

# Marketing e Finanza

Strategie, marketing e innovazione finanziaria

## Strategie e Analisi



**Innovare i modelli distributivi e di relazione cliente nel Retail Banking**

**4**

**Ugo Cotroneo, The Boston Consulting Group**

---

## Mercati e Innovazioni

**Il Credito al Consumo nell'attuale scenario di mercato**

**12**

**Vincenzo Bono, Findomestic Banca**



**La consulenza finanziaria indipendente**

**19**

**Massimo Scolari, ASCOSIM**

---

**Corporate banking: "Back to the Future"**

**27**

**Fabio Bolognini, Linker**



**Il finanziamento degli investimenti infrastrutturali in Italia**

**39**

**Gabriele Pescarini, Dexia Crediop S.p.A.**

**Fabio Vittorini, Dexia Crediop S.p.A.**



## Banca e Territorio



**Banca Sella "costruisce" la Città Digitale**

**45**

**Enrico Susta, Banca Sella**

---



**Innovation**  
Networking  
Ideas  
**Strategy**  
Culture  
**Analysis**  
**Marketing**  
Education  
**Manager**  
Magazine  
Awards  
Training  
**Research**  
Master  
Workshop

## Banking - Insurance - Financial Services



[www.aifin.org](http://www.aifin.org)

**AIFIn - Associazione Italiana Financial Innovation**  
- è un think tank indipendente che si propone di promuovere e diffondere la cultura dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario. AIFIn vuole rappresentare il punto di riferimento per l'analisi delle tendenze innovative del settore.

Ad AIFIn possono aderire Intermediari bancari, assicurativi e finanziari o aziende operanti nel settore partecipando alle relative attività di analisi, ricerca e formazione.

Milano - 9 ottobre 2012

Atahotel Executive

Viale Luigi Sturzo 45



# Convegno Banche Territoriali

strategie competitive

innovazioni

responsabilità sociale d'impresa



In collaborazione con



Media Partner

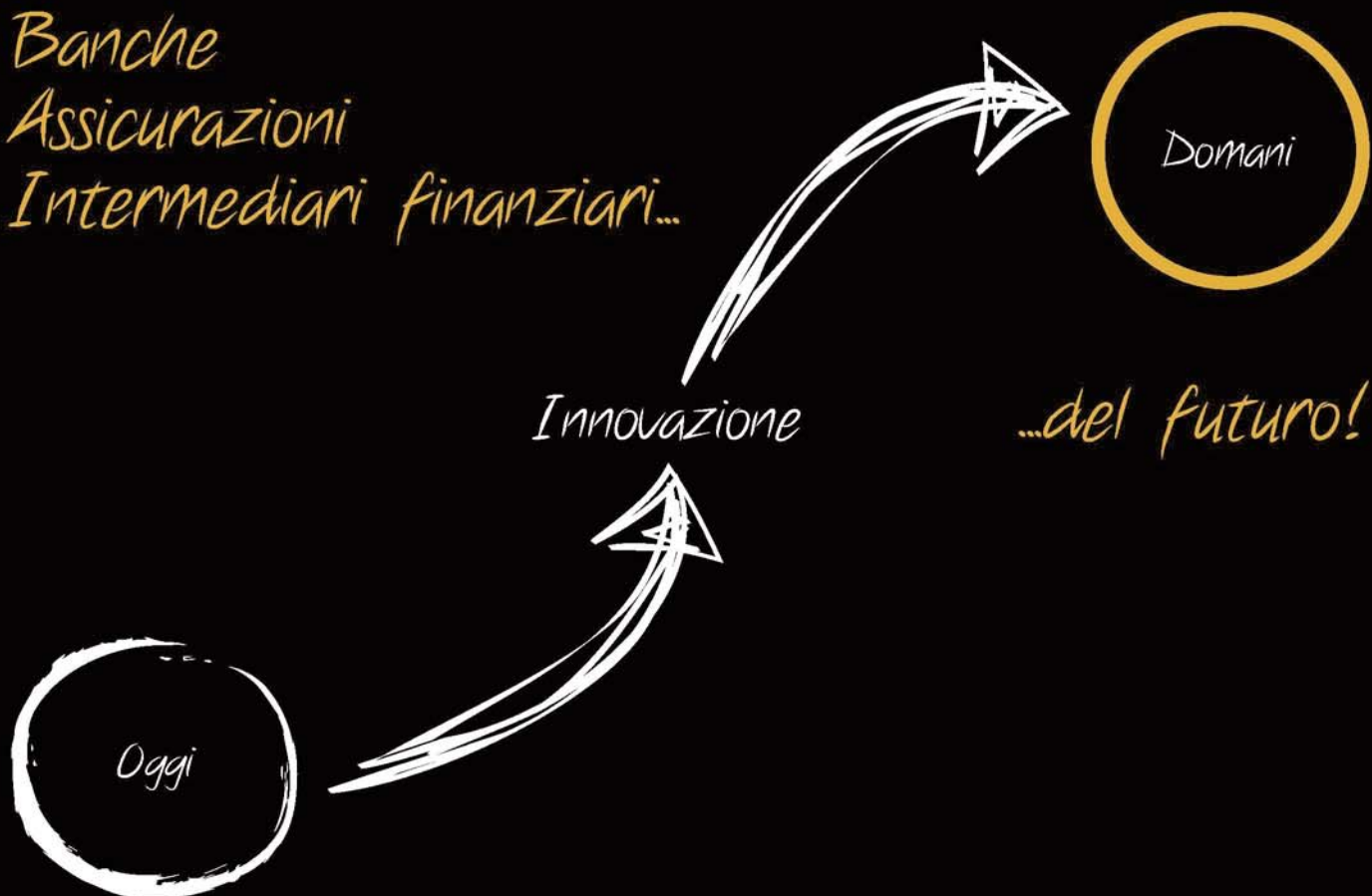


Programma e modalità di iscrizione su: [www.aifin.org](http://www.aifin.org)

Per maggiori informazioni: Segreteria AIFin / [segreteria@aifin.org](mailto:segreteria@aifin.org) / Tel. 0382 523317



Banche  
Assicurazioni  
Intermediari finanziari...



premio  
cerchio  
d'oro  
dell'innovazione  
finanziaria

Il Premio AIFIn "Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria" è un riconoscimento annuale che si propone di promuovere il ruolo dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario. Il Premio è un riconoscimento all'innovatività degli intermediari bancari, assicurativi e finanziari e alle loro capacità di anticipare e/o guidare i cambiamenti di mercato e ai manager che hanno attivato e gestito le iniziative innovative e al loro staff. Il premio rappresenta anche una "guida" per il mercato delle iniziative più innovative e uno stimolo all'innovazione.

Scadenza consegna progetti **17 dicembre 2012**

Regolamento e modalità di iscrizione su [www.aifin.org](http://www.aifin.org)

Promosso da



# Marketing e Finanza

n. 3 del 2012

**Direttore responsabile:**  
Sergio Spaccavento

**Editore:**  
MarketLab s.r.l. Via A. da Fossano, 29  
27100 Pavia  
tel. 0382/523317 fax 0382/529164  
segreteria@marketlab.it

**Pubblicità:**  
advertising@marketingefinanza.it

**Abbonamenti:**  
4 numeri all'anno. Modulo di sottoscrizione  
sul sito:  
[www.aifin.org](http://www.aifin.org)  
Per ulteriori informazioni scrivere a:  
abbonamenti@marketingefinanza.it

Autorizz. Tribunale di Pavia  
n. 693 del 21/06/2008

Sono vietate la riproduzione e la distribuzione,  
anche parziale, di quanto pubblicato  
senza la preventiva autorizzazione scritta  
dell'editore

**Progetto grafico e impaginazione:**  
Giovanni Montoncello

Ai sensi del decreto legislativo 196/2003, le finalità del trattamento dei dati relativi ai destinatari del presente periodico, o di altri dello stesso Editore, consistono nell'assicurare una informazione tecnica, professionale e specializzata a soggetti identificati per la loro attività professionale.

L'Editore, titolare del trattamento, garantisce ai soggetti interessati i diritti di cui all'art.13 della suddetta legge.



**AIFin**, Associazione Italiana Financial Innovation, è un think tank indipendente che si propone di promuovere la cultura dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario  
[www.aifin.org](http://www.aifin.org)

**Fabio Bolognini** ha ricoperto posizioni di crescente responsabilità nel settore bancario dal 1982 al 2006 presso istituzioni estere (Citibank) e italiane (Unicredit, Intesa), prevalentemente nel segmento di business corporate. Dal 2007 ha avviato una società di consulenza finanziaria per le PMI, indirizzandosi alla prevenzione della crisi delle piccole imprese. Ha appena pubblicato il libro 'Gestire le banche e il credito' con l'editore Franco Angeli.

**Vincenzo Bono**, laureato in Ingegneria segue un Master I.S.I.D.A. mentre detiene una collaborazione didattica con l'Università di Palermo per "Analisi dei Sistemi Territoriali". Nel 1986 entra in Findomestic dove nel 1990 è Responsabile del lancio della "Telematica" e nel 1991 del lancio della "Carta Aura". Nel 1993 si trasferisce a Parigi presso la Direction Technique e Direction Reseau Sud di Cetelem. Prosegue la sua carriera in Findomestic ricoprendo diversi ruoli tra i quali Responsabile Area Centro, Responsabile Rischi, Responsabile Direzione Tecnica e Organizzazione e conducendo parallelamente un percorso di collaborazione come docente con la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Firenze. Nel 2006 diventa Amministratore Unico di Findomestic Network e nel gennaio del 2007 Vice Direttore Generale di Findomestic Banca, ruolo al quale si aggiunge nel 2011 la Nomina a Presidente del Fondo Pensione Complementare di Findomestic Banca Spa e delle Società Controllate.

**Ugo Cotroneo**. Partner & Managing Director di The Boston Consulting Group. È laureato con lode in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Catania e ha conseguito un MBA presso l'Università Bocconi. È entrato in BCG alla fine del 2003 e si è specializzato nel settore Financial Institutions, in particolare nelle aree Banking e Insurance. Nella sua attività in BCG, ha lavorato per i principali gruppi bancari e assicurativi italiani ed internazionali. Prima di entrare in BCG, ha lavorato per 4 anni in Nokia nell'area Pianificazione e precedentemente in Philips Research.

**Gabriele Pescarini**. In Dexia Crediop dal 2002 è attualmente Head of Structured Finance e ha svolto per diversi anni il ruolo di Project Manager nell'ambito di numerosi mandati di assistenza finanziaria svolti, in particolare, a favore di società nazionali e multinazionali oltre ad aver negoziato e realizzato numerose operazioni di finanziamento strutturato nel settore delle infrastrutture, dell'ambiente e dell'energia. Precedentemente è stato Componente Esperto dell'Area Economico Finanziaria dell'Unità Tecnica Finanza di Progetto presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'organismo istituzionale costituito con la legge 144/99 per promuovere l'utilizzo delle tecniche di finanza di progetto in Italia. Laurea in Economia Aziendale.

**Massimo Scolari** è Segretario di ASCOSIM, Associazione delle Sim di Consulenza; ricopre inoltre la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Compam Fund, Sicav di diritto lussemburghese; è inoltre consigliere indipendente di Diaman Sim e di Advise Only Sim. Si è laureato in Economia Politica presso l'Università Bocconi di Milano. Dopo un triennio di esperienza maturato presso il Servizio Studi della Banca d'Italia, ha collaborato con il gruppo Banca Sella, con la carica di Amministratore Delegato di Gestnord Fondi Sgr, Società di gestione di fondi di investimento del gruppo. Successivamente ha ricoperto la carica di Amministratore Delegato di Zenit Alternative Investments Sgr e di Pragma Alternative Sgr.

**Enrico Susta** entra in Banca Sella nel 1980. Dopo i primi anni in succursale si occupa di Organizzazione e IT per 10 anni dapprima come analista ed in seguito come responsabile dell'Office Automation e dell'Informatica dipartimentale; dopo un incarico come responsabile dei rapporti con la Clientela Istituzionale, dal 2004 è responsabile dei Sistemi di Pagamento del Gruppo Banca Sella.

**Fabio Vittorini**. In Dexia Crediop si occupa attualmente della realizzazione di studi e ricerche su temi di Finanza pubblica, dell'attività di rating advisory a favore di Enti territoriali, della Consulenza ad Enti ed Aziende pubbliche per la valorizzazione di partecipazioni azionarie in Aziende di servizi pubblici o di altri asset. Cura la pubblicazione del magazine Public Finance (ricerche ed approfondimenti in materia di Finanza Pubblica) e la realizzazione del Rapporto annuale Dexia Crediop sulla finanza degli Enti territoriali. Laurea in Giurisprudenza.

# Innovare i modelli distributivi e di relazione cliente nel Retail Banking

*La crisi del retail banking Italiano offre un'opportunità unica per trasformare il modello distributivo e di relazione con il cliente tramite approcci innovativi e di discontinuità rispetto al passato*

Il retail banking italiano sta attraversando oggi una crisi profonda. Le ragioni sono sicuramente legate alla persistente recessione che stiamo subendo in Europa (e ancora di più in Italia), ma, di fatto, molti segnali di sofferenza esistevano già da prima della crisi e da questa sono stati drammaticamente accentuati.

Se diamo un rapido sguardo ai trend economici del sistema bancario, è inevitabile notare i fattori all'origine del costante calo dei margini. Dal 2006 ad oggi i ricavi sono inesorabilmente scesi di circa il -3% per anno, mentre i costi operativi sono rimasti pressoché stabili. Se a questo si aggiunge il forte incremento delle perdite su crediti, causate dalla congiuntura negativa sull'economia reale, si fa presto a decretare lo stato di crisi per il retail banking nazionale.

Tuttavia, se diamo uno sguardo un po' più indietro nel tempo, anche prima che questa crisi si abbattesse con violenza sul sistema bancario, emergevano già diversi segnali che avrebbero dovuto destare preoccupazione e farci porre alcune domande fondamentali sulla necessità di innovazione del modello distributivo e di relazione cliente. Alcuni esempi. Nei 10 anni che vanno dal 2001 al 2011, il Pil reale del nostro Paese è rimasto sostanzialmente fermo (+2% complessivo in 10 anni, praticamente zero se si considera quello che sta succedendo nel 2012), la competitività del sistema produttivo è crollata del 20%, il tasso di risparmio delle famiglie è sceso dal 16% al 12%. Eppure, negli stessi anni, il numero di filiali del sistema bancario è cresciuto del +15%. È sostenibile un modello di retail banking così fatto?

In Europa, l'Italia è seconda solo alla Spagna per densità di sportelli bancari, circa 5,5 ogni 10mila abitanti (escludendo le Poste), verso un 4,8 per la Germania, 4,2 per la Francia e 1,7 per l'Olanda. Un dato in assoluta controtendenza se si considera oltretutto che la media europea di crescita degli sportelli nell'ultimo decennio è addirittura negativa (- 11%) e che paesi come Belgio, Germania e Olanda hanno ridotto da un terzo alla metà i propri sportelli nello stesso decennio in cui noi continuavamo ad incrementarli.

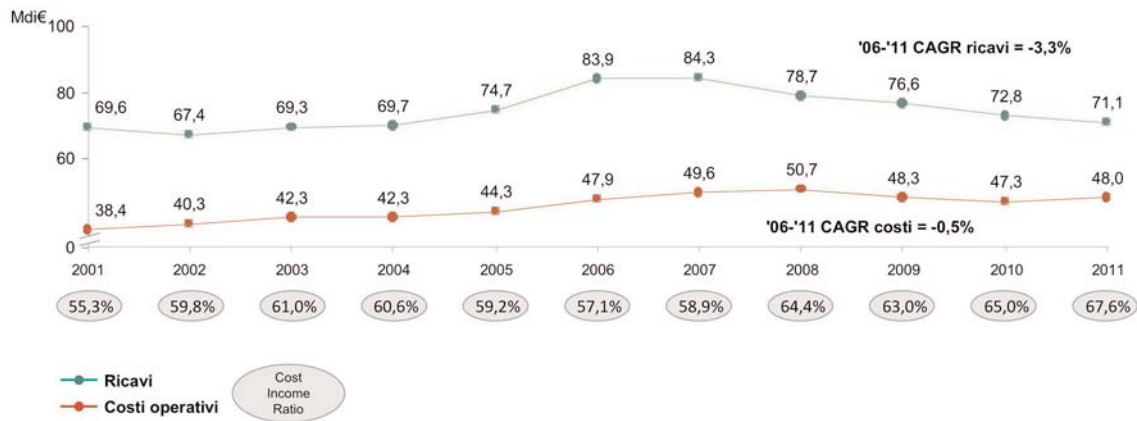


Ugo Cotroneo,  
The Boston Consulting Group

Poiché i costi della distribuzione costituiscono normalmente circa la metà dei costi complessivi e i ricavi continuano a scendere, ultimamente si sente quindi spesso recitare la semplice "equazione" che il numero di filiali bancarie in Italia va drasticamente ridotto per abbattere i costi e rendere il modello di business del retail banking nuovamente sostenibile. In parte, questa sarà probabilmente una strada obbligata, tenendo anche conto che gli investimenti in spazi fisici sono spesso importanti e i ritorni invece molto bassi. Ad esempio, il 5% ca delle filiali spesso non è neanche in

## Un nuovo contesto che mette in crisi i margini delle banche e richiede trasformazioni e innovazione

### Margini bancari in calo



Ricavi in flessione dal 2007 ma costi rimasti stabili

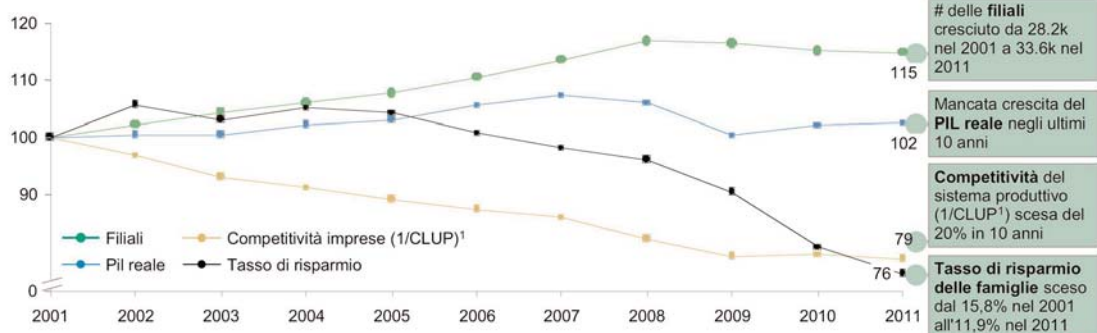
1. Costo del Lavoro per Unità di Prodotto Fonte: Banca d'Italia, Analisi BCG  
Support-Slides-Articolo-10Sep-2012.pptx

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

## Un nuovo contesto che mette in crisi i margini delle banche e richiede trasformazioni e innovazione

### Filiali cresciute pur in un contesto di stagnazione



1. Costo del Lavoro per Unità di Prodotto Fonte: Banca d'Italia, Prometeia, Istat, IMF (WEO April 2012), Analisi BCG  
Support-Slides-Articolo-10Sep-2012.pptx

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

pareggio, le più piccole e più “giovani” non generano ritorni per la banca, il numero di visite in filiale sta progressivamente diminuendo (da 1,9 visite nel 2005 a 1,5 nel 2011) e il motivo di visita in filiale è spesso ancora legato ad attività di transazionalità a basso valore aggiunto o a marginalità negativa.

