Italia nell'ultimo decennio. Le Autorità nazionali hanno favorito tale evoluzione nella convinzione che non si sarebbe potuto sostenere un confronto con gli altri colossi bancari europei se non si fossero raggiunte le loro dimensioni. Oggi, tuttavia, il sistema bancario italiano, pur avendo raggiunto pienamente il grado di concentrazione comune anche agli altri Stati europei, non possiede ancora un gruppo bancario di dimensioni simili a quelle dei più grandi Paesi. La produzione di prodotti finanziari particolari e di servizi internazionali, risulta ancora di scarsa portata; i risultati reddituali evidenziano vantaggi per le banche di più piccole dimensioni rispetto a quelle più grandi; il grado di concentrazione raggiunto ha portato con sé un tessuto di intrecci azionari, partecipazioni incrociate, alleanze dirette e trasversali che provocano dei seri dubbi sul fatto che i contendenti giungano a gradi di concorrenza efficienti per la clientela¹⁵.

Considerato quanto detto, sembra difficile ritenere che in Italia la transizione del sistema bancario possa considerarsi conclusa. Probabilmente ci si trova ad un bivio in cui è necessario decidere se sia più proficuo procedere ad un'altra grande fusione che allinei dimensionalmente l'Italia agli altri grandi Paesi europei, sempre che ciò si giudichi realmente efficiente, o se evolvere nella direzione di una separazione sempre più netta e chiara tra i gruppi proprietari sia delle holding sia delle singole aziende bancarie, tentando di migliorare almeno la concorrenza interna.

¹⁵ Cfr. Articolo “La ristrutturazione del sistema bancario italiano: un'incompiuta che deve accelerare il passo”, di Alfredo Recanatesi, nel “Notiziario della Banca Popolare di Sondrio, numero 82, del luglio 2002, p.30.

Riferimenti Bibliografici

AA.VV., “Banche tedesche:nessuna ripresa nel 2003”, La Repubblica – Lettera finanziaria del 3 gennaio 2003;

AA.VV., Rapporto Prometeia sull’analisi dei bilanci bancari del dicembre 2002;

Baravelli M., “Banche locali e sistemi “a rete””, nel supplemento ad Aziendabanca del marzo 2000;

Baravelli M., “Lo sviluppo dei sistemi finanziari a rete”, Newfin, 2001.

Baravelli M., “Organizzare i business bancari”, SDA Bocconi, 2002;

Broggi M., “L’evoluzione del rapporto banca-impresa in Italia”, EGEA, 1997;

Brusco S., “Salvate la banca media”, in Affari e finanza del 17 gennaio 2000;Fazio A., Relazione Governatore della Banca d’Italia del 31 maggio 2003, Considerazioni finali;

Forestieri G. e Mottura P., “Il sistema finanziario”, EGEA, 2000;

Masala F. e Roccia M., “Modelli di organizzazione e di coordinamento dei diversi business bancari”, in Quaderni di ricerca numero 27 dell’ Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari Luigi Einaudi;

Mottura P., “La banca senza confini”, nel settimo rapporto sul sistema finanziario italiano, Volume 1, 1998;

Mussari G., Intervento del Presidente della Fondazione MPS al convegno organizzato dalla Confesercenti di Siena il 29 settembre 2002;

Onado M., “La banca come impresa”, Il Mulino, 1996 ;

Recanatesi A., “La ristrutturazione del sistema bancario italiano:un incompiuta che deve accelerare il passo”, nel “Notiziario della Banca Popolare di Sondrio, numero 82, del luglio 2002;

Sella M., Relazione del Presidente dell’ABI del 3 luglio 2003.

