

Mercati finanziari, sfide e nuove frontiere per il sistema bancario

Dott. Maurizio Faroni

Direttore Generale Banco Popolare, Verona

Ringrazio R.I.B. per l'invito al Convegno. In questa occasione vorrei provare a dipanare anzitutto il tema dell'atteggiamento delle banche nell'erogazione del credito, contestualizzandolo nel tempo che viviamo e basandomi più sulle cifre che sul percepito mediatico.

Oggi la redditività delle banche risulta sotto forte pressione a causa dell'andamento dell'economia reale e dei forti vincoli di accesso alla liquidità e, contemporaneamente, della dinamica sfavorevole dei crediti dubbi. Basti ricordare, a quest'ultimo riguardo, che il livello delle sofferenze del sistema bancario ha superato i 110 miliardi di euro, in violenta crescita rispetto ai circa 60 miliardi di euro di solo 4 anni fa.

Sotto il profilo dell'erogazione del credito, il refrain che sentiamo è che le banche da tempo non fanno credito all'economia. Vorrei circostanziare questa affermazione da un punto di vista cronologico. Fino a tutto il 2011 l'erogazione del credito alle famiglie e alle imprese da parte del sistema bancario ha mostrato un saldo positivo; persino se prendiamo in considerazione i dati di giugno 2012 e li rapportiamo a giugno 2011, i finanziamenti alle famiglie presentano un saldo positivo dell'1%, mentre quelli al settore delle imprese registrano una diminuzione di solo il 2%. Certamente nell'ultimo periodo la flessione dei flussi si è fatta più intensa, in gran parte per la minore domanda di credito per il ciclo economico negativo, ma anche per l'affermarsi di un quadro regolamentare che impone più elevati requisiti patrimoniali, difficili da conseguire rivolgendosi ad azionisti già penalizzati dall'andamento dei corsi borsistici. Il tema della riduzione e restrizione della disponibilità di credito delle famiglie e delle imprese è quindi molto recente in Italia e ha alcune datazioni precise, legate all'evoluzione del quadro regolamentare degli intermediari finanziari (in particolare ai vincoli di core Tier1 patrimoniali che l'European Banking Association ha imposto al sistema bancario europeo) ed all'aggravarsi del rischio sovrano del nostro Paese che ha di fatto chiuso i mercati all'ingrosso per le banche italiane.

Oltre al tema del patrimonio, l'altro grande vincolo che ha costretto le banche a rivedere i processi di valutazione del credito,



è infatti quello della liquidità. In Italia, considerando la situazione complessiva delle famiglie e delle imprese, risultano circa 1.500 miliardi di euro di impieghi e circa 1.250 miliardi di euro di raccolta; il nostro sistema bancario deve quindi coprire il delta, cioè il 20% circa delle proprie attività di erogazione del credito, con il ricorso dei mercati all'ingrosso, i quali sono divenuti quasi inaccessibili a causa della crisi del debito sovrano nell'area euro. Questo fa capire che lo sforzo di assicurare un trend di crescita degli impieghi e, quindi, di sostegno dell'economia si è andato ad inserire in un contesto estremamente difficile.

La BCE ha iniettato liquidità nel sistema bancario, applicando condizioni molto vantaggiose, ma calibrando tale intervento in relazione alle scadenze di funding degli intermediari sul mercato all'ingrosso. I famosi 200 miliardi erogati da BCE non sono quindi nient'altro che un intervento di emergenza per consentire alle banche (a livello europeo e non solo domestico) di rinnovare le scadenze di funding e poter quindi conservare almeno gli attivi già in essere. Se quindi la situazione di stallo dei mercati dovesse protrarsi per altri quattro anni, difficilmente si potrà pensare a una futura dinamica brillante degli impieghi.

L'altra grande questione aperta è la qualità del credito. Anche da questo punto di vista le banche non hanno mancato di pagare il proprio tributo a supporto dell'economia reale. Ricordo solo gli interventi di moratoria a famiglie e imprese, che riguardano per il sistema 300 mila mutui e circa 80 miliardi di debito residuo, per le famiglie 110 mila mutui. Questo è solo uno degli esempi che descrivono l'atteggiamento propositivo e responsabile delle banche verso il sistema dell'economia reale; è infatti noto a tutti quanto venga fatto in termini di ristrutturazioni di posizioni di credito, di allungamento delle scadenze e in termini di interventi di sostegno all'impresa e famiglia, compatibilmente con l'esigenza della banca di tutelare il proprio credito. Per la banca è d'altro canto più "conveniente" avere un cliente che supera le difficoltà, rimanendo solvibile, piuttosto che un cliente a default sul quale si devono andare ad attivare ex post azioni di recupero.

