



La difficile ripresa del sistema bancario italiano

La sfida per il futuro non è tanto quella della solvibilità quanto di generare una redditività del patrimonio che sia coerente con il rischio

di Roberto Ruozi e Pierpaolo Ferrari

In tutti i paesi e specialmente in quelli, come l'Italia, in cui il mercato dei capitali e gli intermediari non bancari non sono molto sviluppati, il sistema bancario rappresenta un'insostituibile infrastruttura per l'ordinato svolgimento delle attività economiche. Le sue sorti non riguardano quindi solo lo stesso sistema, ma anche tutta l'economia e, con essa, tutta la società.

È probabilmente per questo che le vicende del sistema bancario italiano hanno fortemente attirato l'attenzione della gente, preoccupata del nega-

tivo andamento di molte banche, che ha creato gravi problemi ai risparmiatori, alle imprese e alla pubblica amministrazione, e che sembra peraltro destinato a prolungarsi. Tale andamento negativo segue un'interessante fase di espansione del nostro sistema bancario che, fino al 2011, si riteneva al riparo dalla crisi.

Obiettivo di queste note è esaminare il comportamento di tale sistema dal 2007 al 2016 per cercare di capire non solo la sua evoluzione, ma anche quella dei rapporti con le principali variabili economiche e monetarie in presenza delle quali le banche

italiane hanno operato. Non esamineremo invece le conseguenze che le modificazioni strutturali e funzionali delle stesse banche hanno prodotto sulle modalità e sulle caratteristiche con le quali esse hanno operato.

Al fine di comprendere le conclusioni cui giungeremo, va chiarito che, esaminando i dati sul sistema bancario aggregato, si potranno trarre conclusioni espressive solo in linea di prima approssimazione dell'andamento dello stesso. È altresì necessario ricordare che, all'interno dell'aggregato suddetto, la realtà, la situazione e l'evoluzione delle condizioni

delle singole banche possono differire da quelle medie di sistema. In particolare, mentre è quasi scontato che nella prima parte del periodo le disuguaglianze in materia sono state modeste, nella seconda parte dello stesso periodo esse si sono fortemente accentuate. La difficile realtà, in termini aggregati, è così il risultato della considerazione sia di banche in difficoltà sia di banche che, per contro,

hanno saputo mantenere buoni equilibri gestionali.

Le conclusioni cui perverremo sono quindi indicative di una situazione generale all'interno della quale singole componenti del sistema si sono comportate diversamente. L'attività delle banche in difficoltà ha riguardato circa la metà di quelle del sistema. L'altra metà, pur avendo avuto vita non facile, ha in-

vece resistito alla crisi scoppiata anche nel sistema bancario italiano a partire dal 2011 e mantiene prospettive buone, che non hanno tuttavia ancora convinto del tutto il mercato finanziario e gli investitori in azioni bancarie. Queste ultime, pur riflettendo le differenze già indicate, sembrano risentire dell'andamento generale dell'attività bancaria, che in buona parte prescinde

tabella 1 | alcuni dati sull'evoluzione del sistema bancario italiano

	2007	2008	2009	2010	2011
Numero banche	806	799	788	760	740
Numero sportelli	33.225	34.139	34.036	33.663	33.607
Numero dipendenti	340.443	340.463	330.512	326.367	322.345
Totale attivo (mln €)	3.331.830	3.634.564	3.690.692	3.758.891	4.034.748
Totale patrimonio (mln €)	264.679	276.427	293.936	349.447	379.559
Utile netto (mln €)	22.432	10.751	7.600	8.955	-22.723
Utile netto/Patrimonio	8,48%	3,89%	2,59%	2,56%	-5,99%
Utile netto/Totale dell'attivo	0,67%	0,30%	0,21%	0,24%	-0,56%
Indice azioni bancarie MTA (FTSE Italia All-Shares Banks TR)*	43.943,49	19.629,70	25.118,63	17.757,20	10.002,04
Capitalizzazione banche quotate/ Patrimonio netto*	1,60	1,34	0,85	0,80	0,74