Tuttavia, “l’equazione” è più complessa e dovrebbe tenere conto anche dei cambiamenti che



sono ormai in atto da diversi anni sui clienti, i loro bisogni, i loro comportamenti e le loro attese sulla relazione con la banca. È vero che molti clienti vanno sempre più raramente in filiale, ma la relazione personale è considerata ancora ad altissimo valore per tutti quei servizi di reale consulenza di cui alcuni clienti esprimono forte bisogno. Eppure, il principale motivo di insoddisfazione dei clienti è spesso legato alla relazione con la forza vendita (da un'analisi sul mercato francese, circa il 35% delle cause di insoddisfazione), siamo sicuri quindi che il solo fatto di avere un punto vendita fisico e una presenza capillare soddisfi questo bisogno di consulenza?

Inoltre, con la diffusione sempre più galoppante delle nuove tecnologie di comunicazione, i clienti mostrano sempre di più un comportamento “multicanale”, in tutti i servizi, e la banca non dovrebbe essere un'eccezione. Il cliente vuole semplicemente avere accesso ai servizi usufruendo contemporaneamente di più canali e magari passando dall'uno all'altro senza difficoltà e in base alla propria comodità (i punti vendita, l'on-line, i call center, etc). Nonostante molte banche si siano dotate di dipartimenti e progetti di multicanalità, è importante chiedersi quante siano effettivamente pronte a garantire nei fatti un accesso multicanale “integrato” ai propri clienti. Ed infine, quanti operatori sono già pronti a garantire il crescente bisogno di semplicità di interazione con i processi della banca, nel rispetto degli obblighi regolamentari?

È quindi vero che il sistema soffre, ma la soluzione non può essere semplicemente e solo una riduzione di numero di sportelli e relativi metri quadri, e andrebbe guardata ripartendo dai bisogni del cliente e sfruttando un'opportunità unica che oggi, molto più che in passato, ci viene offerta dalle nuove tecnologie. Ciò che sembra quindi un ostacolo (amplificato dalla crisi) potrebbe invece diventare un'opportunità di trasformazione e sviluppo. Questa è la sfida che si presenta oggi al mondo del retail banking italiano: cambiare paradigma e muoversi con strategie efficaci, invece di agire solo su “tattiche note” rimanendo attaccati ai modelli distributivi e di relazione cliente forse ormai non più adatti al nuovo scenario.

## **La trasformazione del modello distributivo e di relazione tra il cliente e la banca**

Come trasformarsi allora? Bisognerebbe ridisegnare il modello distributivo e contemporaneamente il modello di relazione tra il cliente e la banca, partendo proprio dai bisogni del cliente. Gli elementi della trasformazione da cui ripartire sono principalmente tre: un nuovo modello di relazione cliente-banca, una multicanalità realmente integrata, una copertura del territorio agile e snella. Agire, allo stesso tempo, su tre elementi è ambizioso e discontinuo e quindi non potrà avvenire senza alcuni fondamentali “abilitatori”: innovazione nella gestione delle risorse umane e ottimizzazione dei processi e dei sistemi IT dal front al back-office.

Vediamo adesso nel dettaglio alcuni elementi strategici che riteniamo necessari per la trasformazione descritta.

### **La centralità del cliente**

Innanzitutto, prima di pensare come ristrutturare il modello distributivo, è fondamentale ripartire dalla “centralità del cliente”. È uno slogan molto usato e su cui in linea di principio si trovano tutti d'accordo, ma spesso nei fatti non sempre sposato. Basti guardare alla maggior parte delle segmentazioni oggi utilizzate dalle banche che sono basate su un modello che distingue i clienti in base al patrimonio depositato presso la banca (mass, affluent, private etc.). Questo tipo



di segmentazioni di solito si fonda sull'evidenza che a seconda della "ricchezza" del cliente è possibile prevedere i ricavi generati e quindi "montare" un modello di servizio che, indirizzando i bisogni del cliente, venga più che ripagato da questi ricavi. Per fare un esempio, il modello Affluent prevede quasi sempre un gestore di relazione dedicato al cliente, che segue un portafoglio limitato di clienti e ha competenze prevalentemente sul mondo investimenti, che si suppone sia il servizio principale di cui quel tipo di cliente ha bisogno. In questo modo si trascura il fatto che i diversi clienti hanno bisogni e comportamenti che possono essere molto differenti, indipendentemente dal segmento di "ricchezza" in cui cadono. Un esempio: supponiamo di prendere un cliente che ha bisogno di un contatto personale con la banca, vuole avere a disposizione un consulente che gli dia dei consigli di investimento, ricerca prodotti particolarmente semplici che gli garantiscano sicurezza nel risparmio, non usa spesso canali remoti, ma preferisce avere contatto umano e abbastanza frequentemente. Prendiamo poi un cliente diametralmente opposto nei bisogni e comportamenti, come ad esempio un cliente molto informato sui mercati finanziari, che preferisce fare prevalentemente trading on-line, conosce e investe su prodotti complessi, accede alla banca tramite PC e tablet ed è estremamente esigente sul fatto che l'interazione sia veloce ed efficace, ma non si reca allo sportello a parlare con un gestore (anche perché crede che abbia competenze sugli investimenti inferiori alle sue). Questi due clienti, nei modelli attuali di segmentazione sono "etichettati" entrambi come Affluent, potrebbero tranquillamente essere all'interno del portafoglio dello stesso gestore, che difficilmente riuscirà a rispondere in maniera efficace a bisogni così diversi. O, ancora peggio, avere un gestore dedicato potrebbe comportare un costo elevato per la banca e una soluzione comunque non efficace per il secondo cliente.

Comprendere a fondo le esigenze, i bisogni e i comportamenti diventa quindi una discriminante fondamentale per capire meglio come evitare la continua emorragia di ricavi e clienti e allo stesso tempo disegnare modelli di relazione banca cliente che potrebbero essere meno costosi, con l'aiuto delle nuove tecnologie. Molti business retail utilizzano la segmentazione comportamentale per disegnare i propri modelli di offerta (prodotto, canale di accesso, livello di servizio, etc), lasciando poi al cliente la libertà di "auto segmentarsi" in base ai propri comportamenti e alle proprie scelte. Solo per citare un esempio, se si guarda al successo che circa 10 anni fa hanno avuto alcune value proposition mirate come i conti depositi alla ING, si trova un esempio - se pur specifico ed embrionale - di auto segmentazione. I clienti che sceglievano quella offerta potevano essere indifferentemente dei *mass*, degli *affluent* e anche dei clienti *private*, che semplicemente rispondevano ad un particolare bisogno, e molte banche tradizionali hanno fatto fatica ad evitare l'emorragia di depositi scatenata da quei modelli di business.

## Un servizio di multicanalità integrata

Altro pilastro fondamentale di un nuovo modello di relazione tra banca e cliente è di poter offrire un servizio di multicanalità realmente integrata. L'accesso multicanale in banca è già una realtà e in sostanza quasi tutti i player hanno un canale on-line molto avanzato, un call center, un servizio mobile, la possibilità di eseguire sugli ATM operazioni transazionali anche più complesse del semplice prelievo. Tuttavia, ancora in pochi sono riusciti a creare una reale "simbiosi" tra tutti i canali a servizio del cliente. La scelta che un cliente fa di interagire con la propria banca attraverso un cana-

le piuttosto che un altro dipende da tantissime variabili contemporaneamente (il tipo di cliente, il prodotto o il servizio utilizzato, la fase nel processo di acquisto, la necessità di rispondere ad eventi inaspettati/ urgenti, etc) e non è programmabile a priori quale potrebbe essere il percorso di un cliente. Diventa però importante fare in modo che, da qualunque canale l'interazione nasca, si possa poi sviluppare in maniera efficace e con un flusso continuo di informazioni attraverso tutti gli altri canali. Da un lato, questo permette di aumentare la soddisfazione del cliente che non è costretto a seguire un rigido processo definito dalla banca, ma può trovare soluzione alle proprie esigenze dovunque e in qualunque momento. Classico è ormai l'esempio in cui il cliente chiama il call center di una banca per un problema e, dopo aver descritto il suo problema, si trova ad essere "rimbalzato" mediamente su altri due referenti, con i quali deve ricominciare a raccontare dall'inizio, senza minimamente pensare alla possibilità che quando vada in filiale si sia tenuto traccia di queste interazioni. D'altra parte, una multicanalità avanzata permette soprattutto di avere una conoscenza del cliente e un contatto più frequente che incrementa le opportunità commerciali e le rende più mirate ai bisogni. Le attuali tecnologie permetterebbero, infatti, di tenere traccia del fatto che un cliente ha navigato per un'ora sul sito on-line per informarsi sui diversi tipi di mutuo e di avere la possibilità di contattare quel cliente e proporgli un appuntamento per parlare del prodotto. Un approccio di questo tipo consente di incrementare anche del doppio il tasso di successo rispetto ad una classica campagna basata su liste clienti "statiche". Un'offerta multicanale integrata con un costante passaggio d'informazioni tra i diversi canali può diventare un potente amplificatore della soddisfazione dei clienti, del cross selling e della ripresa dei ricavi.

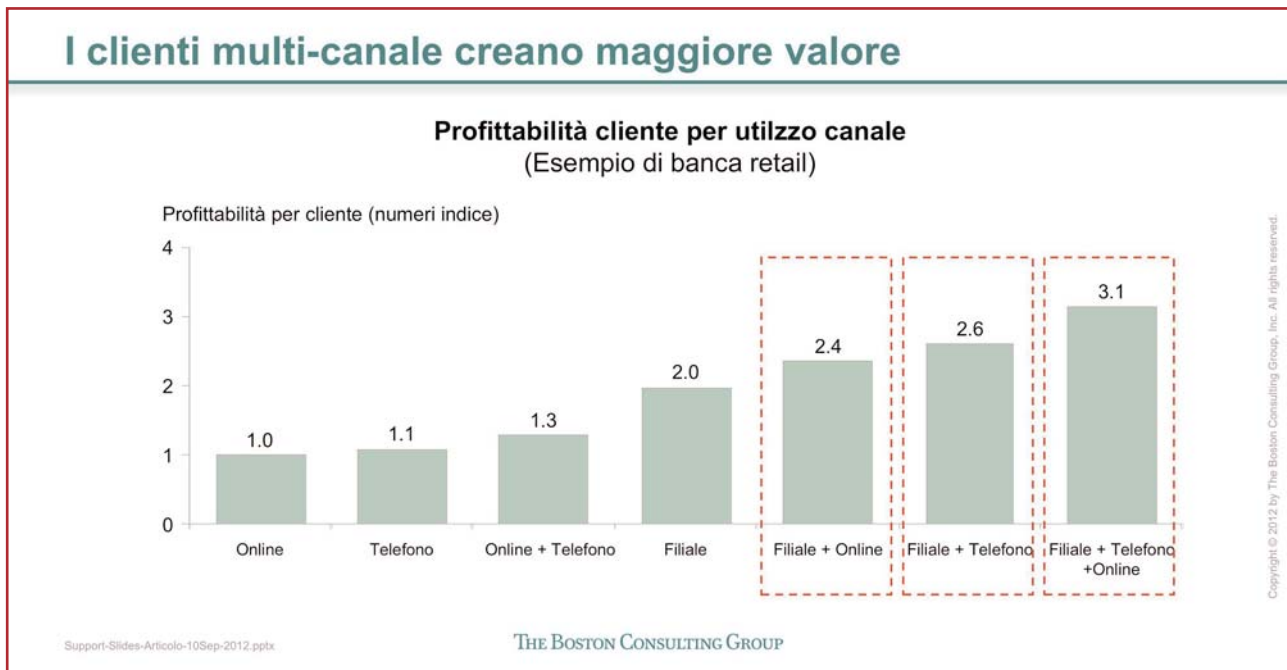
## Il cliente deve poter scegliere diversi percorsi e diversi canali per interagire con la banca

Percorsi multicanale			Caratteristiche chiave dei percorsi multicanale
Contatto	Appuntamento	Acquisto	
Filiale	Filiale	Filiale	<p><b>Nessuna differenziazione "a priori":</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ogni cliente ha la possibilità di scegliere il percorso che preferisce</li> </ul> <p><b>Prodotti semplici acquistabili direttamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Web-web, call center-call center,...</li> </ul> <p><b>Alcuni prodotti acquistabili solo in filiale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Occorre valutare i vincoli contrattualistici da remoto o "fuori sede" (es. firma elettronica)</li> </ul>
Call center	Vendita diretta	Call center	
Call center	Filiale	Filiale	
Online/email	Vendita diretta	Online/email	
Online/email	Call center	Filiale	

Support-Slides-Articolo-10Sep-2012.pptx THE BOSTON CONSULTING GROUP

In questo la filiale gioca un ruolo fondamentale perché spesso diventa uno snodo chiave per la relazione e la consulenza su prodotti più complessi e anche il luogo dove spesso si concludono diverse vendite, ma sempre di più si nota come i clienti a maggior valore per la banca siano proprio quelli realmente "multicanale". Ad esempio, la profittabilità dei clienti multicanale è circa

1.5 volte superiore ai clienti che accedono solo alle filiali e di ca 3 volte a quelli on-line “puri”. Un rapporto simile si nota anche guardando al numero di prodotti mediamente utilizzati dai diversi clienti. Esistono già dei player in Europa che da qualche tempo lavorano ed investono sulla multicanalità, come BNPP in Francia o BBVA in Spagna e USA, che hanno già messo a punto o stanno sperimentando modelli multicanale fortemente integrati con significativi risultati sui ricavi per cliente, i tassi di cross selling e la loyalty.



## Il network distributivo

Il network distributivo diventa quindi uno dei tasselli fondamentali di questa trasformazione. Molto probabilmente, in Italia ci sarà una riduzione in assoluto del numero di sportelli, ma sarà necessaria anche e soprattutto un'ottimizzazione di quelli che resteranno in maniera da soddisfare le nuove esigenze dei clienti, facendo leva sul nuovo modello di relazione multicanale per costruire un presidio fisico agile e snello. Per farlo, necessario svincolarsi da alcuni “schemi” ormai consolidati da anni come, ad esempio, il fatto che le risorse che fanno consulenza ai clienti debbano essere necessariamente basate stabilmente in uno sportello, così come il fatto che un punto fisico debba necessariamente essere presidiato da personale, o che debba seguire gli orari di apertura standard indipendentemente da dove si trovi e dai clienti che serve.

Le nuove tecnologie, abbinate alle nuove abitudini ed esigenze dei clienti, permetterebbero, infatti, di concentrare le attività di consulenza in centri a più alta specializzazione dove servire un maggior numero di segmenti cliente, esigenze complesse e dare servizi a 360° in aree a grande affluenza. E allo stesso tempo rendere molto più snelli punti fisici più periferici a minore affluenza e spesso ricercati dai clienti in posizioni comode per svolgere funzioni di transazionalità o servizi semplici, che possono in realtà essere eseguite anche da mini-sportelli totalmente automatizzati, con basso ingombro fisico, e se necessario collegarsi con un consulente in remoto tramite videoconferenza. Esempi di questi tipi di formati sono già sperimentati in diverse parti del mondo, come Ziraat in Turchia che ne ha sviluppati 50 e in programma un ambizioso roll-out.