Nel mondo del credito popolare, fino a tutto il 2011 e in parte nel primo semestre 2012, non è venuta meno la propensione all'erogazione del credito, indirizzata per vocazione alle piccole e medie imprese. Se prendiamo i dati di sistema, i prestiti fino a

5 milioni di euro erogati dal sistema bancario coprono circa il 44% dell'intero portafoglio crediti. Se focalizziamo l'attenzione sul mondo delle Banche Popolari, la percentuale sale oltre il 70% e, nel caso del Banco Popolare, fino al 73%. Anche dal punto di vista dell'insediamento geografico, il sistema delle Banche Popolari ha la vocazione di un forte radicamento nel territorio, testimoniato da più elevate quote di mercato nella provincia (rispetto ai centri metropolitani), dove inoltre è localizzato oltre l'80% dei propri insediamenti distributivi.

Volendo proiettare in un orizzonte futuro lo scenario di relazione tra banca e impresa o banca e famiglia, anche al di là della fase apicale di crisi che stiamo vivendo, è necessario un miglioramento sensibile del "rischio paese" e che si attenuino tre grandi condizionamenti all'operatività delle banche: regolamentazione, redditività, qualità del credito.

Per quanto riguarda la regolamentazione, negli ultimi 5 anni le banche hanno dovuto gestire circa 450 interventi normativi, caratterizzati da una discreta fantasia dei vari regolatori o legislatori. È evidente che, a valle di ciascun intervento normativo, ci sono costi di infrastruttura, revisione dei processi ed investimenti informatici che in parte spiega i costi troppo elevati che le banche devono sostenere.

Altro fronte è quello dei requisiti minimi di liquidità.

Fermo restando che nessuno ha la capacità di definire quale sia il livello ottimale di liquidità che una banca deve detenere per fronteggiare condizioni di stress, sarebbe più opportuno definire un profilo chiaro cui la banca si debba adattare, oppure "lanciare" fin da subito Basilea 3, valutandone però quali effetti prociclici - in negativo - si possano generare. Da qui discende uno dei principi ispiratori che suggerirei di seguire, quello di "stringere le regole nei momenti buoni e di allentarle nei momenti di basso ciclo" e non l'opposto, altrimenti si corre il rischio di finire in una sorta di loop regolamentare. Di più, se si decide che Basilea 3 abbia un phasing da qui fino al 2019, è essenziale non inserire revisioni o dubbi, anticipando le messe a regime di questi nuovi impianti regolatori, con l'effett-

... e hanno attivato numerosi strumenti di sostegno alle imprese ed alle famiglie ...

Fra i tanti interventi, basti ricordare che:

- ✓ Per le imprese, le banche che hanno aderito all'Avviso Comune ("Nuove misure per il credito alle PMI") hanno sospeso circa 300.000 mutui, intervenendo su 80 mld di debito residuo

Il Banco ha sospeso 9.000 operazioni per un debito residuo di 3,8 mld

- ✓ Per le famiglie, le banche che hanno aderito agli accordi hanno sospeso o rinegoziato il rimborso delle rate su 110.000 mutui

Il Banco è intervenuto su 9.000 mutui, con sospensione o rinegoziazione, per un debito residuo di circa 1 mld

4 **BANCO POPOLARE**

Le Banche Popolari continuano a caratterizzarsi per il loro sostegno alle economie locali e per il radicamento territoriale

Categoria	CRED. POP.	SISTEMA	BANCO
Quota % su totale impieghi	70,2%	43,4%	73,0%
Prestiti fino a 5 mln	60,0%	33,0%	60,0%
Prestiti fino a 2,5 mln	60,0%		

Struttura reti distributive

Credito Popolare: solo il 14% della rete è nei grandi centri urbani
Sistema bancario: oltre il 50% della rete è nei grandi centri urbani

5 **BANCO POPOLARE**

Banche ed Economia Reale

La capacità delle banche di continuare a fornire supporto all'economia reale è però fortemente condizionata:

- dalla nuova regolamentazione,
- dai profili di redditività attesa,
- dalla dinamica della qualità del credito.