	2012	2013	2014	2015	2016
Numero banche	706	684	664	643	602
Numero sportelli	32.881	31.761	30.740	30.258	29.039
Numero dipendenti	315.238	310.258	303.595	302.721	299.645
Totale attivo (mln €)	4.211.015	4.038.307	4.014.348	3.913.471	3.919.656
Totale patrimonio (mln €)	372.907	390.652	424.235	448.232	440.953
Utile netto (mln €)	-2.502	-22.005	-8.815	3.714	-19.280
Utile netto/Patrimonio	-0,67%	-5,63%	-2,08%	0,83%	-4,37%
Utile netto/Totale dell'attivo	-0,06%	-0,54%	-0,22%	0,09%	-0,49%
Indice azioni bancarie MTA (FTSE Italia All-Shares Banks TR)*	10.225,92	13.891,67	15.072,70	17.610,63	11.412,04
Capitalizzazione banche quotate/ Patrimonio netto*	0,48	0,54	0,76	0,79	0,51

fonte: elaborazione su dati Banca d'Italia e *Datastream

dalla situazione delle singole aziende. Anche per questo, la ripresa del nostro sistema non sarà né facile né veloce. Vorremmo inoltre ricordare che le sorti delle banche sono legate a fenomeni sia ambientali sia aziendali. I primi hanno influssi più o meno uguali su tutte le componenti del sistema, le quali su di essi non possono influire. I secondi riguardano invece le strategie e le tattiche delle singole banche, che dipendono soprattutto dall'abilità dei loro amministratori e dei loro dirigenti.

L'evoluzione del sistema bancario italiano

Dopo una prima fase in cui il nostro sistema era stato considerato immune agli effetti della crisi finanziaria del 2007, a partire dal 2011 anche le banche italiane sono entrate in difficoltà e, per evitare l'insolvenza, hanno dovuto ricorrere a interventi, diretti o indiretti, di altre banche o, addirittura, dello Stato.

Negli ultimi dieci anni il sistema ha così subito profondi cambiamenti strutturali ma anche reputazionali.

Dal punto di vista strutturale, si è pas-

sati dalle 806 banche di fine 2007 alle 602 banche di fine 2016, con un trend di continua caduta e il venir meno di 204 banche (Tabella 1), in parte più rilevante per processi di concentrazione e, in misura minore, per l'entrata in liquidazione coatta amministrativa.

Gli sportelli bancari in Italia sono passati da 33.225 di fine 2007 a 29.039 di fine 2016, con una riduzione del 12,6 per cento. Alcuni tra i maggiori gruppi bancari hanno annunciato nuovi piani di razionalizzazione delle reti distributive per i prossimi anni, con una riduzione ulteriore del numero di sportelli, come conseguenza di una rimodulazione della strategia distributiva.

Anche il numero dei dipendenti ha avuto un forte ridimensionamento, passando dagli oltre 340.000 di fine 2007 a poco meno di 300.000 a fine 2016, con una riduzione di quasi il 12 per cento.

La redditività dell'attivo e del patrimonio è stata penalizzata, nella seconda parte del decennio considerato, sia dalla contrazione del margine di interesse sia dalla crescita delle rettifiche del portafoglio crediti. Sulla redditività del patrimonio hanno inciso: (i) la progressiva riduzione del reddito netto, che nel 2011 è stato complessivamente pari a -22,7 miliardi di euro; (ii) il costante aumento del patrimonio netto, in connessione con i sempre più stringenti requisiti patrimoniali (1).

In relazione alle sole banche quotate, il decennio 2007-16 è stato il

risorsa più preziosa su cui poggia la loro attività: la fiducia del pubblico. Probabilmente dagli anni Trenta del secolo scorso, caratterizzati dall'assenza di *safety net* e di regole di risoluzione delle crisi bancarie, non si era mai assistito a danni di immagine così profondi per le banche, in parte derivanti dai loro stessi comportamenti – talvolta caratterizzati da un'eccessiva imprudenza e, in alcuni casi, addirittura da frodi – ma, in parte, connessi a fattori a esse esogeni e legati a una gestione tardiva e non ben organizzata di specifiche situazioni di crisi.