## Differenziazione di formati di filiale sul territorio: L'esempio del Micro-branch di Ziraat in Turchia

### Micro-branch di Ziraat



Support-Slides-Articolo-10Sep-2012.pptx

### Alcune caratteristiche

Aperta 24 ore, 7 giorni la settimana, 365 giorni l'anno

#### Principali servizi

- Deposito e prelievo contanti
- Acquisto e vendita principali valute estere
- Pagamenti (es. utenze domestiche)
- Trasferimento di denaro

Utilizzo della videoconferenza per entrare in contatto con il personale del call-center della banca

Operatività consentita sia alla clientela della banca sia a quella di altri istituti senza alcuna commissione aggiuntiva

Posizionabili in aree rurali, centri commerciali, aeroporti, fermate della metropolitana e nelle stazioni di servizio

THE BOSTON CONSULTING GROUP

La filiale continuerà a rimanere un punto di riferimento per la consulenza e la relazione cliente e, nonostante sia esploso il numero di visite su canali alternativi, rimane sempre un luogo preferito per alcuni servizi. Per fare un esempio, da una statistica effettuata nel 2010 su un campione di 45mila clienti privati emerge che ca il 60% dei clienti preferiscono completare la finalizzazione di un contratto “di presenza” se si tratta di una transazione in cui il cliente pone una certa attenzione e valore (come ad esempio un mutuo). E questo si differenzia notevolmente a seconda del tipo di cliente. Ad esempio, per i clienti più giovani l'attenzione è posta nella maggiore complessità del prodotto (per esempio per una decisione complessa di investimento), per clienti più anziani forte attenzione viene posta invece alla necessità di avere un contatto personale specialmente quando vengono condivise informazioni confidenziali.

Questa esigenza di relazione e contatto sul territorio si può ottenere anche slegando i singoli gestori da uno specifico sportello, come un consulente mobile che può raggiungere e incontrare il cliente su appuntamento supportato da call center e canali mobili che ne consentono la pianificazione. Per esempio, ING in Olanda ha già implementato da anni un modello con gestori specialisti che incontrano il cliente su appuntamento.

In questo modello gli sportelli potranno quindi essere un presidio fisico molto più “agile” e flessibile, in cui lo staffing potrebbe anche essere variabile nel corso della giornata e gli orari di apertura si potrebbero modificare in funzione delle esigenze della zona e della clientela, consentendo importanti impatti sulla redditività. Un esempio? Toronto Dominion (una banca retail Canadese) ha implementato un modello di apertura flessibile che ha portato mediamente ad un incremento del +10% dei ricavi e ad un miglioramento complessivo degli indicatori di customer satisfaction.

## Risorse umane, processi IT e Back-office

Quello che abbiamo descritto è sicuramente un modello che impone discontinuità e innovazione. Come tutte le trasformazioni importanti non bisogna quindi sottovalutare la necessità di intervenire su alcuni “abilitatori”. Nel caso delle banche retail oggi, questo significa saper innovare anche sulla gestione delle risorse umane e sui processi IT e di Back-office.

Sulle risorse umane, perché per sostenere un modello innovativo, flessibile e multicanale, non si potrà prescindere dalla capacità di attrarre, motivare e far crescere nuovi profili che possano interagire con i clienti passando attraverso i diversi canali, che sposino una maggiore mobilità geografica e flessibilità di orari, che abbiano uno spirito più imprenditoriale. I dipartimenti risorse umane e organizzazione dovranno fronteggiare questa sfida che richiederà di gestire eccessi e carenze su diverse dimensioni (funzioni, geografie, competenze, ruoli, etc) e allo stesso tempo saper motivare le risorse, curarne la crescita e in molti casi la riconversione professionale, in un orizzonte temporale a medio lungo termine e non limitato all’orizzonte di budget come si fa in normali condizioni di “continuità”.

Analogamente, una sfida importante sarà quella di semplificare i processi organizzativi e le piattaforme IT in modo che rispondano alle esigenze del nuovo modello. Compito, questo, che è spesso reso più arduo dalla stratificazione di processi, piattaforme e soluzioni che negli anni le varie banche hanno implementato per far fronte alle diverse esigenze (spesso anche regolamentari), ma che ha progressivamente allontanato il mondo del front-office da quello del back-office e generato processi complessi che spesso scaricano le inefficienze su livelli di servizio per il cliente.

In conclusione, è reale e profonda la sofferenza del retail banking Italiano. Tuttavia, esiste anche un’opportunità unica per trasformare queste difficoltà in una spinta alla discontinuità e trasformazione. E, come spesso accade per tutte le innovazioni, i player che riusciranno a trasformare il proprio modello distributivo e di relazione con il cliente, interpretando i trend più profondi e facendo leva sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, saranno quelli che ne trarranno un maggiore vantaggio competitivo.



# Il Credito al Consumo nell'attuale scenario di mercato

*La crisi tanto deprecata, quando sarà passata, avrà avuto almeno un merito: come tutti i periodi di transizione in cui le difficoltà impongono di ritrovare nuovi equilibri, avrà costretto gli operatori del sistema a riconsiderare in chiave critica il loro business model*

### Il Contesto di mercato

Come va il mercato? Quali sono le dinamiche in atto? Che cosa chiedono o cercano i clienti? Come ha inciso la crisi economica che sta imperversando nel nostro paese ed in Europa? Quali prospettive per il futuro?

Siamo nel periodo in cui si analizza l'andamento delle attività aziendali e del mercato di riferimento, si fanno considerazioni riguardo ai mesi conclusivi dell'anno, al fine di desumerne considerazioni utili alla programmazione dell'anno successivo, non soltanto in termini quantitativi ma anche e soprattutto riguardo all'individuazione delle priorità strategiche sulle quali indirizzare le proprie scelte organizzative ed operative.

In effetti, forse mai come quest'anno, andamenti, comportamenti e analisi mostrano una estrema aleatorietà, legati a doppio filo all'umore altalenante dei mercati, degli investitori, degli spread, delle incertezze politiche ed, in definitiva, della fiducia dei consumatori.

Anche in questa situazione si possono, tuttavia, estrapolare deduzioni utili e provare a delineare un quadro programmatico per la nostra attività.

Ovviamente l'elemento più pregnante, dal quale non si può prescindere di partire, è la crisi economica. Crisi che non si limita a condizionare fortemente la domanda, per definizione stessa della nostra attività legata ai consumi ed alla fiducia dei consumatori, ma che estende la sua influenza ad altre componenti essenziali della catena del valore del nostro settore. Tra queste componenti citiamo il costo e la disponibilità della liquidità, il costo del rischio di credito, evidentemente collegato alla situazione economica e lavorativa, con tassi di disoccupazione e di perdita dell'impiego crescenti, il depauperarsi dell'immagine del settore finanziario in generale e bancario in particolare, che determina atteggiamenti di diffidenza all'atto della domanda e sentimenti di autogiustificazione nel caso di difficoltà di rimborso delle mensilità, l'incremento delle tipologie e delle frequenze delle frodi.

Senza voler fare una disamina approfondita della crisi e senza scendere in analisi e valutazioni che continuamente leggiamo sui giornali, con deduzioni e previsioni spesso ondivaghe e condizionate dall'umore quotidianamente variabile dei mercati finanziari, facciamo qualche considerazione, tratta dal nostro Osservatorio Findomestic, riguardo alla situazione del contesto economico.

L'anno in corso è stato caratterizzato da un rallentamento del ritmo di crescita del PIL mondiale esteso sia alle varie economie industrializzate che a quelle emergenti. L'acuirsi della crisi dei debiti sovrani nell'UEM e i primi effetti delle restrizioni fiscali varate da numerosi governi, la riduzione di potere d'acquisto delle famiglie,



Vincenzo Bono,  
Findomestic Banca



derivante dai livelli elevati raggiunti dal prezzo del petrolio e dal conseguente rialzo dell'inflazione e, infine, l'andamento ancora incerto del mercato del lavoro hanno condotto, intorno all'estate 2011, ad un marcato indebolimento della ripresa nelle principali economie avanzate.

Prodotto interno lordo (var.%) *				
	2009	2010	2011	2012
Uem	-4.2	1.8	1.5	-0.4
Stati Uniti	-3.5	3.0	1.7	2.0
Giappone	-5.5	4.4	-0.7	2.0
Mondo	-0.9	5.2	3.7	3.3

\*Scenario di riferimento: gennaio 2012 – Osservatorio Findomestic

In parte vi hanno contribuito fattori temporanei, venuti meno nel secondo semestre, come l'interruzione di alcune filiere produttive a livello mondiale, originata dal terremoto in Giappone. Allo stesso tempo, anche il dinamismo dei paesi emergenti ha cominciato a perdere slancio, risentendo del minore traino della domanda estera e delle politiche monetarie restrittive adottate per controllare i rischi di surriscaldamento e contrastare le spinte inflazionistiche.

In questo contesto, le rinnovate tensioni osservate nel corso del 2011 sui mercati finanziari hanno aggiunto ulteriore incertezza, concorrendo a deteriorare il clima di fiducia di famiglie e imprese, con inevitabili ripercussioni sulle decisioni di spesa e di investimento. Se negli Stati Uniti, la crescita prosegue a tassi moderati e inferiori al potenziale, accompagnata da un graduale miglioramento del mercato del lavoro, è nell'UEM che si manifesta una profonda contrazione del PIL, soprattutto in Spagna ed in Italia, strette tra il permanere di tensioni nei mercati, dei debiti sovrani e dalle manovre di aggiustamento fiscale particolarmente stringenti. È infatti dal terzo trimestre 2011 che l'Italia è in recessione, risentendo anche dell'aggravarsi delle tensioni sui mercati finanziari, del continuo deterioramento della fiducia degli operatori e dei primi effetti delle manovre di risanamento dei conti pubblici. L'incertezza che ha gravato sulla crisi greca e i possibili risvolti sulla tenuta dell'area euro stessa si sono inseriti per l'Italia in un contesto di attività economica già in recessione, gravando sul PIL. Ad aggravare il quadro recessivo è intervenuto poi il terremoto in Emilia, colpendo zone caratterizzate da maggiore intensità produttiva. Secondo le stime 2012, effettuate prima del sisma, il PIL italiano era previsto in flessione intorno all'1,7% in media annua, principalmente a causa dell'indebolimento della domanda interna; dopo il sisma si stima una flessione del 2% (secondo studi Prometeia). Significativa dunque sarà, ed è, la contrazione stimata dei consumi, poiché l'onere dell'aggiustamento della finanza pubblica grava in larga misura sulle famiglie.

Le componenti del PIL – Italia *					
	Valori 2009 (mln. di Euro)	Var.% in termini reali			
		2009	2010	2011	2012
PIL	1 526 458	-5.1	1.4	0.3	-1.7
Consumi interni	924 145	-1.8	1.1	0.4	-2.2
Spesa delle A.P. e	331 215	1.0	-0.5	-0.4	-1.4
Investimenti	294 239	-11.7	2.3	-0.9	-3.8
Esportazioni	359 942	-17.7	12.0	6.2	1.2
Importazioni	368 093	-13.6	12.4	0.7	-2.1

\* Scenario di riferimento: gennaio 2012 – Osservatorio Findomestic

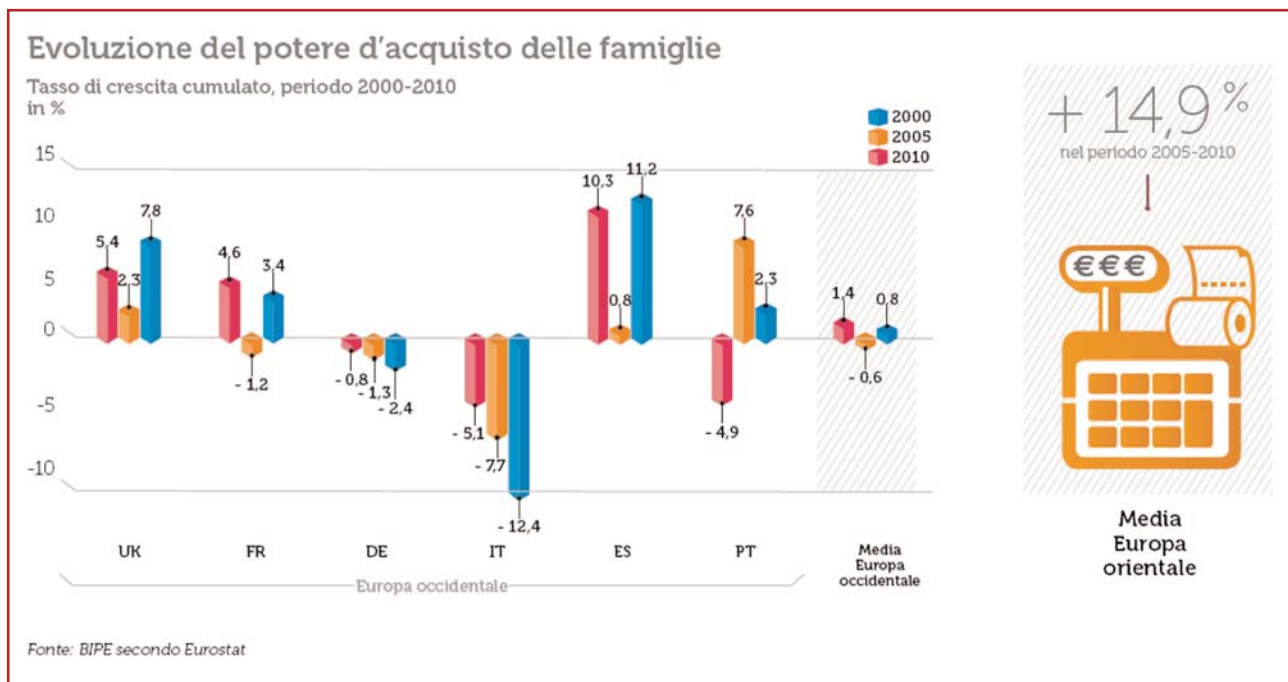
\*\* Amministrazione Pubblica e Istituzioni Sociali Private per i servizi alla famiglia

Sostanzialmente, dopo l'estate dello scorso anno il mood delle famiglie italiane è cambiato profondamente, a riflesso non solo di un inasprimento fiscale, ma anche del deterioramento del mercato del lavoro e dell'accelerazione dell'inflazione e, in tale contesto, tra la fine del 2011 e i primi sei mesi dell'anno in corso, i consumi sono diminuiti a ritmi sempre più intensi. A impattare pesantemente sull'evoluzione della domanda di beni è stata in particolare la dinamica fortemente negativa degli acquisti dei beni durevoli (auto, elettrodomestici e mobili).

La pressione fiscale sulle famiglie che ha raggiunto i livelli massimi storicamente toccati, lo scarso potere di acquisto e l'incertezza relativa al mondo del lavoro spingono i consumatori a ridurre gli sprechi e a contenere la spesa soprattutto all'interno dei beni durevoli. In assenza di incentivi, il mercato delle auto ha registrato un notevole calo nelle immatricolazioni e anche il settore dei beni durevoli per la casa ha subito una flessione.

In uno scenario di criticità sul mercato del lavoro e di contrazione del reddito disponibile reale, le famiglie italiane hanno espresso un clima di fiducia che all'inizio del 2012 ha toccato valori minimi e hanno evidenziato una decisa riluttanza ad affrontare acquisti, soprattutto quelli di valore elevato.

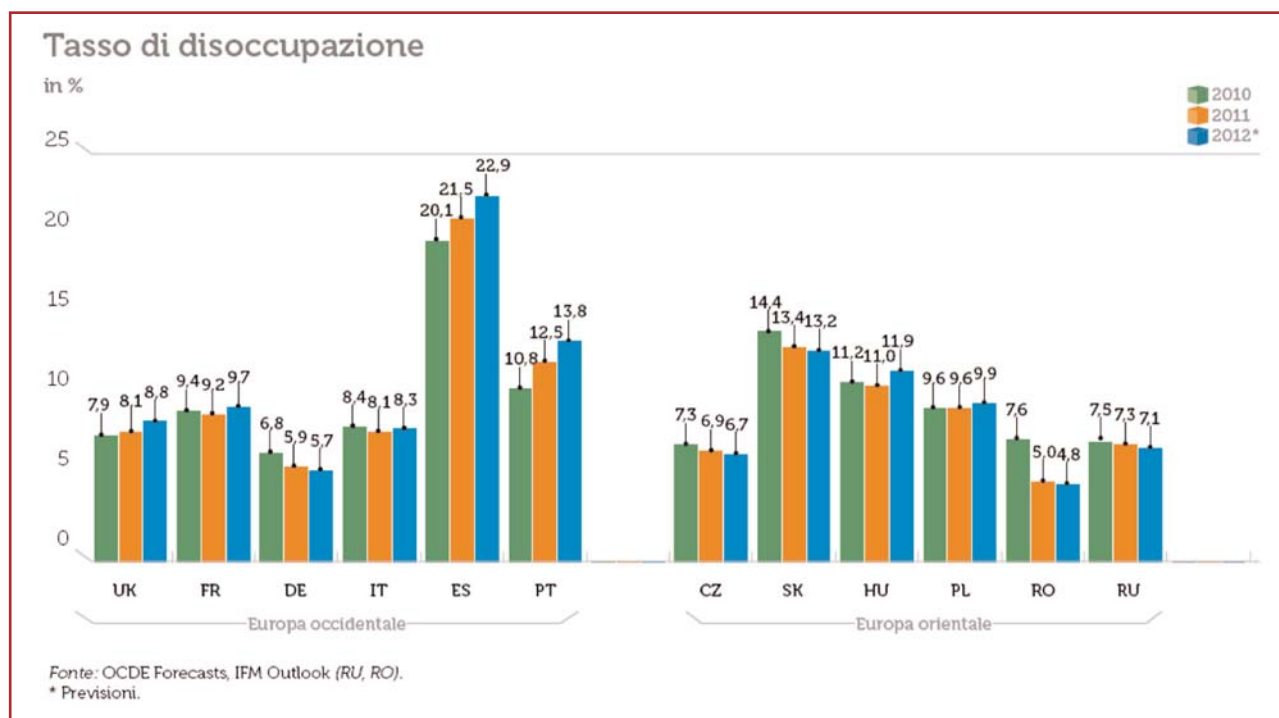
Questi fattori hanno inciso notevolmente sui consumi delle famiglie. Nel 2011 il reddito disponibile reale si è contratto per il quarto anno consecutivo, portandosi su livelli del 5% inferiori rispetto a quelli precedenti la crisi. I consumi, in moderata ripresa fino al secondo trimestre e stimati indebolirsi nella seconda parte dell'anno, hanno comunque mostrato una certa tenuta, tuttavia affidata alla riduzione di propensione al risparmio delle famiglie. Inoltre, per poter preservare i livelli di spesa, gli italiani hanno dovuto continuare a compiere scelte di consumo selettive, orientate alla ricerca di prodotti e canali convenienti e alla riduzione degli sprechi.