6 **BANCO POPOLARE**

to evidente di una generalizzata rincorsa all'obiettivo fissato per il 2019, causando indirettamente un problema di erogazione del credito.

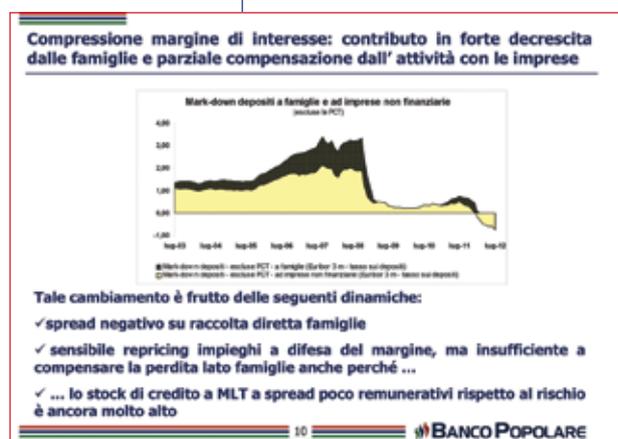
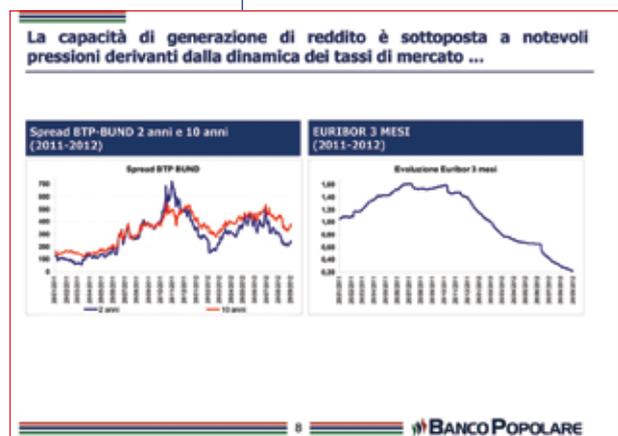
Un altro grande problema, che va affrontato, con effetti sia sulla liquidità che sulla redditività, è questa asimmetria parossistica che si osserva nell'andamento degli spread sui Titoli di Stato rispetto all'andamento dei tassi di mercato EURIBOR, (l'argomento che Draghi ha utilizzato per giustificare le recenti decisioni). Il combinato disposto di una politica monetaria espansiva e del continuo abbassamento dei tassi di erogazione del credito a breve termine si è tradotto in un decremento dell'EURIBOR (ormai vicino allo zero) ed in un incremento dello spread. Oggi le banche, anche a livello europeo, non prestano soldi a scadenze di breve termine dell'EURIBOR, rendendo quindi la rilevazione di questo tasso di tipo "estetico". Dal momento però che l'EURIBOR è l'indice utilizzato per definire le condizioni applicate alla clientela, si verifica il paradosso per cui tale tasso, che indicizzava le operazioni di raccolta e di impiego, finisce per indicizzare solo gli impieghi, mentre la raccolta segue criteri di "prezzatura" incorporando la ben più elevata componente di rischio sovrano.

Questa situazione peculiare si vede riflessa in modo trasparente sull'andamento del mark-up (il margine che le banche realizzano sugli impieghi) e il mark-down (il margine che le banche dovrebbero realizzare sulla raccolta). Il mark-down dovrebbe collocarsi ovviamente su valori positivi; invece oggi la raccolta contribuisce in modo negativo al conto economico delle banche obbligandole a recuperare, in termini di tassi applicati in sede di erogazione del nuovo credito, le nuove e più onerose condizioni di provvista e creando questo doppio canale per cui i nuovi impieghi sono onerosi rispetto a quelli storici. Questo costituisce sicuramente un problema per la crescita dell'economia reale. Nel passato le banche riuscivano ad operare con margini da mark-down mai inferiori all'1% e, grazie a questo cuscinetto di redditività, potevano permettersi di fare impieghi a condizioni "aggressive", in un contesto cioè dove l'abbondanza di liquidità