L'impatto dei fattori esterni ambientali ostili

Il sistema attraversa quindi difficoltà legate a due categorie di fattori:

- fattori esterni ambientali per così dire «ostili», che hanno coinvolto in modo generalizzato le banche;
- fattori interni aziendali, che hanno coinvolto in modo diverso le singole componenti del sistema in funzione del tipo di strategia, del comparto di attività, dell'area territoriale di riferimen-

to e, non ultimo, delle abilità del management.

Concentrando l'attenzione sulla prima categoria di fattori, meritano attenzione:

- la recessione innescata dalla più grave crisi economico-finanziaria che l'economia globale abbia conosciuto dai tempi della «Grande Depressione» a oggi;
- la politica monetaria e l'andamento dei tassi di interesse all'interno dell'Area Euro;
- le dinamiche del mercato immobiliare;
- il continuo mutamento della cornice regolamentare in cui si esercita l'attività bancaria.

Regolamentazione
Sistema bancario
Crisi finanziaria
Interessi
Mercato immobiliare
Margini
PIL
Solventività
Politica monetaria
Banche

peggiore della storia italiana. L'indice settoriale delle azioni bancarie quotate in Italia alla fine del 2016 era pari al 74 per cento in meno di quello di fine 2007. Il rapporto fra prezzo di mercato e valore contabile delle azioni alla fine del 2007 era di 1,60; a fine 2016 era invece pari a 0,51, con una quotazione di mercato delle azioni di poco superiore alla metà del rispettivo valore contabile.

Dal punto di vista reputazionale, le banche italiane hanno subito un forte ridimensionamento della

(1) A. Sironi, «Banche: alla ricerca della redditività perduta», *Economia & Management*, n. 5-6, 2016, pp. 4-10.

tabella 2 | alcuni dati sul contesto macroeconomico italiano

	2007	2008	2009	2010	2011
PIL (mln €)	1.687.143	1.669.421	1.577.903	1.604.515	1.613.767
PIL (base 2007=100)	100,00	98,95	93,53	95,10	95,65
Debito pubblico/PIL	99,8%	102,4%	112,5%	115,4%	116,5%
Tasso di disoccupazione	6,1%	6,7%	7,7%	8,4%	8,4%
Occupati	22.894.416	23.090.348	22.698.718	22.526.853	22.598.244
Indice dei prezzi al consumo (FOI)	130,90	135,30	136,30	138,50	142,38
Tasso di inflazione	1,71%	3,36%	0,74%	1,61%	2,80%
Numero di fallimenti di imprese in Italia*	6.159	7.504	9.381	11.232	12.153

	2012	2013	2014	2015	2016
PIL (mln €)	1.568.274	1.541.172	1.542.924	1.555.009	1.568.691
PIL (base 2007=100)	92,95	91,35	91,45	92,17	92,98
Debito pubblico/PIL	123,3%	129,0%	131,8%	132,0%	132,6%
Tasso di disoccupazione	10,7%	12,1%	12,7%	11,9%	11,7%
Occupati	22.565.971	22.190.535	22.278.917	22.464.753	22.883.918
Indice dei prezzi al consumo (FOI)	146,81	148,47	148,75	148,75	148,60
Tasso di inflazione	3,11%	1,13%	0,19%	0,00%	-0,10%
Numero di fallimenti di imprese in Italia*	12.543	14.128	15.685	14.729	13.472

fonte: ISTAT e *Cerved, Osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure di imprese, Bologna, vari anni

La crisi finanziaria internazionale

La crisi iniziata nel 2007 ha provocato in tutto il mondo, seppur con intensità e modalità diverse, profondi mutamenti nell'attività bancaria.

In Italia le ripercussioni della crisi sul sistema bancario sono state inizialmente contenute e non hanno comportato né interventi di emergenza né parziali nazionalizzazioni. Le banche italiane hanno affrontato la prima fase della crisi internazionale contando su un modello gestionale sano, focalizzato sull'attività bancaria tradizionale, che le ha a lungo tenute al riparo dalle turbolenze dei mercati finanziari (2).