Fonte Oss. Findomestic

## Il mercato del credito al consumo

Nel 2011 le nuove erogazioni di credito al consumo, secondo i dati Assofin, sono ammontate a oltre 51 miliardi di euro mostrando un trend negativo dei volumi (-2,2%), ma con un'intensità inferiore rispetto a quanto registrato nei precedenti due anni. Tuttavia, il mercato nei primi sei mesi del 2012, in concomitanza con le forti tensioni macroeconomiche, ha avuto una notevole contrazione delle erogazioni che sono diminuite dell'11,3% sullo stesso periodo dell'anno precedente e globalmente si attestano su 25,38 miliardi di Euro.



I dati cumulati delle erogazioni di prestiti alle famiglie mostrano come nel 2011 il trend in contrazione abbia interessato la maggioranza dei prodotti di credito al consumo, con l'eccezione dei prestiti personali, gli unici a mostrare una crescita. Nel 2012 si assiste invece ad un peggioramento generalizzato per tutte le tipologie, con la sola eccezione delle carte rateali/opzione. Tali trend riflettono la cautela delle famiglie a finanziare gli acquisti dei beni a valore maggiore.

### Dati Assofin sul primo semestre 2012: erogazioni e variazioni % su A-1 del mercato del Credito al Consumo:

Prestiti personali	9.606.694	-12,7%
Autoveicoli e motocicli	5.393.332	-18,7%
Altri prestiti finalizzati	1.906.450	-5,7%
Carte rateali/opzione	6.327.473	0,5%
di cui: -carte rateali	1.171.032	-7,7%
-carte opzione	5.156.441	2,5%
Cessione del quinto	2.144.584	-20,8%
<b>TOTALE</b>	<b>25.378.533</b>	<b>-11,3%</b>



Come visto nell'osservatorio pubblicato da Assofin, a livello europeo, l'andamento positivo della Germania ha prodotto un impatto notevole sull'evoluzione complessiva dei prestiti personali (+9,5%) e sulla ripresa del credito finalizzato auto (+2,1%). Si registra tuttavia un peggioramento delle erogazioni di prestiti finalizzati all'acquisto di altri beni e servizi ed un calo, anche se meno netto, dei flussi finanziati attraverso operazioni di revolving e utilizzi di carte di credito. Tornando al mercato italiano, il comparto dei finanziamenti finalizzati ad acquisti di autoveicoli e motocicli, erogati ai privati presso i concessionari, chiude il 2011 con un calo del valore finanziato pari a -9,9. Anche secondo il nostro osservatorio mensile, sono sempre più gli italiani che rinunciano all'auto, anche a causa del forte incremento del costo del carburante. Guardando i dati delle due ruote, anche questo comparto ha registrato una flessione in termini di prestiti finalizzati all'acquisto di motocicli, in linea con quanto si registra sulle immatricolazioni delle due ruote di cilindrata oltre 50 cc. Anche l'evoluzione complessiva delle erogazioni di finanziamenti finalizzati all'acquisto di altri beni e servizi (appartenenti a settori quali arredo, viaggi, elettronica ed elettrodomestici, ecc.) risulta negativa nel 2011, dopo il risultato positivo del 2010.

Per quanto riguarda i canali distributivi, anche nel 2011 è proseguita la tendenza verso la multicanalità per il collocamento dei prodotti di credito al consumo, evidenziando un ruolo crescente della distribuzione diretta attraverso la rete degli sportelli diretti.

Volendo fare una previsione sull'andamento del mercato del credito nei prossimi anni, le condizioni dello scenario macroeconomico e finanziario delineato per il prossimo triennio non permettono di eliminare gli elementi di criticità in atto attualmente. L'evoluzione del settore, come testimoniano i primi sei mesi del 2012, è infatti fortemente condizionata da un lato dalla debolezza delle condizioni finanziarie delle famiglie, già provate dalla lunga fase di erosione della propensione al risparmio, dall'altro dalla gestione della crisi del debito sovrano, oggi punto cruciale per l'area dell'euro. La lunga fase di incertezza sui tempi di rientro della crisi del debito incorporata nello scenario economico mondiale attuale alimenterà le difficoltà sui mercati interbancari e all'ingrosso e contribuirà a mantenere i costi di raccolta più elevati per gli operatori italiani. Anche superata la fase più critica del 2012, l'operatività nel settore risulterà pertanto indubbiamente più complessa rispetto al passato, dovendo scontare da un lato una domanda piuttosto modesta, dall'altro un'attenzione alla accresciuta rischiosità della clientela.

In uno scenario in cui le prospettive di crescita nel breve periodo si confermano contenute sarà centrale la "conoscenza" del cliente famiglia e la gestione integrata delle decisioni di investimento e di finanziamento per aumentare la fidelizzazione, a fronte del mantenimento di una elevata attenzione alla gestione del rischio e al controllo dei costi.

Dovrà dunque aumentare l'attenzione verso il cliente, verso le sue esigenze, le sue paure, le sue diffidenze e le sue aspettative.

Spesso ci si dimentica che il Credito al Consumo è un'attività in cui tutte le componenti del ciclo di vita del cliente sono fondamentali, che la fase propositiva non può prescindere dall'ascolto delle sue esigenze ed aspettative, così come non può prescindere da un'estrema attenzione, professionalità e "vicinanza" al cliente nella fasi di post vendita e di collection, determinanti non soltanto per la salvaguardia dei livelli di rischio, ma anche e soprattutto perché strettamente collegate alla comprensione delle dinamiche di mercato e di prodotto.

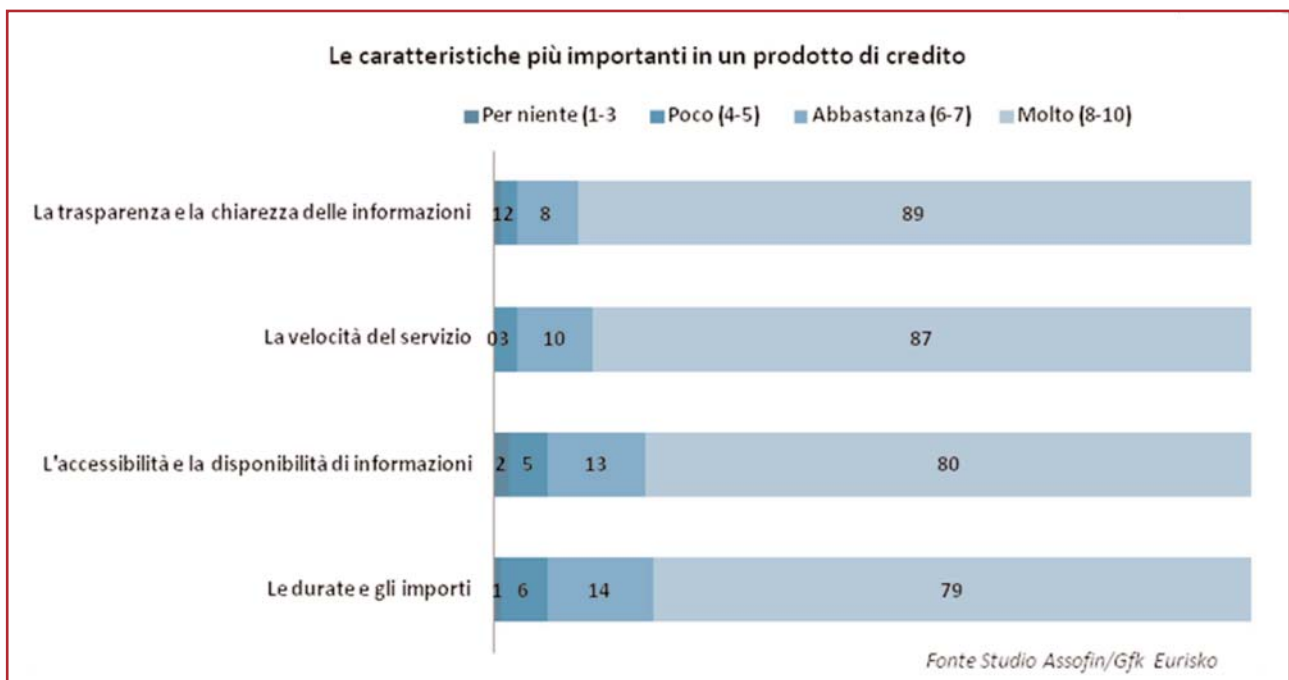
## Gli italiani e il credito al consumo: le nostre innovazioni

Secondo lo studio Assofin del 2012, circa 25 milioni di italiani con più di 18 anni hanno fatto ricorso al credito al consumo almeno una volta nella loro vita e sono circa 11 milioni quelli che hanno usufruito di un credito negli ultimi 3 anni. Sono principalmente uomini, con età compresa tra i 45 e i 54 anni, impiegati, sposati o conviventi con almeno due figli, con un reddito familiare tra i 2.000 e i 3.000 euro.

Generalmente, sempre dallo studio Assofin, gli italiani ricorrono al credito al consumo per comodità e per non rinunciare ad acquisti che dichiarano avrebbero rimandato o cui avrebbero rinunciato senza questa forma di pagamento. Tra le varie forme di finanziamento è il prestito personale quello che cresce in termini di ricorso rispetto agli anni precedenti, sono sempre più gli italiani infatti che si rivolgono direttamente a Banche e Finanziarie per i loro acquisti, soprattutto per l'acquisto di auto e per la ristrutturazione di immobili o lavori domestici. Per quanto riguarda invece il ricorso al finanziamento rateale sul punto vendita, predomina come motivazione l'acquisto dell'auto e degli elettrodomestici e hi/fi, segue l'arredamento.

Ma quali sono le caratteristiche più importanti di un finanziamento secondo gli utilizzatori di credito?

La trasparenza e la chiarezza delle informazioni sono il driver essenziale e sono ritenute molto importanti per circa il 90% delle persone. Seguono la velocità del servizio per l'87% e l'accesso/disponibilità per l'80%.



Sostanzialmente il consumatore si aspetta oggi un prodotto chiaro e trasparente nella comunicazione, semplice nel suo utilizzo, facilmente fruibile e che risponda alle esigenze e alle necessità che la quotidianità propone.

Devo dire, con indubbia soddisfazione, che è proprio in questa direzione che, anticipando i tempi rispetto alle attuali rilevazioni, nei due anni precedenti abbiamo completamente rinnovato la gamma dei nostri prodotti e dei nostri servizi.

Se ritorniamo a quanto abbiamo detto prima riguardo agli effetti della crisi, le caratteristiche di chiarezza, di trasparenza e di responsabilità diventano requisiti essenziali in un clima umorale in cui prevalgono sentimenti di prudenza e di diffidenza rispetto agli operatori bancari. La loro immagine negli ultimi anni si è notevolmente deteriorata e sono stati spesso additati tra i principali responsabili del vacillare di un sistema economico che essi stessi avevano volutamente costruito opaco, funzionale alle loro esigenze e incomprensibile per il consumatore finale.

Riguardo alla chiarezza e alla trasparenza abbiamo quindi connotato tutti i nostri prodotti di Prestiti Personali con il concetto di “Rata Chiara”, prodotti cioè in cui tutti i costi per il cliente sono riassunti dal solo tasso, azzerando totalmente tutte le spese di istruzione pratica, tutte le spese di conduzione e di incasso delle rate, tutte le spese di bollo e di risoluzione anticipata della pratica. In tal modo si ottiene il sostanziale azzeramento della differenza tra TAN e TAEG, differenza che disorienta il cliente e che rende più difficoltosa la comparazione delle offerte che gli vengono proposte. Il successo di mercato del prodotto conferma la reale sussistenza di questa esigenza della clientela.

Un'altra conseguenza della crisi è il senso di incertezza del quale risentono i clienti riguardo alla loro capacità futura di rimborso dei crediti. Durante il colloquio per la concessione di un prestito personale, la scelta della durata del finanziamento diventa un momento di notevole incertezza per il cliente. Se da un lato egli vorrebbe una durata più breve possibile, in modo da ridurre al massimo il costo degli interessi, d'altra parte abbreviare la durata comporta l'aumento dell'importo della mensilità e di conseguenza l'incertezza da parte dei clienti più prudenti circa la sostenibilità nel tempo di tale impegno. Tale incertezza può essere mitigata da un prodotto che aggiunga reale flessibilità al processo di rimborso delle rate dei prestiti personali. È quello che abbiamo ottenuto con la realizzazione del nostro prodotto di prestito personale “ComeVoglio”, che affianca alla possibilità di saltare una rata, la reale possibilità, velocemente e semplicemente esercitabile anche ogni mese, di cambiare l'importo del rimborso mensile, nell'ambito di una forchetta chiaramente comunicata al cliente.

Il Cliente chiede anche velocità nel servizio e massima accessibilità. Diventa essenziale riconsiderare l'offerta in termini di multicanalità e di capacità di adeguarsi alle preferenze del cliente. È inevitabile quindi pensare ai servizi di assistenza alla clientela ed ancora più inevitabile pensare ad internet e a come ormai il suo utilizzo si stia generalizzando in tutte le fasce della popolazione. Per questo Findomestic ha investito molto nell'innovazione tecnologica: oggi il nostro processo per i prestiti personali via web è completamente paperless ed interamente esercitabile senza muoversi da casa, esempio unico nel panorama italiano.

# La consulenza finanziaria indipendente

*Perché i clienti dovrebbero pagare per un servizio che, tutto sommato, sono stati abituati a ricevere gratuitamente dalla propria banca o dal promotore?*

### I driver di sviluppo della consulenza finanziaria indipendente

La consulenza in materia di investimenti ha avuto la sua consacrazione con l'avvento della Direttiva MiFID nel 2007. Tuttavia la consulenza finanziaria era un servizio che già veniva prestato alla clientela da parte degli intermediari come attività accessoria al collocamento dei prodotti finanziari, e da parte di soggetti privati (individui, società e family office) in un contesto non regolamentato.

L'introduzione della Direttiva MiFID, che ha elevato la consulenza in materia di investimenti a servizio finanziario regolamentato, ha da un lato obbligato gli intermediari ad adottare modelli di servizio e procedure specifiche al fine di offrire un servizio di consulenza in conformità con la disciplina comunitaria, dall'altro ha indotto alcune società di consulenza a richiedere l'autorizzazione alla trasformazione in Sim al fine di continuare a svolgere l'attività di advisory verso la propria clientela privata ed istituzionale<sup>1</sup>.

I consulenti finanziari individuali e le società costituite in forma di Srl, che erano in attività prima del novembre 2007, hanno potuto proseguire la propria attività di consulenza, in attesa dell'avvio dell'Albo dei consulenti, beneficiando di un regime di proroga che è stato di anno in anno rinnovato.

Il panorama dei soggetti che costituiscono l'offerta del servizio di consulenza in materia di investimento è pertanto articolato e necessita, con ogni probabilità, di una doverosa semplificazione al fine di consentire ai risparmiatori di comprendere la natura e le diverse caratteristiche dei soggetti autorizzati alla prestazione del servizio di consulenza.

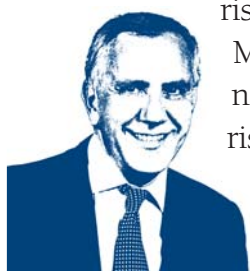
L'analisi dello sviluppo del settore della consulenza finanziaria non può naturalmente prescindere da alcune considerazioni circa la domanda, effettiva e potenziale, di consulenza finanziaria da parte della clientela dei risparmiatori.

### La domanda di consulenza finanziaria – Le determinanti macroeconomiche

Spesso le analisi sulle determinanti della domanda di servizi finanziari si concentrano maggiormente su aspetti microeconomici, analizzando il comportamento isolato di singoli risparmiatori o, al massimo, di una tipologia di investitori.

Minore attenzione viene prestata al contesto macroeconomico che ha subito nel nostro paese, forse più che in altri mercati europei, un notevole cambiamento rispetto al passato anche piuttosto recente.

Nel nostro paese il tasso di risparmio è stato storicamente elevato e superiore a quanto osservato in altri paesi europei. Nel passato lo stock di attività finanziarie delle famiglie si accresceva di anno in anno di cifre consistenti; senza andare troppo indietro nel tempo, nel quinquennio precedente la cri-



Massimo Scolari, ASCOSIM



si finanziaria del 2008, il flusso netto di attività finanziarie delle famiglie era di circa 120 miliardi di euro all'anno ed il tasso di risparmio veleggiava su valori compresi tra il 15 ed il 17%<sup>2</sup>.

Dal 2007 al 2010 il flusso di attività finanziarie si è ridotto a poco più della metà (si noti, in termini nominali, in termini reali la diminuzione sarebbe maggiore), mentre il tasso di risparmio è caduto al 12% del reddito disponibile che, a sua volta, ha subito una contrazione soprattutto per l'accresciuta imposizione fiscale.

Prima della crisi l'accumulazione del risparmio finanziario delle famiglie si traduceva in maggiori saldi di conto corrente, quindi in liquidità pressochè infruttifera, che il risparmiatore si preoccupava di investire celermente acquistando dagli intermediari prodotti e servizi finanziari.