Attività e redditività delle banche sono soggette a forti pressioni dalla nuova regolamentazione

Regolamentazione	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negli ultimi 5 anni il sistema bancario è stato oggetto di oltre 450 interventi normativi (2 per settimana, in media) con impatti diretti sulla redditività e/o sui costi
Requisiti Patrimoniali/ Liquidità	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rafforzamento patrimoniale chiesto dall'EBA (oltre 15 Mld) ✓ Nuove disposizioni relative ai requisiti minimi di patrimonializzazione delle Banche (Basilea II/ III) ✓ Disposizioni regolamentari per il rafforzamento del profilo di liquidità
Costi regolamentari / Prodotti migliori a minor redditività	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costi operativi per adeguamenti regolamentari e adempimenti burocratici ✓ Arricchimento continuo della gamma di prodotti ✓ Investimenti IT, in particolare su nuovi canali on line ✓ Servizi bancari di base retail con pricing molto contenuto

7 **BANCO POPOLARE**

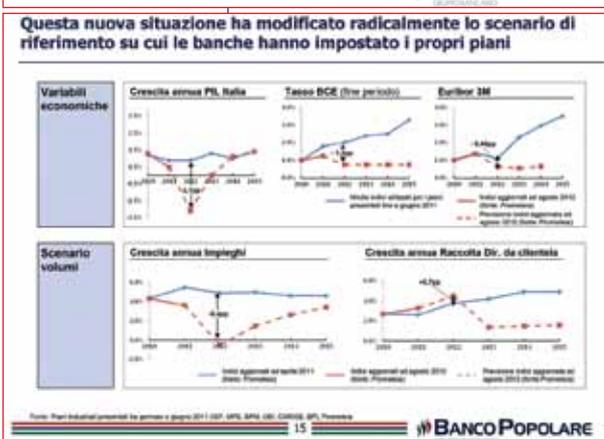


e le condizioni di prezzo permettevano di erogare crediti a condizioni ben più favorevoli. L'inversione del trend, che ha visto il suo culmine tra la fine dell'anno scorso e l'inizio di quest'anno, ha obbligato le banche a rivedere in modo importante le condizioni dei tassi attivi.

Alla radice sta il problema del rischio sovrano, lo scollamento dei rendimenti sul BTP dal mercato dell'EURIBOR e degli swaps, l'innalzamento dello spread verso il Bund tedesco. È evidente infatti che esiste un'indicizzazione dei costi di raccolta delle banche rispetto all'andamento del rischio sovrano con il paradosso aggiuntivo, sia per l'Italia che per il resto dell'Europa, che i soggetti Corporate Italiani che si affacciano al mercato all'ingrosso per raccogliere liquidità, si finanziano talora a costi inferiori a quelli delle banche. Una situazione paradossale che si spiega nella percezione del rischio: i maggiori Corporate hanno attualmente un rischio credito implicito più basso di quello delle banche presumibilmente per il fatto che hanno piattaforme produttive e distributive multinazionali, ma soprattutto perché sono percepiti meno legati all'andamento dei titoli di stato italiani, naturali collateralizzati di liquidità per le banche. Su tutto questo si innesta un andamento dei crediti deteriorati che è un onere di non poco conto sui conti economici delle banche.

Il costo del credito ha superato ormai i 100 punti a livello di sistema. Questo vuol dire che l'1% del livello tassi applicati dell'erogazione del credito va puramente a ripagare il costo delle insolvenze; la rimanente parte deve compensare i costi della raccolta, quelli di struttura e – in ultima analisi – deve remunerare adeguatamente l'azionista che ha investito il proprio patrimonio nel capitale delle banche.

Che ci sia piena coscienza a livello di sistema bancario di questo quadro complesso è dimostrato dal confronto tra le vecchie composizioni dei piani industriali - presentate dalle banche circa un anno fa e che prevedevano un PIL positivo, tassi più alti e crescita degli impieghi sostenuta – e la



nuova composizione di piano industriale, dove si nota un forte cambiamento di mood.