A partire dal 2011 la situazione è però mutata in connessione con il peggioramento del quadro macroeconomico interno, come confermato dai seguenti dati (Tabella 2):

■ il PIL a prezzi costanti ha subito una progressiva riduzione. Fatto 100 il PIL del 2007, il valore relativo al 2016 equivale a 92,98, con una riduzione cumulata di oltre il 7 per cento. Il punto di minimo del decennio considerato si è manifestato nel 2013, con un valore di 91,35;

■ il tasso di disoccupazione, in crescita nei primi otto anni del periodo, ha superato a partire dal 2012 il 10 per cento, per raggiungere nel 2014 il punto di massimo dell'intero periodo, pari al 12,7 per cento;

■ il rapporto fra debito pubblico e prodotto interno lordo ha mostrato una costante crescita, che lo ha portato al 132,6 per cento a fine 2016;

■ i fallimenti, che nel 2007 sono risultati 6159, sono aumentati per raggiungere il massimo di 15.685 nel 2014;

■ il tasso di inflazione è passato dall'1,71 per cento del 2007 al -0,10 per cento del 2016. Nel 2016 l'Italia è così addirittura entrata in deflazione, per la prima volta dal 1959.

La politica monetaria e l'andamento dei tassi di interesse

Per stimolare la domanda aggregata e riportare l'inflazione in linea con l'obiettivo (3), anche la BCE nel settembre 2014 ha adottato un programma di acquisti di attività finanziarie private, che nel gennaio del

(2) Banca d'Italia, *Bollettino economico*, Roma, n. 2, aprile 2017.

(3) L'obiettivo primario della politica monetaria all'interno dell'Area Euro, come noto, è il mantenimento dei prezzi in un orizzonte di medio termine, a un livello inferiore al 2 per cento: Banca Centrale Europea, *La politica monetaria della BCE*, Francoforte, 2004.

tabella 3 | interessi e margini delle banche italiane

	2007	2008	2009	2010	2011
Interessi attivi (mln €)	127.027	149.421	96.202	71.768	82.713
Interessi passivi (mln €)	85.052	104.605	54.641	33.781	44.603
Margine di interesse (mln €)	41.975	44.816	41.561	37.987	38.110
Margine di intermediazione (mln €)	84.255	78.922	76.581	72.807	71.046
Margine di interesse/Totale dell'attivo	1,26%	1,23%	1,13%	1,01%	0,94%
Margine di interesse/Margine di intermediazione	49,82%	56,79%	54,27%	52,17%	53,64%

	2012	2013	2014	2015	2016
Interessi attivi (mln €)	82.290	72.174	66.809	56.142	51.212
Interessi passivi (mln €)	45.123	39.101	32.974	23.832	20.325
Margine di interesse (mln €)	37.167	33.073	33.835	32.310	30.887
Margine di intermediazione (mln €)	74.680	75.799	76.019	78.675	74.232
Margine di interesse/Totale dell'attivo	0,88%	0,82%	0,84%	0,83%	0,79%
Margine di interesse/Margine di intermediazione	49,77%	43,63%	44,51%	41,07%	41,61%

fonte: elaborazione su dati Banca d'Italia

2015 è stato esteso ai titoli pubblici e nel giugno 2016 alle obbligazioni societarie (4).

Secondo le più recenti proiezioni della BCE, l'inflazione dell'Area Euro nel 2017 sarebbe così pari all'1,7 per cento (rispetto allo 0,2 per cento del 2016). Le aspettative a breve e a medio termine desunte dai rendimenti degli *inflation swaps* si attestano ancora su valori contenuti (1,0 per cento a due anni, 1,6 per cento tra cinque e dieci anni) (5).

Le condizioni più accomodanti della politica monetaria hanno parzialmente compensato i fattori prima indicati mediante la riduzione dei tassi di mercato monetario, che si è trasmessa al costo del credito

erogato a imprese e famiglie, e la progressiva mitigazione delle tensioni sui mercati bancari e finanziari, che si è riflessa nella diminuzione dei rendimenti dei titoli di Stato.

L'andamento dei tassi di interesse ha però penalizzato le banche, i cui *spread* si sono ridotti, con gravi conseguenze per la loro redditività.