L'attività di collocamento dei prodotti finanziari poteva beneficiare quindi di un bacino di mercato abbondante, nel quale banche e promotori concorrevano senza troppa ansia: c'era spazio per tutti.

Oggi la situazione è completamente cambiata: la domanda di prodotti finanziari per impiegare l'eccesso di liquidità è fortemente calata, anzi l'investitore si trova spesso nella condizione di smobilizzare i propri investimenti per finanziare spese o imposte che non trovano sufficiente copertura nel reddito corrente.

Quando il patrimonio complessivo è stazionario, per acquistare un prodotto finanziario occorre venderne un altro, ossia modificare il portafoglio degli investimenti; l'investitore si trova quindi nella necessità di una maggiore assistenza nelle scelte di investimento, di una maggiore informazione sulle diverse caratteristiche dei prodotti finanziari, di una comparazione obiettiva dei rischi e delle potenzialità di ogni investimento, tenuto conto delle propria propensione al rischio e obiettivi di investimento. E questo non è altro che il servizio di consulenza in materia di investimenti.

In questa situazione la gestione dello stock di patrimonio e degli investimenti in essere tende a diventare un'attività sempre più importante e più richiesta rispetto alla mera vendita di prodotti finanziari; la domanda si dovrebbe quindi progressivamente spostare dal prodotto ai servizi finanziari, con particolare accento sulla consulenza personalizzata.

## **La dimensione e le potenzialità del mercato della consulenza finanziaria**

Ma qual è il potenziale del mercato della consulenza finanziaria?

Gli operatori dell'industria finanziaria sono abituati a valutare l'entità di un mercato dalla dimensione monetaria, raccolta di mezzi finanziari della clientela, patrimonio gestito, amministrato ecc. Parafrasando una celebre battuta di un importante esponente della finanza italiana del passato, si potrebbe affermare che i clienti del servizio di consulenza finanziari "si contano e non si pesano". Questa caratteristica è dovuta sia alla stessa tipologia del servizio di consulenza (un consiglio si può infatti adattare a qualunque entità patrimoniale) sia ad una circostanza legale: ai consulenti (individui o società) è preclusa, anche temporaneamente, la detenzione di mezzi finanziari di pertinenza della clientela.

Nella Relazione annuale per il 2011, la Consob riferiva che la percentuale di investitori retail che dichiaravano di ricevere proposte di investimento personalizzate e riferite a uno specifico strumento finanziario (cosiddetta 'consulenza Mifid') si attestava intorno all'8 per cento circa, valore sostanzialmente stabile rispetto a quello rilevato a fine 2010 e inferiore al dato del 2008 (10 per cento circa)<sup>3</sup>. Si noti che tale proporzione è di gran lunga inferiore alle stime della proporzione degli investito-

ri “attivi”, che consistono, secondo recenti ricerche, nel 30% circa delle famiglie italiane, pari a circa 6 milioni di nuclei familiari<sup>4</sup>.

Da altre ricerche di mercato, sempre condotte per conto dell’Associazione Italiana Private Banking, su un campione rappresentativo di clienti con disponibilità finanziarie superiori a 500 mila euro, si è rilevato un notevole interesse nei confronti di un servizio di consulenza finanziaria da parte del 23% degli intervistati<sup>5</sup>.

Confrontando tali risultati con una ricerca recentemente condotta dalla compagnia assicurativa Aviva nel Regno Unito, paese nel quale vi è una tradizionale e radicata presenza di operatori della consulenza finanziaria (Independent Financial Advisors), si nota che la propensione a rivolgersi ad un consulente finanziario per le proprie scelte di investimento risulta in media pari al 21%, con maggiori valori rilevati tra gli uomini e tra gli investitori più anziani (28% per gli over 65)<sup>6</sup>.

In conclusione, si può argomentare che il potenziale bacino della consulenza finanziaria si potrebbe attestare, nel medio termine, su valori piuttosto elevati rispetto alla situazione attuale; prevedibilmente la crescita e lo sviluppo del servizio sarà più rapido per i clienti con maggiore dotazione patrimoniale per estendersi successivamente anche ai clienti retail nella misura in cui i costi e le modalità di accesso siano compatibili con patrimoni contenuti.

## **I clienti e la value proposition del servizio di consulenza finanziaria**

Normalmente l’industria finanziaria suddivide la clientela per classi dimensionali del patrimonio (retail, affluent, private e HNWI). Tale criterio è piuttosto semplificato e non sempre cattura le differenti caratteristiche della clientela in termini di aspettative e di comportamento in ambito finanziario.

Con particolare riferimento al servizio di consulenza finanziaria è quindi utile tentare una diversa classificazione della clientela:

1. *Il potenziale investitore.* Si tratta normalmente delle classi più giovani che ancora non dispongono di elevati mezzi finanziari, ma sono particolarmente interessati all’accumulazione del capitale;
2. *L’investitore conservativo,* rivolto esclusivamente all’obiettivo di conservazione del proprio capitale, con una bassa o nulla tolleranza verso il rischio finanziario;
3. *L’investitore passivo,* ossia colui che tende a delegare la gestione del proprio capitale a banche ed intermediari, verificandone periodicamente il risultato complessivo;
4. *L’investitore evoluto* che possiede un’adeguata conoscenza ed esperienza in campo finanziario, si informa costantemente ed intende partecipare attivamente alle scelte di investimento sul proprio portafoglio;
5. *L’investitore fai-da-te* che effettua direttamente i propri investimenti mediante canali telematici utilizzando in prevalenza le informazioni disponibili in rete.

Si noti che il singolo cliente può presentare caratteristiche di tipo trasversale alle categorie descritte; le combinazioni sono potenzialmente molteplici: ad esempio è possibile individuare clienti evoluti che, per convinzione individuale, non desiderano assumere rischi finanziari, oppure clienti fai-da-te con capitali contenuti e con un approccio molto aggressivo.

È evidente che la consulenza sarà maggiormente apprezzata dalla clientela evoluta (categoria 4); tuttavia il servizio di advisory si può articolare in modo appropriato per servire al meglio la

clientela appartenente alle diverse categorie. Vediamo come.

1. La prima tipologia di clientela deve essere supportata soprattutto in termini di pianificazione finanziaria e previdenziale. Si tratta normalmente di clienti giovani che devono essere assistiti anche nelle proprie scelte lavorative, di start up di nuove imprese o attività professionali, nelle decisioni di carattere abitativo e nella pianificazione previdenziale.
2. Il cliente conservativo non è particolarmente interessato alle diverse forme di investimento e alla redditività, ma guarda con molto interesse la tematica dei rischi finanziari connessi al proprio portafoglio ed ai costi gravanti sui prodotti e servizi finanziari acquistati. Il monitoraggio dei rischi e dei costi, in particolare integrando i dati delle diverse banche del cliente, può essere per questa tipologia di cliente il servizio a maggior valore aggiunto.
3. Il cliente che normalmente delega le proprie scelte di investimento potrebbe apparire a prima vista come una tipologia di investitore lontana e disinteressata ad un servizio di consulenza. In realtà, proprio la decisione di delegare le scelte di investimento ad uno o più gestori implica la necessità di un controllo e di un monitoraggio professionale dello stile di gestione e del rischio controparte.
4. La tipologia di cliente evoluto ed interessato a partecipare attivamente alle scelte di investimento è l'investitore che maggiormente apprezza un servizio di consulenza professionale. Il cliente riceve consigli e raccomandazioni dal consulente e provvede in prima persona all'esecuzione, mantenendo quindi il completo controllo del proprio portafoglio.
5. Infine l'investitore fai-da-te sembra veramente agli antipodi di un rapporto di consulenza. Tuttavia anche questa tipologia di investitore può apprezzare un servizio di consulenza specializzato che può essere utile ad integrare la propria operatività diretta (analisi sulle società, analisi macroeconomiche, segnali di acquisto e vendita ecc.).

## Il perimetro del servizio di consulenza finanziaria

Nella definizione di consulenza in materia di investimenti contenuta nella Direttiva MiFID ed oggi prevista dall'art. 1, comma 5-septies del Testo Unico della Finanza, il servizio consiste nella "prestazione di raccomandazioni personalizzate a un cliente, dietro sua richiesta o per iniziativa del prestatore del servizio, riguardo a una o più operazioni relative a un determinato strumento finanziario. La raccomandazione è personalizzata quando è presentata come adatta per il cliente o è basata sulla considerazione delle caratteristiche del cliente".

Il considerando n. 81 della Direttiva 2006/73/CE precisa inoltre che "una consulenza generica in merito ad un tipo di strumento finanziario non è una consulenza in materia di investimenti ai fini della direttiva 2004/39/CE, in quanto la presente direttiva specifica che, la consulenza in materia di investimenti è limitata alla consulenza in merito a determinati strumenti finanziari".

Il Considerando 82 della Direttiva 2006/73/CE chiarisce inoltre che "gli atti compiuti dall'impresa di investimento che siano preparatori alla prestazione di un servizio di investimento o allo svolgimento di un'attività di investimento devono essere considerati come parte integrante di tale servizio o attività. Tra tali atti rientra ad esempio la prestazione di consulenza generica da parte dell'impresa di investimento a clienti o potenziali clienti prima o nel corso della prestazione di consulenza in materia di investimenti o di qualsiasi altro servizio o attività investimento".

La consulenza in materia di investimenti, così come definita in senso stretto dalla Direttiva

MiFID, è quindi solo uno degli elementi che costituiscono il servizio di consulenza finanziaria; esso si può estendere ad altri ambiti sia di tipo funzionale (ad esempio la pianificazione finanziaria), sia a tematiche collegate alla gestione complessiva del patrimonio del cliente.

Il cliente infatti è verosimilmente interessato ad una assistenza professionale che pur includendo le raccomandazioni personalizzate di acquisto o vendita di strumenti finanziari, nel contempo si estende anche ad altre aree connesse alla gestione complessiva del patrimonio familiare, come ad esempio la gestione del patrimonio immobiliare, l'indebitamento finanziario, le coperture assicurative, la situazione previdenziale o le tematiche di successione.

## **La remunerazione dei consulenti: i clienti accettano di pagare per ricevere una consulenza finanziaria?**

Numerosi osservatori sostengono che i risparmiatori sono piuttosto restii a pagare per ricevere un'assistenza che, di fatto, hanno da sempre ricevuto "gratuitamente" dalle banche e dai promotori finanziari. I risparmiatori in alcune circostanze sembrano non percepire il valore aggiunto del servizio di consulenza finanziaria anche se fornito su base professionale ed indipendente. Altri sondaggi hanno invece messo in evidenza che vi è una quota rilevante, anche se ancora minoritaria, di risparmiatori disponibili a pagare una parcella al consulente finanziario. Il risparmiatore non sarebbe disposto a pagare per una "cattiva" consulenza di scarsa qualità, ma sarebbe disponibile ad acquistare un servizio di elevata qualità, del quale percepisce gli effettivi vantaggi.

Guardando alla realtà del Regno Unito i circa 26 mila consulenti finanziari indipendenti (IFA) sono la fonte di consulenza preferita dal 26% dei risparmiatori (Fonte Rapporto Abi - Association of British Insurers) e l'84% di chi ha utilizzato un consulente dichiara che la qualità del servizio è eccellente o molta buona. Nel 98% dei casi viene considerata una fonte di consulenza migliore delle altre.

Dal punto di vista dei costi la parcella oraria praticata dalla maggioranza degli IFA è compresa tra 100 e 150 sterline. La ricerca dell'Abi evidenzia che circa due terzi dei risparmiatori non è disposta a pagare un compenso per un servizio di consulenza finanziaria, mentre un 25% è disponibile a pagare una parcella oraria inferiore a 200 sterline.

Osservando invece il mercato domestico, nel quale la consulenza finanziaria sta muovendo i primi passi, le ricerche e le evidenze empiriche sono ancora frammentarie: un'indagine condotta dall'Associazione Italiana Private Banking nel 2010 stimava, sulla base di un campione di circa 400 soggetti con un patrimonio medio di circa 2 mln di Euro, che una quota rilevante dei risparmiatori interessati ad un servizio di consulenza a pagamento (intorno al 45%) era disponibile a corrispondere una fee di consulenza pari allo 0,30% del patrimonio.

Tali valori sembrano confermati anche da uno studio dell'autore sui bilanci delle Sim di pura consulenza: nel 2009 il fatturato aggregato delle Sim rispetto al patrimonio sotto consulenza si attestava allo 0,30%<sup>7</sup>.

## **Il futuro della consulenza finanziaria indipendente: la proposta di revisione della MiFID**

Le persone che ricevono una consulenza, in qualsiasi campo, tendono ad attribuire un valore superiore alle raccomandazioni ricevute da soggetti "disinteressati", ossia che non perseguono



un personale interesse nel fornire lo specifico consiglio. Questo è vero anche nella consulenza finanziaria. Se il consulente è indipendente dall'oggetto della propria raccomandazione, con maggiore probabilità fornirà un servizio non soggetto a distorsioni e ad inefficienze. Il tema della consulenza finanziaria indipendente è al centro della discussione che è scaturita dalla proposta di modifica della Direttiva Mifid (Mifid Review) della Commissione Europea.

Il 20 ottobre 2011 la Commissione Europea ha infatti approvato il testo di una Direttiva che modifica la Direttiva MiFID<sup>8</sup>. La proposta della Commissione contiene alcune novità importanti per quanto concerne la tutela dei risparmiatori nell'ambito del servizio di consulenza in materia di investimenti.

L'art.24 comma 3 della Direttiva prevede, in tema di informazioni che devono essere fornite ai clienti o ai potenziali clienti, che gli intermediari specifichino:

- se il servizio di consulenza è fornito con modalità di indipendenza (“on an independent basis”),
- se è basato su un'analisi ampia o ristretta degli strumenti finanziari presenti sul mercato e
- se la valutazione di adeguatezza delle raccomandazioni di investimento viene svolta su base continuativa.

Al comma 5 del medesimo articolo, la Direttiva indica i requisiti minimi che devono essere garantiti dagli intermediari che dichiarano al cliente ed intendono svolgere il servizio di consulenza secondo modalità di indipendenza:

- le raccomandazioni di investimento devono scaturire dall'analisi di un numero sufficientemente ampio di strumenti finanziari, con riguardo sia alla tipologia che all'emittente e non devono essere limitate a strumenti finanziari emessi da entità di gruppo o correlate;
- l'intermediario non deve ricevere commissioni, retrocessioni o altri benefici monetari da terze parti.

La proposta di Direttiva di revisione della MiFID individua quindi, nell'ambito del servizio di consulenza, la species della consulenza “indipendente”, fornendo una chiara indicazione delle informazioni al cliente e delle modalità operative che devono essere rispettate dagli intermediari. Tale orientamento si situa nel solco di provvedimenti normativi e regolamentari approvati in sede nazionale da alcuni paesi dell'Unione Europea<sup>9</sup> e nel nostro Paese<sup>10</sup>, che prevedono esplicitamente l'indipendenza come condizione per lo svolgimento del servizio di consulenza finanziaria.

È tuttavia da considerare che il servizio di consulenza finanziaria può essere prestato mediante una pluralità di modelli di servizio; la proposta di revisione della Direttiva riconosce implicitamente che esso possa essere offerto anche in assenza del requisito dell'indipendenza (cosiddetta “consulenza ristretta”), nel caso di un limitato universo di strumenti finanziari considerato oppure nel caso in cui l'intermediario riceva commissioni sui prodotti finanziari oggetto della consulenza.

In tale ipotesi l'art. 24 comma 3 della Direttiva prevede che il cliente debba essere preventivamente informato in merito alle diverse caratteristiche del servizio, e quindi possa liberamente scegliere tra un servizio di consulenza “indipendente” oppure “ristretto”, ai quali corrisponderanno diverse modalità di servizio nonché diverse condizioni economiche.

Nell'ottica di garantire un maggior grado di protezione dei risparmiatori, è auspicabile che la modalità di indipendenza nello svolgimento del servizio di consulenza sia prescelta ed attuata

da un elevato numero di intermediari finanziari e non venga limitata all'attività dei soli consulenti indipendenti (persone fisiche o società di consulenza finanziaria).

Dalla proposta è scaturito un ampio dibattito che ha coinvolto numerose associazioni di banche ed intermediari a livello europeo. Le istanze sollevate ed i rilievi critici nei riguardi della proposta della Commissione Europea hanno trovato riscontro nel Rapporto presentato da Marcus Ferber e approvato dalla Commissione Affari Economici e Monetari del Parlamento Europeo. In tale Rapporto viene avanzata la proposta di cancellare ogni riferimento al termine "consulenza finanziaria indipendente" ed il relativo divieto a percepire retrocessioni da parti terze.

Nel mese di maggio 2012 la Presidenza Danese ha elaborato un testo di compromesso che da un lato conferma nella sostanza l'impostazione della proposta della Commissione<sup>11</sup>, dall'altro specifica le informazioni che gli intermediari devono fornire ai clienti o ai potenziali clienti ed in particolare se, nell'ambito del servizio di consulenza, l'impresa di investimento riceve commissioni o altri benefici non monetari da terze parti - fatto salvo la ricezione di benefici non monetari che non impediscono all'impresa di investimento di agire nel migliore interesse del cliente. Il testo di compromesso introduce alcune modifiche al testo originario della Commissione in particolare sui requisiti minimi che devono essere garantiti dagli intermediari che dichiarano al cliente ed intendono svolgere il servizio di consulenza secondo modalità di indipendenza:

- le raccomandazioni di investimento devono scaturire dall'analisi di un "range" sufficientemente ampio e diversificato di strumenti finanziari, con riguardo sia alla tipologia che all'emittente e non devono essere limitati agli strumenti emessi da entità di gruppo o correlate;
- l'intermediario non deve ricevere e mantenere commissioni, retrocessioni o altri benefici non monetari da terze parti.