Il punto chiave è quello di capire se ci troveremo ad operare nel prossimo futuro in un quadro normalizzato di rischio sovrano, costi di raccolta e costi del credito, dove il primo punto è condizione non sufficiente, ma necessaria. E per certi versi l'andamento negativo del costo del credito discende dal fatto che le condizioni dell'operare economico in Italia, per effetto del degrado del rischio sovrano, sono diventate particolarmente ostili. Quindi credo che solo una riapertura dei mercati all'ingrosso, grazie al miglioramento degli spread sui Titoli di Stato (con la possibilità da parte delle banche di andare a finanziare quel delta del 20% cui facevo prima riferimento) possa portare ad un ridimensionamento delle criticità di sistema e ad un recupero di redditività. Naturalmente, a questo si devono aggiungere robusti interventi di razionalizzazione strategica che le banche dovranno implementare. Credo che da qui in avanti tutte le banche - pur condividendo gli stessi problemi - si caratterizzeranno per performances molto diversificate in funzione del loro posizionamento relativo con riferimento ai "paletti" discussi (liquidità, patrimonio, redditività). Per quanto riguarda il Banco Popolare, sul tema della liquidità abbiamo avuto una buona intuizione nel temere questo irrigidimento delle condizioni; per questo abbiamo anticipatamente creato delle condizioni che ci consentiranno di scavallare ampiamente tutte le scadenze del biennio 2013/14 con riferimento alla nostra raccolta istituzionale. Tuttavia questi buffers sono destinati nel tempo ad esaurirsi e quindi c'è bisogno che si ricreino le condizioni per un agevole accesso al mercato all'ingrosso. Questo vuole dire operare di nuovo avendo come punto di riferimento il tasso del mercato interbancario, come tasso marginale di raccolta breve.

Oggettivamente sul rischio sovrano, come condizione non sufficiente ma certamente necessaria per invertire il circolo vizioso in cui ci troviamo ad operare, qualche segnale positivo si comincia a vedere. Molti giornali parlano spesso dello spread BTP - Bund a 10 anni, che entro certi limiti non pare

Conclusioni e prospettive

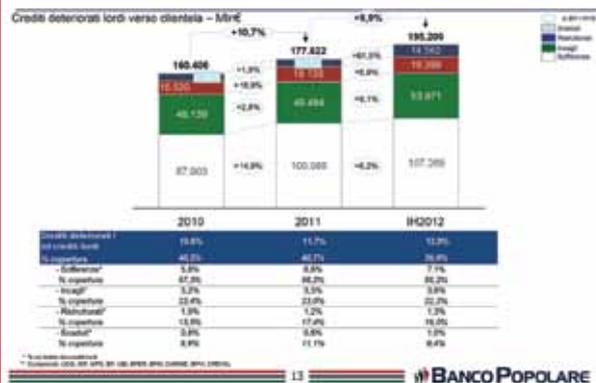
In un contesto di debole crescita degli aggregati patrimoniali e di tassi bassi, resta indispensabile poter operare in un quadro "normalizzato" di rischio sovrano, costi di raccolta e costo del credito

- solo una drastica riduzione dei costi di funding e la riapertura dei mercati wholesale consentirà di moderare le condizioni di erogazione del nuovo credito
- sono necessari interventi di razionalizzazione strategica
- le performance delle banche saranno diversificate

16

BANCO POPOLARE

Sistema Bancario Italiano** : andamento crediti deteriorati lordi



13

BANCO POPOLARE

Il "paradigma" del mestiere bancario è venuto meno?

Storicamente:

* Tasso marginale di raccolta a breve = max euribor flat* e spread sugli attivi totalmente a margine di interesse

Oggi:

* Tasso marginale di raccolta a breve = euribor maggiorato di uno spread di oltre 300 bps*, c/c spesso sopra euribor e spread sugli attivi eroso dal costo del funding