Il tasso Euribor a tre mesi, che nel 2007 era del 4,28 per cento, è progressivamente sceso verso lo zero a partire dal 2013 e ha raggiunto addirittura livelli negativi nel 2015 e nel 2016.

Ne è così derivata una riduzione del margine di interesse sia in valore assoluto sia in termini relativi. In valore assoluto, il margine è infatti passato da poco meno di 42 miliardi di euro nel 2007 a 30,9 miliardi alla fine del 2016. In termini relativi, la sua incidenza sul totale dell'attivo è passata dall'1,26 per cento del 2007 allo 0,79 per cento del 2016.

Tale andamento è stato solo parzialmente compensato da quello dei ricavi per servizi. Se nel 2007 il margine di interesse pesava per quasi il 50 per cento sul complessivo margine di intermediazione, alla fine del 2016 esso pesava infatti per il 41,61 per cento (Tabella 3).

Le dinamiche del mercato immobiliare

Un ulteriore fattore ostile è rappresentato dall'andamento del mercato immobiliare per l'impatto che esercita sul valore dei beni ottenuti in garanzia dalle banche e sulla possibilità di mitigare con la loro vendita le perdite in caso di insolvenza.

Il settore immobiliare ha attraversato un ciclo negativo che ha ridotto il valore delle garanzie immobiliari a supporto dei crediti delle banche, con la necessità di aumentare gli accantonamenti a perdi-

(4) Tale programma è noto come *Expanded Asset Purchase Programme*: P. Cova, G. Ferrero, *Il programma di acquisto di attività finanziarie per fini di politica monetaria dell'Eurosistema*, Occasional papers, n. 270, Roma, Banca d'Italia, 2015.

(5) Banca d'Italia, *Bollettino economico* cit.

ta. Va poi ricordato che le banche, quando un'esposizione creditizia viene classificata come deteriorata, devono adottare un modello di valutazione più conservativo e stimare le garanzie immobiliari al valore di vendita forzata (6).

Dopo un prolungato rialzo tra la metà del 1995 e la fine del 2008, i prezzi degli immobili in Italia sono rimasti pressoché stabili fino al terzo trimestre del 2011, per poi scendere nel periodo successivo. In termini reali, le quotazioni hanno raggiunto il massimo alla fine del 2007, per poi ridursi e stabilizzarsi alla fine del 2016 su livelli prossimi a quelli del 2001 (7). Alla riduzione dei prezzi hanno contribuito, tra l'estate 2011 e gli inizi del 2014, le accresciute difficoltà di accesso al credito da parte delle famiglie e delle imprese, che si sono riflesse nella debole dinamica dei prestiti per l'acquisto di abitazioni e di immobili commerciali e industriali. Le quotazioni immobiliari hanno poi risentito della riduzione della domanda di superficie abitabile in connessione con il trend demografico nazionale, nonché dei numerosi interventi sulla tassazione della proprietà immobiliare (8).

L'edilizia residenziale ha mostrato più di recente segni di miglioramento, grazie alla ripresa delle compravendite e alla stabilizzazione delle quotazioni. Vi hanno contribuito le condizioni più favorevoli di accesso al credito e la stabilizzazione dei rendimenti, dopo la prolungata contrazione in atto dall'inizio del 2008 (9). La domanda di altre costruzioni tarda invece a recupera-

re, nonostante la caduta degli investimenti pubblici si sia arrestata.

L'eccesso di regolamentazione sull'attività bancaria

I governi e le autorità nazionali e internazionali di vigilanza hanno reagito alla crisi con una crescente regolamentazione. Il fervore normativo è stato forte e da regole generali si è passati a provvedimenti sempre più di dettaglio. Esso ha creato disorientamento negli ambienti bancari e finanziari, caratterizzando peraltro in modo diverso i singoli paesi (10).

Un recente studio di The Boston Consulting Group sull'evoluzione del numero di nuovi provvedimenti riguardanti l'attività bancaria ha dimostrato che nel 2011 ci sarebbero state a livello mondiale circa 14.200 modifiche regolamentari, con una media giornaliera di circa 60. Tale valore, già di per sé sconcertante, ha registrato una crescita progressiva negli anni successivi ed è arrivato a fine periodo a circa 51.600 (11).

