

Le Imprese Bancarie: elefanti o gazzelle?

Ancor oggi può sembrare strano occuparsi di "Imprese" Bancarie.

In fondo sono passati solo una decina di anni dal cambiamento di giurisprudenza di Corte di Cassazione e Corte Costituzionale che hanno riconosciuto a pieno titolo il carattere d'impresa dell'attività bancaria.

Solo nel 1990 la legge ha imposto agli istituti di credito di passare dallo stato di enti pubblici a quello di società di capitali.

Solo dal 1994, in pratica, esistono imprese bancarie che possono essere partecipate da imprese non finanziarie o partecipare al capitale delle stesse in misura consistente e possono occuparsi delle molteplici attività che connotano il complesso del settore finanziario.

Ancora, solo nel 1994 è stata sancita definitivamente l'eliminazione della riserva di proprietà pubblica con conseguenti successive disposizioni sulle dismissioni da parte delle fondazioni delle imprese bancarie conferitarie.

I cambiamenti, dunque, sono assai recenti, ma essenziali per un settore che non è più una branca della Pubblica Amministrazione, ma un vero e proprio settore "industriale", la cui unica peculiarità dovrebbe consistere nella maggiore cautela (e non impossibilità) nel configurare l'ipotesi di fallimento.

Il torpore in cui versava questo settore della pubblica amministrazione, irrigidito dall'impianto dirigitico conferitole dalla Costituzione repubblicana in continuità con il passato, termina con l'adozione progressiva dell'ordinamento comunitario in vista e per conseguenza della costituzione del Mercato Unico.

Nel 1985, infatti, a seguito di una direttiva comunitaria del 1977, viene limitata la discrezionalità dell'amministrazione nella sua potestà autorizzatrice all'esercizio dell'attività bancaria permettendo l'ingresso sul "mercato" a qualunque impresa che presenti il rispetto di parametri oggettivi fissati dalla legge.

Nel 1992 viene recepita un'altra direttiva del 1989 che permette di esercitare l'attività bancaria tramite un'autorizzazione unica del paese di origine.

Dopo che le banche ottengono la facoltà di operare in tutti i campi del settore finanziario e dopo tutta una serie di provvedimenti di armonizzazione tra ordinamenti nazionali degli Stati Membri sulla base del diritto comunitario, il culmine viene raggiunto nel 1997 con il recepimento della direttiva "Eurosime" che estende alle SIM ciò che valeva solo per le banche dal 1992.

In altri termini in meno di dieci anni si è passati da un "mercato" protetto a livello nazionale e ipersegmentato a livello locale e funzionale tanto da configurarsi come un oligopolio collusivo o un "cartello" a una situazione di straordinaria concorrenza effettiva e potenziale a livello comunitario e globale.

A tale appuntamento le imprese bancarie, abituate per troppo tempo a vivere sulla base di un'operatività commerciale basata su operazioni di scarsa complessità, si sono presentate con gap rilevanti rispetto ai concorrenti dal punto di vista sia delle economie di scala nei servizi standardizzati sia del know-how nei servizi specialistici.

La risposta a questa sfida competitiva è tuttora in corso.

Tale risposta assume da una parte caratteri quasi di ansia nella ricerca di una dimensione compatibile con quelle dei concorrenti comunitari e globali, mentre dall'altra presenta una certa macchinosità e lentezza a causa delle tante resistenze opposte da interessi organizzati, maggiormente legati agli assetti di potere che derivano dalla conduzione dell'attività bancaria che all'efficienza ed efficacia delle imprese bancarie in se'.

Come, però, accade nel campo della ricerca e sviluppo, dove non sarebbe necessario costruire opere murarie per edificare centri di ricerca isolati, ma piuttosto mettere in comunicazione ricercatori, attrezzature, competenze, imprese, anche nel campo bancario non è detto che sia necessario e sufficiente costruire grandi banche solo sulla base dei dati di raccolta e impieghi e della collocazione "muraria" della rete degli sportelli..