Il dibattito all'interno delle istituzioni europee è ancora in corso e vedrà probabilmente un esito finale nella seconda metà del 2012 con l'approvazione del testo definitivo da parte dell' Ecofin.

## **La consulenza finanziaria indipendente: il posizionamento delle SIM di Consulenza**

Il servizio di consulenza prestato dalle Sim di pura Consulenza è già ispirato ai principi di indipendenza e alle modalità operative delineate dalla Direttiva di revisione della MiFID.

Nell'Assemblea straordinaria di Ascosim, tenutasi il 20 gennaio 2011, le Sim di consulenza avevano infatti approvato all'unanimità un Codice Etico che recepiva le novità introdotte dalla Direttiva di revisione della MiFID.

Si riportano in estratto alcuni articoli del Codice Etico di Ascosim che evidenziano l'adesione ai principi contenuti nel testo della Direttiva di revisione della MiFID.

*Art. 2 comma b: Le Società intendono mantenere l'indipendenza rispetto ad altri intermediari (gruppi bancari o assicurativi) ed emittenti di strumenti finanziari quotati, al fine di assicurare una completa oggettività nella prestazione del servizio di consulenza.*

*Art. 3 comma a: Le Società si impegnano a raccogliere le informazioni necessarie a valutare l'adeguatezza del servizio di consulenza per il cliente e verificare la sussistenza del giudizio nel tempo, aggiornando opportunamente le informazioni sul cliente.*

*Art. 4 comma f: Le Società si impegnano a monitorare con continuità i risultati dei portafogli o delle operazioni raccomandate ai clienti.*

*Art. 4 comma c: Le Società si impegnano a considerare, ai fini delle raccomandazioni di investimento relative ad ogni specifico settore o classe di attività, per quanto possibile, l'universo degli strumenti e dei prodotti finanziari presenti sul mercato, ed effettuare processi di selezione mediante criteri oggettivi.*

*Art. 2 comma d: Le Società, nell'ambito del servizio di consulenza in materia di investimenti, si astengono dal percepire incentivi o utilità connessi a strumenti o servizi finanziari e garantiscono l'integrale accreditamento al cliente di eventuali benefici derivanti dall'attività di consulenza (retrocessioni, sconti).*

<sup>1</sup> Il servizio di consulenza finanziaria può essere prestato sia a sostegno ed integrazione del servizio di collocamento dei prodotti finanziari, sia a sè stante come consulenza finanziaria "pura", ossia raccomandazioni e consigli di investimento sganciati dalla distribuzione dei prodotti.

<sup>2</sup> Prometeia – Gkf Eurisko, Sintesi dell'osservatorio risparmi delle famiglie 2012 – Milano, Salone del Risparmio 2012.

<sup>3</sup> Consob, Relazione per l'anno 2011, Gli intermediari e le famiglie, pag. 165.

<sup>4</sup> Prometeia – Gkf Eurisko, Sintesi dell'osservatorio risparmi delle famiglie 2012 – Milano, Salone del Risparmio 2012.

<sup>5</sup> Fabrizio Fornezza, in AA. VV., 2011, La Consulenza Finanziaria, Il Sole 24 ore.

<sup>6</sup> Aviva Report, The value of financial advice, giugno 2011.

<sup>7</sup> Massimo Scolari, 2010, Sim di Consulenza: Analisi dei bilanci e struttura interna, pubblicato sul sito internet [www.ascosim.it](http://www.ascosim.it).

<sup>8</sup> Commission adopts proposals for a Directive on markets in financial instruments repealing Directive 2004/39/EC of the European Parliament and of the Council, and for a Regulation on markets in financial instruments and amending Regulation [EMIR] on OTC derivatives, central counterparties and trade repositories.

<sup>9</sup> Si vedano "Retail and Distribution Review" in Gran Bretagna, e la "Proposition de Loi visant à donner un statut à la profession de conseiller en gestion de patrimoine" del luglio 2010 in Francia.

<sup>10</sup> Regolamento di disciplina dei requisiti di professionalità, onorabilità, indipendenza e patrimoniali per l'iscrizione all'albo delle persone fisiche consulenti finanziari, adottato dal Ministero dell'economia e delle finanze con decreto del 24 dicembre 2008, n. 206.

<sup>11</sup> "Furthermore, it is appropriate to establish the conditions for the provision of investment advice when firms inform clients that the service is provided on an independent basis. When advice is provided on an independent basis a sufficient range of different product providers' products shall be assessed prior to making a personal recommendation. It is not necessary for the advisor, however, to assess investment products available on the market by all product providers or issuers, but the range of financial instruments should not be limited to financial instruments issued or provided by entities having close links with the investment firm or any other strict relationships, such as contractual relationship, potentially able to impair the independent basis of the advice provided." Modifica al Recital 52 della Direttiva Mifid Review.

# Corporate banking: “Back to the Future”

*Un percorso di uscita dalla crisi tra innovazione e tradizione*

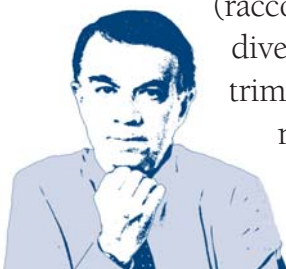
### La crisi ha messo in evidenza i limiti dei modelli adottati dalle banche

Quattro anni di crisi economica e finanziaria sono un periodo straordinariamente lungo ed imprevisto. Il peso della componente finanziaria in questa crisi è determinante, non soltanto perché il fallimento della Lehman Brothers (e tutto ciò che lo ha causato sul fronte degli strumenti finanziari derivati) ha innescato una serie di problemi nei vasi comunicanti della finanza internazionale, ma perché ha causato una prolungata carenza di liquidità nel sistema interconnesso banche-imprese. La mancanza di liquidità, aggravata nel caso italiano dal debito arretrato della Pubblica Amministrazione per quasi 100 miliardi di euro, ha portato in superficie una lunga serie di problemi e di criticità della finanza delle imprese, in particolare quelle piccole, che erano purtroppo rimasti nascosti sotto la superficie.

Anche sul lato del sistema bancario italiano gli effetti della crisi hanno evidenziato alcuni limiti e gli effetti di una politica di limitati investimenti nel segmento di business ‘corporate’, beneficiario di un numero inferiore di progetti di innovazione nei processi e nei modelli commerciali a confronto con quanto dedicato al segmento dei privati (‘retail’). È un indicatore non casuale, influenzato dalla proporzione dei ricavi che per tutto il sistema bancario vede prevalere il segmento retail su quello corporate con rapporti da 3:1 a 5:1. Gli investimenti in nuovi prodotti, tecnologie e modelli di servizio si sono concentrati nel campo dei servizi alla clientela privata con i progetti di multicanalità a farla da padrone.

Come detto la crisi finanziaria, la crisi delle banche anche le italiane, ha portato in superficie due punti critici che negli anni ‘buoni’, negli anni della redditività e del capitale abbondante erano rimasti nascosti:

1) La crisi delle imprese (soprattutto micro e PMI) esasperata dalla stretta creditizia esplosa a fine 2011 danneggia il conto economico delle banche non solo sul fronte dei minori ricavi, ma ancora di più per gli effetti delle sofferenze e delle rettifiche. Non solo, la crescente massa di piccole imprese in crisi o fallite (12.000 fallimenti/anno) causando problemi ad altre imprese e ai lavoratori trasmette le criticità del segmento corporate all’area retail: i flussi di nuovo risparmio (raccolta diretta e indiretta) sono deboli e il pagamento delle rate dei mutui è diventato un problema (circa 60.000 debitori privati posti a sofferenza nel 4° trimestre). Tutto ciò a dimostrazione di quanto l’economia reale sia interconnessa; in particolare in Italia la presenza massiccia d’imprese familiari mette in discussione la creazione di barriere di separazione artificiali tra retail e corporate. Nelle fasi recessive come quella attuale le correlazioni diventano evidenti.



Fabio Bolognini, Linker



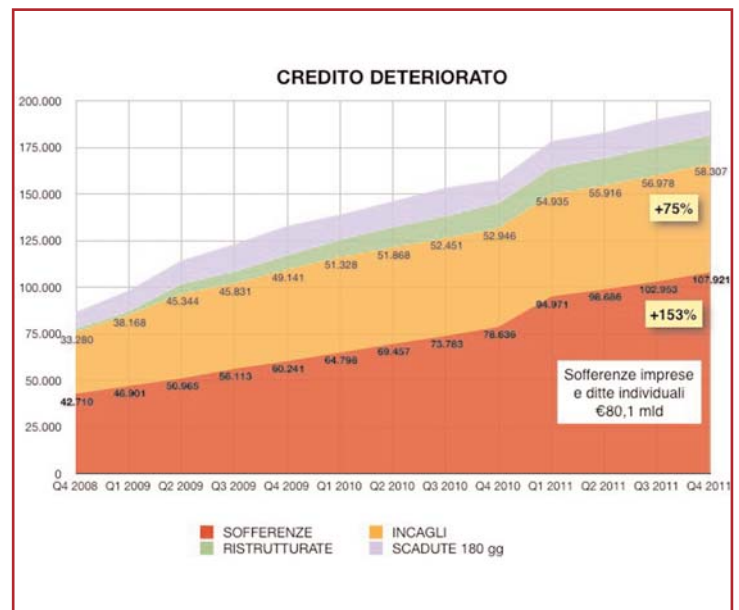
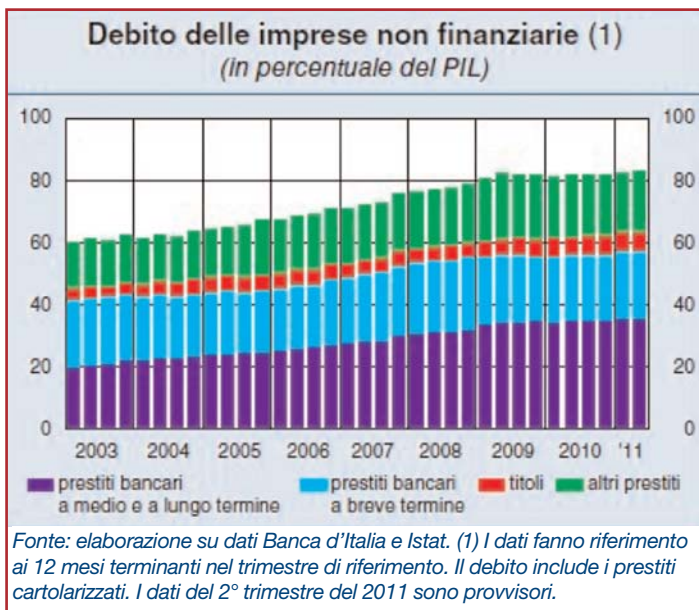


Grafico 1: Debito delle imprese non finanziarie in % del PIL (fonte Banca d'Italia) Grafico 2: andamento crediti deteriorati banche 2008-2011

2) il sistema delle imprese, soprattutto quelle piccole, è troppo indebitato e si è indebitato praticamente solo con le banche. Alti livelli di leva finanziaria, tollerati o ignorati negli anni di crescita dell'economia e dei volumi degli impieghi bancari, sono oggi uno dei principali motivi di peggioramento del rating, consumo di capitale e di erosione dei flussi di cassa al servizio del debito in presenza di tassi d'interesse cresciuti di diversi punti percentuali.

In questo quadro di estrema difficoltà la reazione alla stretta creditizia da parte delle piccole e medie imprese, e delle associazioni di categoria che le rappresentano, è stata forte, pubblica e assorbita con imbarazzo dal sistema bancario soprattutto nell'ultima parte del 2011. La politica di comunicazione adottata dalle banche non è riuscita a spiegare al sistema delle imprese l'inevitabile destinazione dei fondi erogati dalla BCE<sup>1</sup> a copertura delle obbligazioni in scadenza e non rimpiazzabili sui mercati finanziari con nuove emissioni. Senza i fondi della BCE non si sarebbe potuto evitare una contrazione del credito ancora più marcata.

La stasi dei ricavi, la crescita tumultuosa del credito deteriorato (vedi grafico 2) e delle rettifiche su crediti alla clientela hanno messo le banche di fronte all'evidenza che il modello di business dell'area corporate, piuttosto datato, necessitasse di qualche ripensamento e ha svelato la natura delle strette relazioni esistenti tra PMI, lavoratori, famiglie e area retail.

## I problemi striscianti del corporate banking

Se una prima autocritica ha posto l'accento sulla cultura del credito, persa nei processi seguiti a molte fusioni, aggregazioni e riorganizzazioni (anche se non è scontato che si debba perdere capacità di giudizio del rischio a seguito di una fusione) si sta facendo strada l'idea che qualcosa non funzioni nell'intero modello di servizio alla clientela imprese e piccole imprese. Alcuni snodi importanti del rapporto con la clientela imprese andrebbero ripensati magari trovando le risposte a qualcuna delle seguenti domande:

- se il rapporto con la clientela imprese si basa ancora sulla qualità della relazione (a differenza della vendita di pezzi come praticato in prevalenza nel segmento retail) cosa è stato fatto per

umentare il tasso qualitativo nel periodo 2008-2011?

- se la prociclicità<sup>2</sup> dei modelli di rating approntati per Basilea2 era un limite noto, cosa è stato fatto direttamente nei confronti delle imprese per ammortizzare una restrizione eccessiva durante l'attuale recessione e facilitare l'assorbimento della crisi da parte delle imprese più fragili?
- le modifiche organizzative e operative che sono state approntate ai processi per il monitoraggio e la gestione del rischio al fine di prevenire la crescita del credito deteriorato (sofferenze, incagli e scaduti) si sono rivelate efficaci?
- per quale motivo il livello di soddisfazione espresso pubblicamente dagli imprenditori nei confronti delle banche ha una bassa correlazione con il livello rilevato nelle indagini di customer satisfaction commissionate (e talvolta pubblicate) dalle banche? (vedi fig.1)

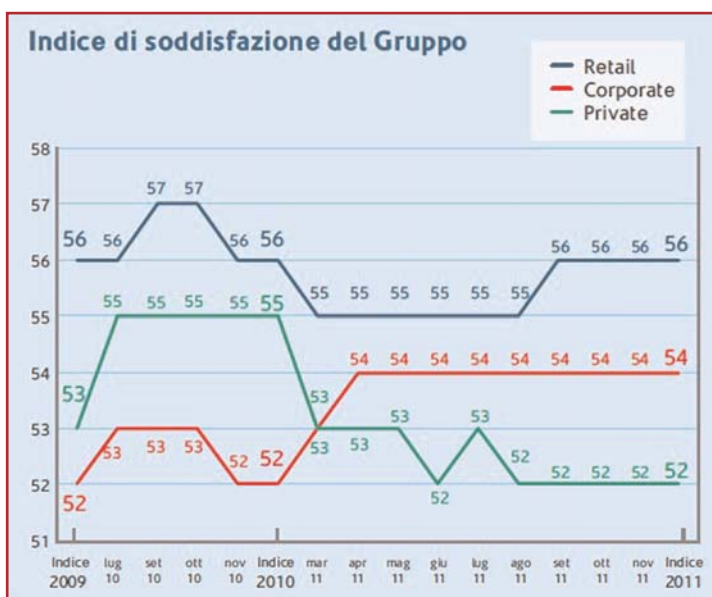


Figura 1: *Indice di soddisfazione clientela gruppo UBI*

L'ipotesi che il management delle banche abbia trascurato queste problematiche appare oggi realistica. Dall'esterno non si notano significativi miglioramenti nell'assetto delle banche commerciali italiane sul segmento corporate.

Nei prossimi paragrafi cercherò di approfondire quattro problemi specifici del modello di business applicato dalle banche italiane: il numero dei clienti serviti, la produttività dei gestori della relazione, la polarizzazione automatica del credito e la prevenzione del rischio di credito.

## Problema 1: le banche hanno troppi clienti-imprese?

Recentemente, dopo la sua nomina a presidente del Monte dei Paschi, Alessandro Profumo è stato il primo a indicare tra le modifiche strategiche che si attende dalla sua banca e dal mercato una riduzione del numero di clienti serviti<sup>3</sup>.

Premesso che quasi tutte le imprese, anche quelle molto piccole, hanno un numero di rapporti bancari che varia da 2 a 5-6, ma che può superare i 10 rapporti nella media impresa; premesso che il modello di servizio adottato da quasi tutte le banche vede un carico di 80-100 imprese per il gestore corporate o PMI<sup>4</sup> e di 200-250 micro e piccole imprese per il gestore small business, la domanda è se questa dimensione di portafoglio clienti sia una scelta efficace rispetto alle aspettative della clientela sul livello di servizio e agli obiettivi di crescita dei margini.

La risposta è negativa, a mio avviso, e le motivazioni si basano su pragmatismo e su osservazioni del comportamento della clientela e del personale che la interfaccia:

- le curve di soddisfazione della clientela impresa mostrano un livello di efficienza ottimale in presenza di un contatto (possibilmente fisico) ogni 1-2 mesi tra il gestore o responsabile della relazione (RR) e il cliente, quasi a prescindere dalle dimensioni nel segmento PMI.