Questa contraddizione non è sostenibile a lungo

17

BANCO POPOLARE

il parametro più significativo perché la quota di debito statale a dieci anni ha un premio al rischio che l'investitore pretende di ottenere, mentre quello che invece è assolutamente insostenibile è operare con degli spread enormi sul debito a breve scadenza. E per questo che ho sempre seguito maggiormente lo spread relativo alla scadenza a due anni, perché penso si tratti di un benchmark più interessante per capire come si sta evolvendo la percezione degli investitori rispetto al rischio sovrano; qui si osserva che dal 24 luglio 2012 ad oggi siamo passati dal 5% al 2% e che i tassi a breve all'anno sono sotto l'1%. Perché il sistema bancario debba continuare a pagare degli spread di raccolta, anche su quella a breve scadenza, del 2%/2,5% o 3%/3,5% è contro intuitivo, soprattutto quando il rischio sovrano si è posizionato a questi livelli. Evidentemente è troppo recente questo fenomeno per essere ancora considerato sostenibile dagli investitori. Tuttavia questo cambiamento può favorire la riapertura dei mercati all'ingrosso. È evidente che un investitore internazionale che può acquistare i BTP a 2 anni al 5% di rendimento non ha un grande appetito per scegliere in alternativa strumenti di un emittente bancario italiano con rendimenti al 5,5%/6%. Se il quadro di riferimento si normalizza, invece, si potrà tornare a costi di funding e condizioni di erogazioni di erogazione del credito più coerenti con l'attuale, debolissimo ciclo economico.

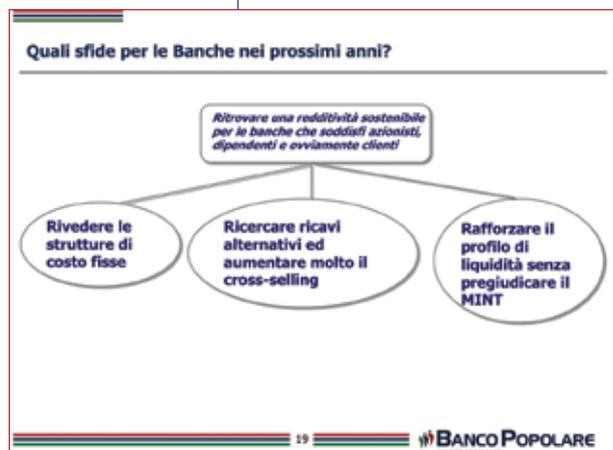
Alla luce di questo scenario, al di là di fattori esterni di riferimento, quali sono comunque le sfide per le banche nei prossimi anni? Sicuramente rivedere la struttura dei costi, ricercare fonti di ricavo alternative aumentando molto il cross selling sui clienti, rafforzare il profilo di liquidità senza pregiudicare il margine di intermediazione. E qui torniamo a quanto appena detto; per conciliare profili di liquidità e bassi impatti di redditività è necessario che i tassi di raccolta siano assai più moderati di quelli osservati attualmente sui mercati. Tutte le banche stanno cercando di raggiungere contemporaneamente due obiettivi: ridurre il cosiddetto "cost-to-serve", mantenendo inalterati i livelli di servizio alla clientela. Si tratta di svolgere il nostro mestiere tramite canali alternativi alla filiale, che hanno dei costi unitari di generazione

Il mercato finanziario sta fornendo segnali di stabilizzazione utili a ridurre i costi di funding

RENDIMENTO TITOLI DI STATO A 2 ANNI

PAESE	RENDIMENTO AL 17/10/2012	RENDIMENTO AL 24/07/2012
STATI UNITI	0,28	0,21
SVIZZERA	-0,26	-0,42
GERMANIA	0,09	-0,07
FRANCIA	0,18	0,35
REGNO UNITO	0,25	0,08
ITALIA	1,97	5,06
SPAGNA	2,70	6,64

18 **BANCO POPOLARE**



del servizio molto più moderati; è inevitabile spostare una parte significativa del business ricorrente su canali meno costosi, seguendo un trend naturale anche sulla base delle preferenze e delle modalità di acquisto della nuova clientela. Addirittura si pensa che il transazionale in filiale scenderà al 10% nel 2015. È chiaro che per banche che hanno la nostra vocazione, la filiale resta un punto fermo, ma si dovrà "cambiare un po' pelle", vale a dire, meno attività a basso valore aggiunto. La nostra banca ha una vocazione fondamentalmente territoriale per cui, anche se si ridurrà il numero delle filiali - come noi abbiamo già fatto in misura non trascurabile nell'ultimo periodo - è chiaro che è in gioco il nostro valore aggiunto rappresentato dalla relazione fisica sulla filiale, ritenendo che non valga la pena di spendere i costi di una relazione interpersonale per fare un bonifico o un prelievo in cassa, operazioni che sono per loro natura di scarso valore aggiunto. Va inoltre rivista tutta la filiera dei costi che sono oggetto di forte attenzione e monitoraggio da parte di tutte le imprese bancarie. Ci sono anche degli strumenti normativi che consentono di aggredire questi problemi con un po' più di efficacia che nel passato.