Le economie di scala che derivano dalla dimensione sono indubbiamente importanti quando si tratta di offrire servizi standardizzati o di affrontare rilevanti costi fissi come sta accadendo ora in concomitanza con l'introduzione dell'Euro.

D'altra parte, però, tali economie possono essere sopravanzate da diseconomie gestionali che non permettono di produrre la quantità potenziale di servizi con le risorse date.

Le diseconomie derivano in primo luogo dalle difficoltà del management nazionale nella gestione di strutture di dimensioni rilevanti, soprattutto pubbliche.

In secondo luogo, la mancanza di modelli di controllo di gestione e di analisi costi/benefici che caratterizza le strutture di partenza non può che riflettersi con effetto amplificato sulle strutture che costituiscono il risultato delle fusioni.

Ciò è tanto più probabile quanto più l'esito delle fusioni non porterà a una proporzionale diminuzione dei consigli di amministrazione e delle direzioni operative, ma li giustapporrà senza dar adeguato peso all'efficienza e all'instaurarsi di potenziali conflitti deleteri per l'organizzazione aziendale.

Paradossalmente, una Piccola o Media Impresa Bancaria, che abbia mantenuto la sua specificità commerciale locale e sia in grado di agire dal punto di vista informatico e promozionale come terminale interattivo di una rete finanziaria internazionale che produce servizi a medio ed elevato valore aggiunto, ha maggiori chance di essere efficiente e profittevole di una banca Media o Grande per gli standard italiani che debba affrontare i costi riorganizzativi di una fusione/acquisizione.

Insomma, il paradigma dell'efficienza bancaria potrebbe non essere proporzionale all'aumento di dimensione, soprattutto quando questo aumento deve assorbire ingenti costi di riorganizzazione da fusione.

Tale paradigma, invece, potrebbe risiedere in Piccole e Medie Imprese Bancarie che non abbandonano, ma, anzi, esaltano la loro vocazione/specializzazione territoriale o di servizio. Parliamo di radicamento sul territorio, segmentazione di prodotto, ecc.

L'importante è che tali PMI bancarie non trascurino la dimensione globale della concorrenza, anche se agiscono localmente.

In altri termini, esse devono comunque proporsi **anche** come terminali di vendita di servizi implementati da **altri** intermediari finanziari interni o internazionali, detentori del relativo know-how nell'ambito di una dimensione compatibile con gli elevati costi fissi connessi.

Per fare questo le PMI bancarie devono in primo luogo destrutturarsi quanto più possibile anche in termini di personale generico, organizzando una forza vendita aggressiva e

flessibile: una proporzione elevatissima di costi variabili sul totale è, infatti, condizione necessaria di successo delle PMI bancarie.

In secondo luogo, devono privilegiare gli investimenti telematici sia per ridurre i costi di sportello per operazione, sia per entrare in connessione con gli **altri** intermediari finanziari di cui sopra e offrirne sul territorio i servizi ad alto valore aggiunto.

La proiezione virtuale sui mercati finanziari internazionali permetterà, inoltre, alla PMI bancaria non solo di assorbire modalità di gestione del rischio più evolute basate sul rating, ovvero sul merito di credito definito su parametri oggettivi, ma anche di essere apprezzate dagli investitori internazionali sulla stessa base.

Da tutto questo ne consegue che non è importante essere leoni o gazzelle, l'importante è correre e correre nella direzione giusta senza attardarsi in complicazioni inutili.

Nonostante questo quadro concorrenziale effervescente, molti interessi sperano ancora di salvaguardare le caratteristiche che hanno connotato in passato il sistema bancario italiano; sorge, cioè, il dubbio che le modalità delle fusioni bancarie in atto, quasi completamente ristrette a operatori italiani, rappresentino il tentativo di mantenere i privilegi del passato di un mercato ristretto dominato attraverso un cartello di fatto delle banche nazionali.

Sono, però, manovre illusorie. La concorrenza internazionale farà giustizia, prima o poi, di comportamenti così miopi.

Certi leoni (o elefanti?), dunque, dormono. Le gazzelle corrono in silenzio.