- 6 visite annue per 100 clienti su 200 giornate lavorative comportano circa 3 visite giornaliere per ogni giornata lavorativa. Un ritmo insostenibile tenendo conto dei carichi amministrativi, delle giornate dedicate a impegni di formazione o alla partecipazione a incontri interni.
- ulteriori analisi hanno dimostrato che i clienti presidiati con assiduità e visite regolari sono solo il 25-30%. Gli altri clienti sono trattati in modo residuale e marginale, per lo più con contatti telefonici irregolari;
- analizzando la redditività della clientela imprese si riscontrano frequentemente situazioni che si avvicinano alla tipica regola 80/20, vale a dire l'80% dei margini generato da circa il 20% dei clienti. Questo rapporto può sembrare anomalo laddove esiste una frammentazione di tanti piccoli clienti, ma è la riprova che solo una parte minoritaria dei clienti riceve o merita l'investimento di relazione. L'80% residuale è costituito da rapporti semi-dormienti ovvero rapporti nei quali la quota di mercato (misurata dalla quota impieghi in Centrale Rischi) è inferiore al 5%. Con una quota di mercato, o di penetrazione, così modesta è molto difficile per qualsiasi banca e qualsiasi RR ottenere buoni risultati e sviluppare un rapporto articolato su più servizi di buon valore aggiunto (in gergo tecnico cross-sell).

## **Problema 2: la produttività dei RR non è uniforme e adeguata**

Pur avendo una certa omogeneità di base, i risultati ottenuti dai singoli RR, anche su una serie storica pluriennale indicano un'elevata varianza dal primo decile (i migliori 10%) all'ultimo. Ci possono essere molti fattori che spiegano questa varianza (esperienza, grado di formazione, attitudini, livello di coaching dei capi, area geografica, qualità del portafoglio clienti...). Tuttavia l'osservazione della varianza elevata porta a pensare che la produttività dei migliori RR, decisamente superiore, sia determinata da significative differenze nella distribuzione del tempo lavorativo fra attività commerciali (rapporto diretto con il cliente), creditizie (valutazione del rischio) e amministrative. Le osservazioni statistiche, corroborate da analisi di natura qualitativa e comportamentale, stanno ad indicare che esiste uno spazio non indifferente per conseguire miglioramenti basati sull'estensione dei comportamenti virtuosi a una base più ampia di RR. Si tratta sempre di capire chi e come farlo.

## **Problema 3: l'utilizzo del rating interno ha polarizzato il credito e abbassato le capacità valutative**

Nonostante una lunga serie di interventi volti a un utilizzo intelligente dei modelli di rating introdotti per soddisfare i requisiti di vigilanza dell'accordo di Basilea2, la realtà quotidiana è ben diversa. La mancanza di tempo, le modalità con cui RR (proponenti senza delega) e strutture deliberanti a monte interagiscono nel processo di erogazione del credito forniscono prove inequivocabili che il giudizio di rating (basato molto su bilanci e andamentale e ancora troppo poco su fattori qualitativi) agisca da primo filtro discriminante per avviare l'iter di una proposta di nuovo credito. Molte banche calcolano prima il rating e poi, sulla base dell'esito (e a prescindere da considerazioni qualitative o dai business plan prospettici), decidono se l'istruttoria possa essere predisposta e inoltrata. Questo avviene in modo pressoché automatico sui segmenti della micro e della piccola impresa. Un processo decisionale così concepito ha penalizzato il mantenimento e l'evoluzione (in tempo di congiuntura negativa) della cultura del credito, ancora in parte artigianale, della valutazione del rischio d'impresa. Su questo punto oggi si concorda più all'interno delle banche stesse,

di quanto possa trasparire all'esterno. Il rating, usato nei processi del credito, ha generato 'polarizzazione' dei giudizi: ("buono/non buono", "passa/non passa"), eliminando sfumature e fattori compensativi, tra i quali grande importanza avrebbe dovuto avere l'analisi critica del futuro. Il rating è fondamentalmente una lettura (anche di tipo statistico) di comportamenti passati di breve e medio periodo e non tiene in alcun conto le prospettive di un'impresa, nel bene e nel male. Questo si è rivelato, paradossalmente un notevole problema per le banche stesse, sia perché i modelli di rating hanno dimostrato tutti i loro limiti nell'attuale prolungata crisi economica e finanziaria, sia perché la loro capacità predittiva delle crisi è stata messa a dura prova e in diversi casi si è dimostrata inadeguata. Non si spiegherebbero altrimenti i salti di classificazione doppi (da bonis a sofferenza) che sono ancora frequenti nei portafogli crediti delle banche.

## Problema 4: processi inadeguati sull'area del credito deteriorato

Le critiche all'utilizzo dei modelli di rating si riverberano sui processi di gestione del credito più rischioso. L'aumento vertiginoso del portafoglio classificato a incaglio, sofferenza o ristrutturato si spiega solo in parte con fattori esterni ineluttabili legati alla crisi. Un'analisi più approfondita potrebbe dimostrare che l'intero sistema bancario non ha saputo porre tempestivamente in atto meccanismi e processi di prevenzione delle crisi delle imprese clienti. Intervendendo spesso con notevole ritardo e in modo non coordinato, le banche subiscono effetti negativi sui propri bilanci (rettifiche e costo del capitale). I processi, apparentemente tarati e ritirati con rafforzamenti e interventi difensivi nascondono verità troppo spesso taciute. Due in particolare:

1) il valore del cliente. La conservazione della salute finanziaria di un cliente-impresa è un valore assoluto per la banca, se non altro perché il valore di un cliente in salute, in bonis è calcolabile nella sua redditività annua normalizzata moltiplicata per almeno 5 o 10 anni a venire. La perdita di un cliente, dovuta alla sua crisi finanziaria è un danno rilevante per la banca in termini di ricavi diretti e di ricavi indotti (conti dipendenti, rapporti con i fornitori...).

2) processi incoerenti. I processi interni prevedono il trasferimento, con una sorta di nastro trasportatore da catena di montaggio, delle responsabilità sul cliente da unità commerciali, incentivate sulla redditività netta del cliente, a unità di presidio del rischio o di pratica legale, il cui obiettivo unico è il recupero del credito non la salvezza del cliente nel medio-lungo periodo. In questo la banca appare disconnessa tra i vari uffici e non si comporta con logica imprenditoriale, la logica che media vantaggi e svantaggi di azioni volte al supporto del cliente in crisi e decide anche basandosi sulle prospettive future. La parcellizzazione dei compiti (che crea facilmente de-responsabilizzazione nei passaggi da bonis a incaglio a sofferenza) e l'incoerenza degli obiettivi minano alla base l'efficacia di un processo che dovrebbe curare maggiormente la salvaguardia del parco clienti 'malati'.

1° TRIMESTRE 2012	M.Interesse	Commissioni	Totale	Rettifiche	Rettifiche/ Margini
UNICREDIT	3.790	1.997	5.787	1.398,00	24,16%
INTESA SANPAOLO	2.501	1.317	3.818	973,00	25,48%
MPS	894	434	1.328	434,00	32,69%
UBI BANCA	527	299	826	131,10	15,87%
BANCO POPOLARE	478	337	815	211,48	25,95%
BPER	337	172	508	96,62	19,01%
BPM	227	119	346	51,55	14,91%
CARIGE	205	81	286	30,84	10,80%
CREDEM	132	91	222	22,64	10,18%
POP SONDRIO	137	71	208	62,15	29,93%
CREVAL	125	66	191	39,08	20,44%
	<b>9.351</b>	<b>4.983</b>	<b>14.334</b>	<b>3.450,47</b>	<b>24,07%</b>

Tabella 1: rettifiche su crediti clientela, 1° trimestre 2102



## Quali soluzioni sono realisticamente percorribili?

La crisi economica non è purtroppo un fenomeno passeggero. Banche e imprese devono prepararsi ad interagire anche nei prossimi anni (non mesi) in un contesto di tensioni, di liquidità precaria e di vera e propria lotta per la sopravvivenza a difesa dei margini. La ricerca spasmodica dei margini crea una situazione di forte contrapposizione tra imprese e banche dovuta al costo del credito impennatosi negli ultimi dodici mesi, anche a causa dei problemi del debito pubblico. Limitandosi ai quattro problemi descritti sommariamente, per non dovere affrontare una lista più lunga proviamo a impostare la ricerca delle soluzioni.

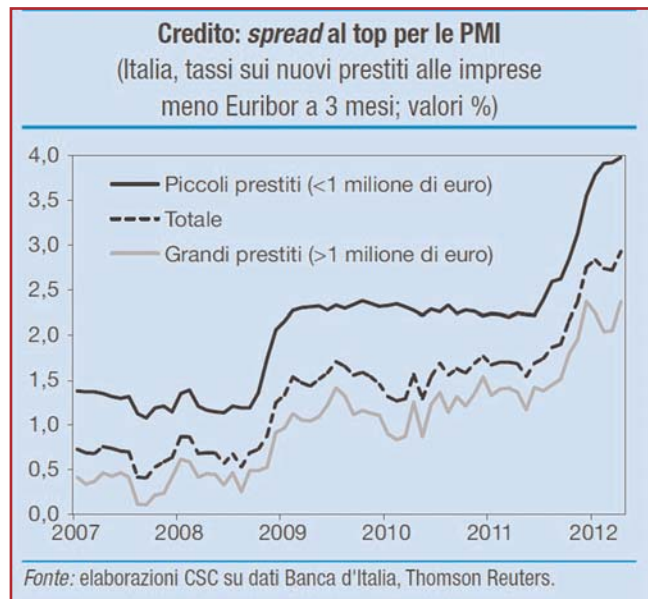


Figura 2: Credito: spread al top per le PMI

Occorre chiedersi se sia possibile intervenire efficacemente e rapidamente sulle aree critiche del modello corporate senza sconvolgere troppo i delicati equilibri che governano il funzionamento delle banche.

Chi scrive è convinto che non solo sia possibile, ma che sia possibile farlo in tempi relativamente brevi una volta identificati i punti critici.

L'obiettivo per la banca deve indirizzarsi al recupero di una cultura del credito smarrita, oggi più importante che mai, innestando elementi innovativi sia nella discontinuità del metodo che nell'uso di tecnologie che in passato non erano disponibili all'artigiano del credito. Questo obiettivo spiega il ricorso nel titolo al famoso film "Back to The Future".

## Soluzione 1: meno clienti più profondità di relazione

Se si accetta il principio che portafogli troppo carichi di relazioni impediscano e frammentino l'attività commerciale dei RR e che la concentrazione dello sforzo commerciale su un minore numero di clienti produca risultati in termini di migliore gestione della relazione (maggiore quota impieghi e maggiore quantità di servizi erogati), la scelta di abbandonare rapporti marginali (quota impieghi inferiore al 5%) può diventare un'opportunità strategica. Tenendo presente che a livello di sistema banche il cliente marginale per una banca è sempre un cliente importante per qualche altra banca, l'abbandono di una fascia di clientela consente davvero di aumentare i ricavi della banca?

Ipotizziamo un portafoglio tipo composto da 100 imprese divise in 3 fasce dimensionali:

- piccole (con fatturato compreso tra € 2,5 mil. e 7 mil.)
- medio-piccole (fatturato € 7-20 mil.)
- medie (fatturato € 20-50 mil.)

e con una ripartizione che riflette la struttura del sistema produttivo italiano:

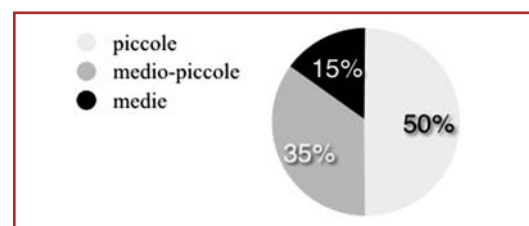


Grafico 3: ripartizione portafoglio per classi dimensionali



Stimando la redditività di questo portafoglio, basata su tre fasce di penetrazione (clienti Top, clienti Standard e clienti Marginali) che comportano diverse quote sugli impieghi e progressività nell'incidenza delle commissioni da servizi si possono simulare le differenze tra un portafoglio frammentato (100 clienti) e uno concentrato (50 clienti), ma con maggiore spinta e penetrazione commerciale, grazie alle risorse liberate sui 50 clienti eliminati.

## Portafoglio A - 100 clienti

	PICCOLE	MEDIO-PICCOLE	MEDIE	
numero	50	35	15	
fatturato medio	3.500.000	7.500.000	20.000.000	
indebitamento/fatturato	65%	50%	45%	
volumi utilizzo fidi				
QDM IMPIEGHI ALTA	40%	35%	20%	
QDM IMPIEGHI MEDIA	20%	15%	10%	
QDM IMPIEGHI BASSA	5%	5%	5%	
QDM % N. TOP	20%	20%	20%	
QDM % N. STANDARD	30%	30%	30%	
QDM % N.MARGINALI	50%	50%	50%	
	NUMERO	Redditività media	Redditività totale	X-sell
<b>CLIENTI TOP</b>	20	€ 65.425	€ 1.308.497	23,70%
<b>CLIENTI STANDARD</b>	30	€ 29.619	€ 888.563	18,67%
<b>CLIENTI MARGINALI</b>	50	€ 9.359	€ 467.961	14,71%
<b>TOTALE</b>	100	€ 26.650	€ 2.665.021	

Tabella 2: portafoglio A (esemplificativo)

Dal punto di vista della redditività (lorda e non corretta per rischio e consumo di capitale, che assumiamo per semplicità essere ininfluenti in questa analisi comparativa), la ripartizione dei ricavi sulle tre fasce di clientela è la seguente:

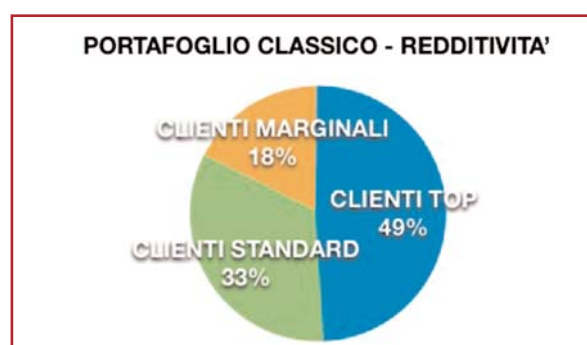


Grafico 4: redditività del portafoglio A per tipologia clienti

In questo caso il 50% dei clienti (marginali) produce solo il 18% dei ricavi lordi. Attenzione a non confondere dimensione con fascia di penetrazione: alcuni clienti sono di dimensione grande, ma con quote di mercato irrisorie.

Da notare infatti nella tabella come un cliente marginale produca solo € 9.300 in media contro i € 65.425 dei clienti Top.

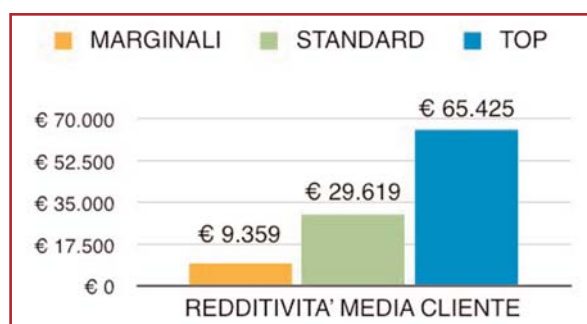


Grafico 5: redditività media portafoglio corporate A per tipologia

## Portafoglio B - 50 clienti

	PICCOLE	MEDIO-PICCOLE	MEDIE	
numero	50	35	15	
fatturato medio	3.500.000	7.500.000	20.000.000	
indebitamento/fatturato	65%	50%	45%	
volumi utilizzo fidi				
QDM IMPIEGHI ALTA	50%	45%	30%	
QDM IMPIEGHI MEDIA	30%	25%	20%	
QDM IMPIEGHI BASSA	5%	5%	5%	
QDM % N. TOP	20%	20%	20%	
QDM % N. MID	30%	30%	30%	
QDM % N.MARGINALI	50%	50%	50%	
	NUMERO	Redditività media	Redditività totale	X-sell
<b>CLIENTI TOP</b>	20	€ 89.235,00	€ 1.784.894,00	28,97%
<b>CLIENTI STANDARD</b>	30	€ 51.217,00	€ 1.536.511,00	24,08%
<b>CLIENTI MARGINALI</b>	0	€ 0,00	€ 0,00	0,00%
<b>TOTALE</b>	50	€ 140.452,00	€ 3.321.405,00	

Tabella 3: portafoglio B con clienti ridotti al 50%

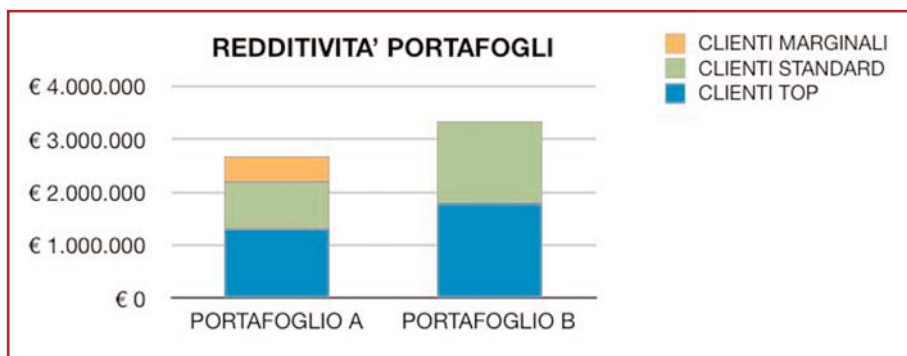


Grafico 6: confronto redditività dei portafogli corporate A e B

Le ipotesi utilizzate per la simulazione della redditività del secondo portafoglio sono:

- aumento penetrazione finanza: quota impieghi + 10% sui clienti Top e Standard
- aumento vendita servizi: + 5% nel rapporto tra commissioni da servizi e

marginale interessi

Si tratta di ipotesi plausibili su un arco di due anni, se liberando energie e tempo degli RR e potenziando attività commerciale e disponibilità di credito (+19% gli impieghi su clientela affidabile e selezionata) la banca si concentra su relazioni con maggiore profondità.