Realizzate anche manovre incisive su tutti i costi e i layers di cui parlavo prima, la vera grande sfida credo sia quella di capire dove andare a ricreare le condizioni di recupero dei ricavi, visto che il core business da margine di interesse ha sofferto enormemente per i motivi che descrivevo prima. A tale riguardo penso che tale componente tornerà a contribuire positivamente al conto economico delle banche, ma non più con i livelli a cui eravamo abituati nel passato. I grandi drivers del cambiamento premieranno "chi è più bravo a sviluppare in modo efficiente e non costoso".

Un tema rilevante è quello della penetrazione sulla clientela attuale, cioè andare molto più in profondità nella relazione con il cliente allargando l'offerta di prodotto. Nell'ambito del bancassurance diverse banche, e noi fra queste, pensano ci siano le opportunità perché, se è vero che il comparto Vita è fortemente calato, non-dimeno conserva una penetrazione molto importante e resta viva la sfida dell'offerta. Noi quest'anno abbiamo realizzato

Più di prima, oggi esistono fattori che abilitano i processi di ristrutturazione del comparto bancario

Estensione dei limiti d'orario di apertura degli sportelli (h. 8-20)

Risparmio di costo sulle assunzioni di risorse junior (~20%)

Trattamento economico agevolato (indicativamente nel periodo 2012-14):

- Limitato l'impatto degli incrementi retributivi su TFR e Fondo Pensioni
- Bloccati gli scatti d'anzianità
- TFR calcolato sulle voci retributive di base

Remotizzazione del rapporto col cliente

21 **BANCO POPOLARE**

Sul fronte dei ricavi si sta lavorando sulla relazione con il cliente, sull'acquisizione e ...

Sviluppo di nuova clientela

- Incrementare la base clienti lanciando nuove iniziative commerciali *crash* e approfittando di potenziali eventi discontinui dei competitor

Maggior penetrazione sulla clientela *actual*

- Interpretare i bisogni dei clienti anche attraverso strumenti evoluti di CRM
- Migliorare la *customer experience* sui differenti canali di interazione Banca-cliente per aumentarne la fidelizzazione

22 **BANCO POPOLARE**

... e sulla diversificazione della gamma prodotti

Allargamento offerta di prodotto

- Arricchire l'offerta di prodotto allo sportello e contestuale *shift* dei servizi di base verso i canali telematici
- Innalzare il livello di servizio della filiale attraverso l'erogazione di servizi di *advisory* avanzato personalizzato

Area del Bancassurance

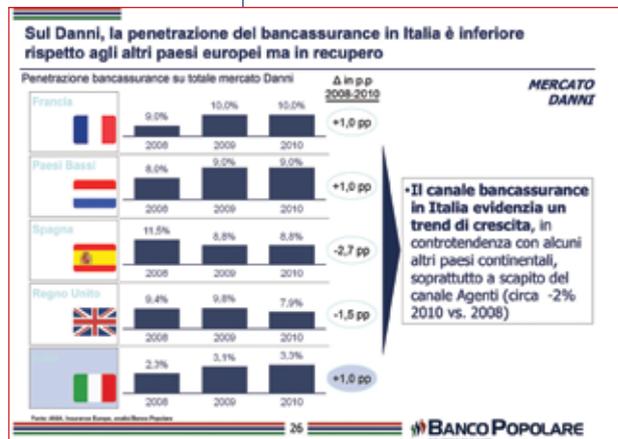
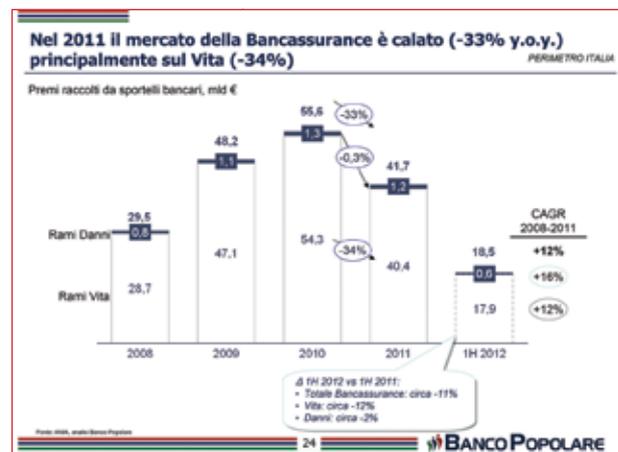
- Sul Vita si dovrà riposizionare l'offerta
- Sul danni c'è spazio di crescita