Regolamentazione e autonomia privata all'interno del settore bancario sembrano oggi in una fase di conflitto ideologico, che si radicalizza nell'attuale congiuntura economica, in cui la politica dei tassi di interesse negativi costringe a ripensare l'intera attività bancaria. La competizione fra i diversi ordinamenti nazionali orienta il mercato verso i paesi, le aree e i settori meno regolati o, addirittura, privi di regolamentazione (12).

Sotto questo profilo è possibile rilevare due importanti effetti:

(i) l'aumento della quota di mercato, su scala globale, delle banche statunitensi, sottoposte a regole meno rigide rispetto a quelle delle banche dell'Unione Europea; (ii) un ulteriore rafforzamento del ruolo delle cosiddette «banche ombra» (13).

La sfida della redditività

La vera sfida per il futuro delle banche italiane non è quindi tanto quella della solvibilità quanto piuttosto quella di generare una redditività del patrimonio coerente con il rischio (14).

Nel 2016 la perversa miscela di una regolamentazione soffocante, della crisi dell'economia reale e dei tassi di interesse negativi ha fatto sì che il ROE delle nostre banche sia stato pari a -4,37 per cento. Alcuni pensano che tale ROE possa tornare in tempi relativamente brevi ai livelli precedenti il 2007, ma i dubbi rimangono elevati. La pulizia dei bilanci infatti non è ancora terminata, gli spread non danno il minimo segno di inversione di tendenza, il rendimento dei titoli pubblici è ancora negativo sulle brevi e medie scadenze, il costo del rispetto delle regole è salito vertiginosamente, le ristrutturazioni aziendali procedono con lentezza e la ripresa dell'economia reale è ancora lontana (15).

Il problema è importantissimo per il futuro delle banche e la sua soluzione richiede tempo. In ogni caso, se la redditività non migliora, le possibilità di aumentare il patrimonio sono nulle. Non ci sarà infatti autofinanziamento e non sarà possibile reperire nuovo capitale nel mercato. Nei limiti in cui il patrimonio

(6) Per «valore di vendita forzata» si intende la somma ottenuta con la cessione del bene immobile senza che il venditore abbia la possibilità di effettuare alcuna iniziativa di marketing: ABL, *Guidelines for the Assessment of Property as Security Exposures*, Rome, 2015.

(7) Banca d'Italia, *Relazione annuale*, Roma, 2016.

(8) Banca d'Italia, *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, n. 5, aprile 2013.

(9) A. Nobili, F. Zollino, *A Structural Model for the Housing and Credit Markets in Italy*, Temi di

discussione, n. 887, Roma, Banca d'Italia, 2012; M. Loberto, F. Zollino, *Housing and Credit Markets in Italy in Crisis Time*, Temi di discussione, n. 1087, Roma, Banca d'Italia, 2016.

(10) R. Ruozi, «Regolamentazione, redditività e futuro delle banche», *Strumenti finanziari e fiscalità*, n. 21, 2015, pp. 7-12.

(11) The Boston Consulting Group, *Staying the Course in Banking*, Boston (MA), 2017.

(12) F. Bassan, «Regolazione bancaria e concorrenza fra ordinamenti: L'Unione europea in transizione», *Bancaria*, n. 2, 2017; G. Sabatini,

«Stabilità, trasparenza, redditività delle imprese bancarie», *Bancaria*, n. 1, 2017.

(13) Z. Pozsar et al., *Shadow Banking*, Federal Reserve Bank of New York, Staff Report No. 458, July 2010, revised February 2012; R. Ruozi, P. Ferrari, *Liquidity Risk Management in Banks: Economic and Regulatory Issues*, Heidelberg, Springer, 2013.

(14) I. Visco, *Intervento del Governatore della Banca d'Italia*, 23° convegno Assiom Forex, Modena, 28 gennaio 2017.

(15) R. Ruozi, *op. cit.*

continuerà a essere al centro dell'attenzione dei regolatori e dei controlli di vigilanza, ci potranno essere il blocco delle banche, la riduzione della loro propensione alla concessione dei crediti e così via.