23 **BANCO POPOLARE**

volumi importanti di collocamento, ma certamente abbiamo sfruttato anche una finestra di opportunità che le condizioni difficili del mercato offrivano per un operatore pronto e rapido nel confezionare il prodotto e nel distribuirlo. Adesso si entra per un periodo di tempo in un mondo di tassi bassi, quindi il prodotto classico a basso contenuto di rischio dovrà essere un po' ripensato e credo si possa fare un buon lavoro.

Ma il business Vita è più saturo rispetto al Danni, dove il nostro Paese è in forte ritardo rispetto ai principali concorrenti europei, anche cresce in linea o meglio rispetto ad altri paesi. Ed è proprio qui dove - a mio avviso - c'è una "prateria" importante, perché credo che il livello di fidelizzazione del cliente con il proprio sportello bancario sia notevole e su questa condizione si possa costruire un percorso fatto di allargamento della gamma prodotti. Evoluzione che per le banche diventa cruciale; in un momento in cui il business del margine di interesse soffre, un business "fee driven" diventa un punto rilevante. È un'area su cui noi stiamo facendo un po' di esperienza e credo in generale che su questo tema ci si potrà cimentare e con successo.

Sicuramente ci giochiamo la partita nella capacità di gestire bene le nostre reti, almeno per chi ha vocazioni bancarie retail come noi. Abbiamo fatto una serie di scelte anche organizzative che puntano sostanzialmente a lavorare in un modo più efficace in un'ottica di CRM con il cliente, perché mettiamo a disposizione le nostre reti e una tecnologia che consente di arrivare puntualmente sui bisogni del cliente in un modo rapido ed efficace, con una gamma di prodotti più completa. Pensiamo ci sia la possibilità di riannimare il rapporto banca-cliente in modo tale da costruire un percorso di reciproca comprensione e di reciproco sviluppo, dove il focus resta il bisogno del cliente. Al suo servizio devono essere pensati gli strumenti che - soprattutto erogati tramite la filiale - vanno a soddisfare le esigenze più nobili, quali quelle dell'investimento dei propri assets finanziari e del soddisfacimento dei propri fabbisogni di credito. Credo che i modelli di business che si riscontrano oggi sul mercato sia-



no abbastanza diversificati e in particolare per chi come noi continua a puntare anche su una struttura distributiva forte, la cifra del successo sarà la capacità e la bravura nel creare condizioni di "intimità" con il cliente, che consentano anche di superare le non piccole difficoltà che ancora si osservano nel nostro Paese, lasciandoci alle spalle la situazione di sofferenza che abbiamo appena descritto e avviandoci verso porti più sicuri.

Quali saranno le determinanti del successo per le banche retail del futuro?

Area Commerciali 	<ul style="list-style-type: none">• Rapidità nel riorientare le strategie commerciali (prodotti, prezzi, volumi) in funzione dei mercati• Arricchimento offerta e consulenza allo sportello rispetto ai servizi bancari di base sui canali telematici
Filiali 	<ul style="list-style-type: none">• Flessibilità nel gestire le risorse ogni volta che emergono nuove opportunità commerciali, ogni volta che un cliente entra in filiale...• ...volte anche alla diversificazione del business e all'incremento dei ricavi
Clienti 	<ul style="list-style-type: none">• Capacità di interpretare i bisogni dei clienti aumentando la fidelizzazione• Focalizzazione su business con miglior mix in termini di assorbimento di liquidità e capitale, garantendo adeguata redditività

27 