Per cercare di ritornare a livelli reddituali più interessanti, le nostre banche hanno iniziato a effettuare ristrutturazioni, che cercano di ridimensionare i costi di produzione e di distribuzione. L'obiettivo è perseguito da qualche anno con un'intensità maggiore di quella del passato, ma che rimane modesta, e le decisioni continuano a essere lente e non chiare. Gli effetti di quelle già intraprese hanno cominciato peraltro a essere già visibili nei primi mesi del 2017. In tale contesto i tempi saranno decisivi.

Da parte sua il tentativo di rilanciare i ricavi è reso pressoché impossibile dalla situazione dei tassi di interesse e, conseguentemente, da quella degli spread. I dati di cui si dispone dimostrano peraltro i primi effetti di manovre miranti a ridurre il peso relativo del margine di interesse nella formazione del reddito mediante l'aumento del peso delle commissioni. Anche in Italia quest'inversione di tendenza è già una realtà, che è stata però associata a un peggioramento dei rapporti con la clientela, specie nei casi in cui l'aumento delle commissioni è dovuto non solo allo sviluppo di nuovi e più ricchi servizi, bensì anche ad addebiti poco trasparenti.



Roberto Ruozzi

è professore emerito
dell'Università Bocconi.
roberto.ruozzi@unibocconi.it

Queste ultime considerazioni coinvolgono la cultura aziendale delle banche, ferma a stereotipi antichi che stentano a modificarsi per tener conto dei mutamenti ambientali, nel mercato, nell'uso delle tecnologie informatiche e, soprattutto, nelle esigenze della clientela. In particolare, non è cambiata la cultura del rischio. Rispettando le nuove regole sul patrimonio e prendendo atto dell'evoluzione del mercato, le banche rischiano di non espandersi più e di svolgere in modo meno fattivo il ruolo di promotori e sostenitori dello sviluppo.

Quanto al peso della tecnologia nella ripresa delle nostre banche, va sottolineato che esso è stato finora modesto, mentre lo sviluppo tecnologico procede a ritmo incalzante e produrrà modificazioni radicali sulla produzione e sulla distribuzione dei prodotti e dei servizi bancari e sulla configurazione stessa del modello di business delle banche (16). Anche questo, del resto, non è solo un fatto tecnico, ma dipende in grande misura dalla loro cultura aziendale, che non sembra seguire il passo dei tempi.

Rimane un ultimo punto, quello della concentrazione, da molti indicato come strada obbligata che, specie in ambito tecnologico avanzato, sarebbe l'unica in grado di realizzare economie di scala. Anche in proposito, tuttavia, non bisogna aspettarsi più di tanto, almeno se si bada ai risultati che la concentrazione ha prodotto negli anni passati. Il problema è che l'approccio seguito finora deve essere anch'esso modificato. È un altro problema culturale la cui soluzione dipende dalla qualità degli amministratori e dei dirigenti delle banche, ma anche dalla politica delle autorità di vigilanza che dovrebbero muoversi con un sen-

(16) F. Saita, «La banca digitale: implicazioni e sfide per le funzioni di controllo», *Bancaria*, n. 1, 2017.



In sintesi

Dopo una prima fase in cui il nostro sistema era stato considerato immune agli effetti della crisi del 2007, **a partire dal 2011 anche le banche italiane sono entrate in difficoltà**, con una diminuzione della redditività tanto dell'attivo quanto del patrimonio.

Tra le difficoltà di natura ambientale, oltre alla recessione innescata dalla crisi, vanno annoverati la politica monetaria all'interno dell'area dell'euro, le dinamiche del mercato immobiliare e il mutamento continuo della cornice regolamentare.

Per poter tornare ai livelli di redditività pre-crisi, le banche italiane dovranno non solo effettuare ristrutturazioni volte a ridurre i costi, ma anche **modificare la cultura aziendale, specie alla luce del cambiamento tecnologico**.

so del reale maggiore di quello che ha caratterizzato molte situazioni anche recenti. ■

Esplora **e&m** plus su
www.economiaemangement.it



Pierpaolo Ferrari

è professore di Economia degli
Intermediari Finanziari presso
l'Università di Brescia.
pierpaolo.ferrari@unibs.it