La simulazione mostra una crescita potenziale dei ricavi del 25% su un portafoglio dimezzato quanto a numero clienti, da € 2,66 mil. a € 3,32 mil.

La redditività media/cliente passa da € 26.650 a € 66.428.

Il timore che una riduzione del parco clienti possa provocare un minore assorbimento dei costi fissi sarebbe facilmente smentita da simulazioni su dati reali. Al contrario i costi amministrativi e strutturali (fissi) correlati a clienti che non hanno redditività sufficiente per coprirli potrebbero essere ridotti nel tempo.

## Soluzione 2: investire sui RR per aumentare produttività

Le analisi sulla produttività dei singoli RR mostrano una notevole varianza nei risultati, misurati in funzione della redditività lorda. Parte di queste differenze sono dovute alla disomogeneità dei portafogli clienti assegnati, ma la parte maggiore è dovuta invece a differenti capacità e comportamenti tra i RR.

Ipotizziamo che tutti i RR siano suddivisi in 5 fasce di redditività in cui la fascia media sia pari alla media = indice 100 secondo la tabella seguente, che riproduce una distribuzione normale (vedi grafico):

	INDICE	%	
A	140	10%	14
B	120	20%	24
C	100	40%	40
D	80	20%	16
E	60	10%	6
		<b>100,00%</b>	<b>100</b>

Tabella 4: distribuzione di redditività di un gruppo di RR (indicativo)

Un'azione mirata al miglioramento della produttività dei RR, basata sullo studio dei comportamenti della fascia A e l'estensione alle fasce B, C e D potrebbe da solo produrre risultati molto interessanti, come si vede dalla tabella successiva:

	INDICE	%	
A	140	20%	28
B	120	30%	36
C	100	40,00%	40
D	80	10%	8
E	60	0%	0
		<b>100,00%</b>	<b>112</b>

Tabella 5: distribuzione di redditività

Uno spostamento del 10% dei RR alla fascia superiore e la sostituzione della fascia meno produttiva con risorse di migliore qualità sarebbe potenzialmente in grado di generare un 12% di aumento nella redditività. Un aumento difficilmente raggiungibile con una spinta commerciale equamente distribuita su tutta la popolazione dei RR.

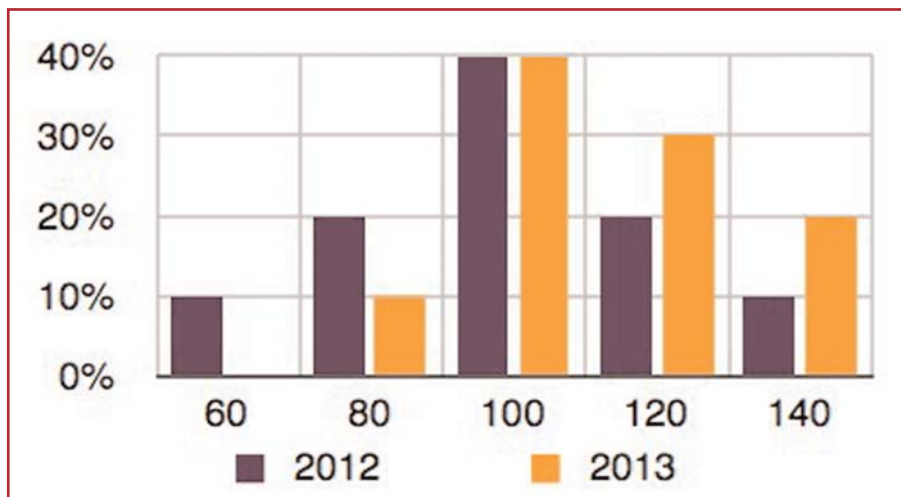


Grafico 7: confronto distribuzione redditività RR pre e post intervento

## Soluzione 3: innovare i processi del credito

Il recupero della 'cultura del credito' parte dalla restituzione ai RR delle competenze nella valutazione del rischio di credito dei clienti assegnati in portafoglio, sancendo un principio fondamentale: l'analisi del rischio è parte fondamentale dell'attività commerciale. Senza capire le dinamiche economiche finanziarie e reddituali di un'impresa è molto difficile predisporre un'offerta di finanziamenti e servizi adeguata per le caratteristiche di un'impresa. L'utilizzo preponderante e invasivo del giudizio di rating ai fini della concessione del credito può essere una scelta valida in periodi di economia espansiva (grazie all'automatismo possibile nella concessione), ma diventa penalizzante nelle fasi di economia recessiva come quella attuale. Va ricordato che l'analisi ragionata del bilancio è molto spesso delegata a figure diverse dai RR (analisti, assistenti), ma soprattutto che sono ancora troppo pochi i RR in grado di lavorare su modelli predittivi dei risultati futuri per formulare opinioni sull'andamento tendenziale di un'impresa.

Se l'innovazione da un lato è costituita da un recupero di professionalità suddivise o delegate ad altre strutture interne alla banca, dall'altro lato può svilupparsi lungo nuovi assi sospinti dall'uso di informazioni e tecnologie informatiche. Mi riferisco alla possibilità di raccolta, aggregazione ed elaborazione di dati pubblici secondo criteri finalizzati alla comprensione dei fenomeni economico-finanziari che determinano il comportamento delle imprese, e in particolare alle filiere produttive (concetto più ampio e pregnante dei distretti). Dare credito a una filiera, o a un'impresa che è parte di una filiera è molto più complesso -ma anche meno rischioso- che dare credito a una singola impresa.

Credo che l'esempio più calzante sia desumibile dalle prime esperienze di finanziamento delle Reti di Imprese, sul quale si sono già esercitate alcune grandi banche (Intesa, Unicredit, BNL-BNP) incontrando non poche difficoltà a saldare la logica collaborativa e i benefici della Rete con i criteri di valutazione del rischio individuale dell'impresa.

È un fatto che le informazioni oggi disponibili -e processabili a basso costo- sono assai più ricche rispetto al passato. Inoltre il sistema bancario potrebbe anche farsi promotore di piattaforme informative pubbliche o private con informazioni relative ai tempi (ritardi) di pagamento che oggi mancano in Italia (o sono ancora frammentate) e che farebbero parte integrante di un meccanismo di valutazione del ciclo attivo-passivo di un'impresa.

Sviluppando questo tema si arriva presto a comprendere il valore di sviluppare e offrire piattaforme di 'Supply Chain Finance' (SCF) proprietarie o condivise, come si è già verificato all'estero, in particolare negli USA<sup>5</sup>.

Anche in questo caso l'innovazione che procede sulla linea direttrice delle filiere produttive e del SCF è né più né meno che un recupero della modalità artigianale del vecchio direttore di filiale, che sviluppava lavoro sull'asse clienti-fornitori di un'impresa locale, innestando nuovi elementi di tecnologia e lavorazione di basi dati più allargate e ricche.

## Soluzione 4: ridisegnare i processi del credito per prevenire le crisi

Dopo quattro anni consecutivi di crisi economica e finanziaria che ha colpito in modo grave il sistema delle imprese e indirettamente i bilanci delle stesse banche, il sistema bancario ha accumulato un patrimonio informativo importante per comprendere i fenomeni della crisi d'impresa e la necessità di interventi preventivi secondo un criterio differente da quello usato sino da oggi. Anche gli interventi più recenti, basati in prevalenza su un rafforzamento 'quantitativo' del presi-

dio sui crediti problematici, non hanno prodotto i risultati attesi, perché trascurano gli aspetti critici delle competenze, della tempestività dell'intervento rispetto alla finalità procedurale di natura semi-ispettiva.

L'esperienza di questi anni di crisi, rilevata dalle (poche) strutture specialistiche create dal sistema bancario per la ristrutturazione dei crediti, fornisce alcuni elementi forti di riflessione:

- il sistema bancario è attore primario -e non può essere spettatore- nei processi di crisi d'impresa quanto alla possibilità di attivare presso gli imprenditori un processo strutturato di risanamento o ristrutturazione in grado di fermare processi altrimenti irreversibili di insolvenza e fallimento;
- la tempestività dell'intervento è cruciale per evitare un deterioramento delle condizioni di liquidità tali da rendere pressoché inevitabile il ricorso a forme e procedure concorsuali che vedono nel sistema bancario la vittima più frequente in termini di recupero del credito;
- nuove forme di responsabilizzazione della rete commerciale sono indispensabili per assicurare interventi tempestivi e mirati.

Quali potrebbero essere le linee guida di una riforma del credito?

- 1) la creazione di figure professionali specialistiche e di team all'interno della rete commerciale (non a diretto riporto delle direzioni crediti) per fare passare un messaggio chiaro: prevenire la crisi di un cliente ha lo stesso valore commerciale dello sviluppo dei ricavi sulla clientela 'sana';
- 2) l'impostazione di meccanismi preventivi di rilevazione dei sintomi della crisi, di consultazione tra più banche (oggi sono rarissimi e resi difficili dall'anonimato della Centrale Rischio), con l'eventuale partecipazione di entità interessate alla riduzione del fenomeno 'crisi d'impresa' come associazioni industriali e enti locali<sup>6</sup>;
- 3) il ricorso a collaborazioni di varia natura con strutture professionali esterne specializzate nella crisi d'impresa per rafforzare nel breve periodo le capacità di individuazione delle imprese a rischio e il protocollo terapeutico iniziale, attivando immediatamente dopo l'intervento presso le imprese e gli imprenditori.

## Conclusioni

Una seria riforma dell'area corporate all'interno delle banche ruota intorno a un ripensamento complessivo del ruolo dei RR nella loro funzione relazionale, commerciale e di presidio del rischio. Il recupero, da molte parti auspicato, di professionalità storiche nella valutazione del merito creditizio è certamente la strada maestra sulla quale vanno però innestati elementi di discontinuità e innovazione quali:

- *la riduzione della dispersione commerciale* su un numero eccessivo di clienti, che di fatto abbassa il livello qualitativo (ma anche reddituale) della relazione banca-impresa;
- *la riqualificazione del ruolo dei RR*, attuata con maggiore determinazione per individuare e diffondere i comportamenti virtuosi su una popolazione che oggi evidenzia scostamenti importanti nell'efficacia con cui i RR mantengono e sviluppano il rapporto con imprese e imprenditori;
- *investimenti in strumenti analitici, tecnologie e infomobilità* per potenziare l'attività commerciale in parallelo alla capacità di presidio del rischio con una finalità rivolta alla valutazione del 'rischio a termine' (forward credit judgment) rispetto all'attuale visione passata che scaturisce dai sistemi di rating;
- *interventi profondi e forse anche innovativi nella gestione della rete corporate* sia sotto il profilo della



professionalità che per quanto riguarda la motivazione e la mobilità (hardware e software);

- *forme collaborative con altri professionisti e specialisti aziendali* di provata competenza per potenziare i processi di valutazione del rischio e di ristrutturazione delle imprese, non riducendosi al solo aspetto finanziario.

Specializzazione, motivazione, strumenti e infomobilità sono i paradigmi vincenti delle future reti corporate. Poiché nell'insieme queste scelte comportano un inevitabile impatto sul costo delle risorse e della relazione con i clienti imprese, e sono potenzialmente conflittuali con gli obiettivi di riduzione dei costi del personale, le banche devono cominciare a domandarsi seriamente quale sia la possibilità di trasformare le attuali rigide reti interne in reti 'esterne' a costo prevalentemente variabile e legato alla produttività e agli obiettivi. Il concetto di sviluppare reti esterne, con un livello di professionalità elevata, fortemente affiliate (grazie a formazione e strumentazione), supportate da tecnologie avanzate e governate da una maggiore incentivazione sui risultati e da processi di selezione naturale che promuovano l'eccellenza potrebbe diventare la nuova frontiera del corporate banking.

Si dovrebbe anche tenere presente che reti esterne di questo tipo, grazie al presidio su imprese e imprenditori, possono facilmente trovare opportunità di sbocchi commerciali aggiuntivi anche su servizi non strettamente bancari. Sono molte le società di servizi (IT, accounting, utilities...) per le quali la domanda di accesso a decine di migliaia di PMI rimane alta e irrisolta.

Mi rendo conto che prospettare nel mezzo di una tempesta sul settore bancario la trasformazione della classica rete bancaria diretta in una rete esterna possa essere percepito come un passaggio rivoluzionario, ma se si tengono in debito conto le problematiche storiche e recenti del rapporto tra reti dirette e PMI e i vincoli a cui sono oggi sottoposti gli istituti di credito nella gestione del personale, i benefici di una soluzione esterna sono ancora tutti da esplorare.

<sup>1</sup> Si tratta delle due operazioni note come LTRO (Long Term Refinancing Operation) effettuate dalla Banca Centrale Europea il 22 dicembre 2011 per € 489 miliardi e il 29 febbraio 2012 febbraio per un totale di € 529,5 miliardi.

<sup>2</sup> Per prociclicità in questo caso si intende la tendenza del modello a generare maggiori restrizioni nelle fasi congiunturali negative e per converso un ampliamento della concessione nelle fasi positive.

<sup>3</sup> Intervista al Sole24Ore del 25 marzo 2012 "Si può ipotizzare un'evoluzione verso un numero minore di banche, che a loro volta hanno meno clienti, con i quali però il legame è più forte."

<sup>4</sup> Si escludono i segmenti Large Corporate.

<sup>5</sup> Si vedano in proposito le iniziative di JPMorgan o le piattaforme tecnologiche multi-user create da Orbian, Prime Revenue Open SCI e Basware negli USA.

<sup>6</sup> Si veda in proposito l'esperimento promosso dalla Regione Lombardia attraverso la Rete di Affiancamento alle Imprese in Difficoltà (RAID).

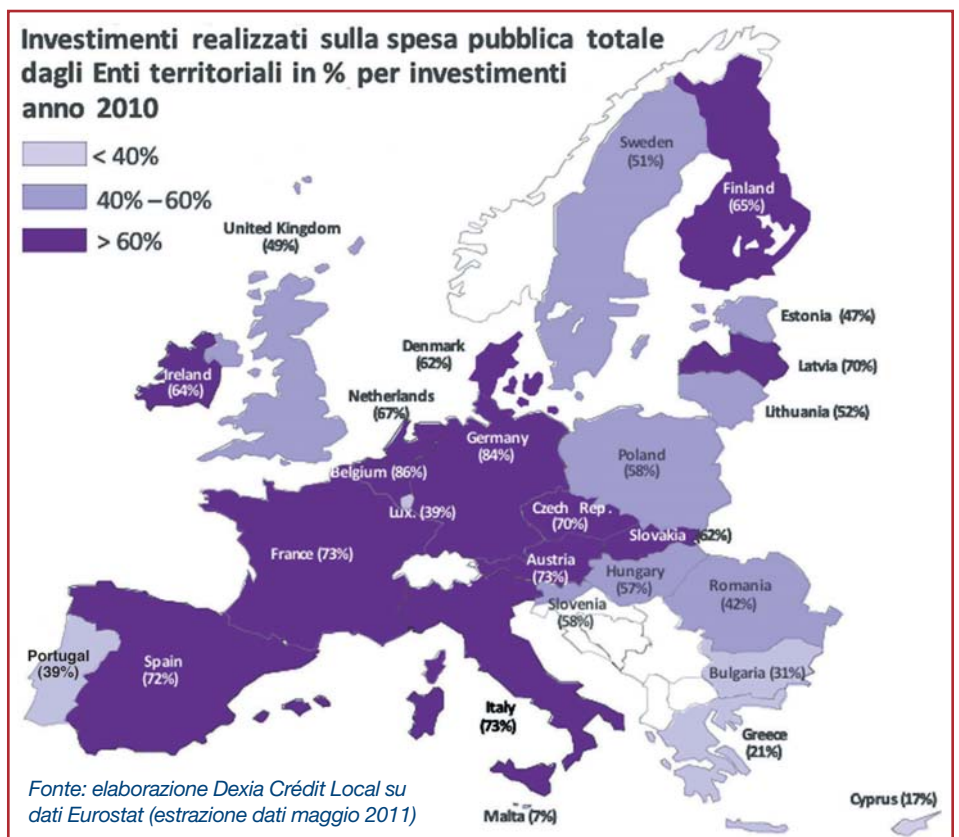
# Il finanziamento degli investimenti infrastrutturali in Italia

*Il crollo degli investimenti infrastrutturali pubblici negli ultimi anni – il ruolo degli Enti territoriali – fonti alternative per il reperimento dei mezzi finanziari destinati alla realizzazione delle infrastrutture – il ruolo e i limiti dei Project Bond*

## Il ruolo degli Enti territoriali nella realizzazione di investimenti pubblici in Italia ed in Europa

Il ruolo che i diversi livelli di governo locale svolgono nelle attività economiche e finanziarie del Paese, particolarmente rilevante in Italia, è sempre stato fondamentale nella realizzazione di investimenti pubblici sul territorio. In Italia è, infatti, a carico dei bilanci di Regioni, Province e Comuni il 73% del totale della spesa pubblica per investimenti. È questa una delle percentuali più elevate del Continente, a riprova del contributo essenziale che le Autonomie locali italiane danno alla infrastrutturazione del territorio. Come mostra il grafico seguente, se è vero che in tutti i Paesi europei gli Enti territoriali sostengono una

quota preponderante o significativa della spesa pubblica per investimenti, è tuttavia innegabile che in Italia tale percentuale sia tra le più elevate, seconda solo a quei Paesi (Germania e Belgio) nei quali la presenza di una struttura istituzionale di tipo federale sposta sulle Autonomie locali una quota ancora maggiore di competenze, fra le quali quelle in materia di investimenti pubblici.



Gabriele Pescarini,  
Dexia Crediop S.p.A.

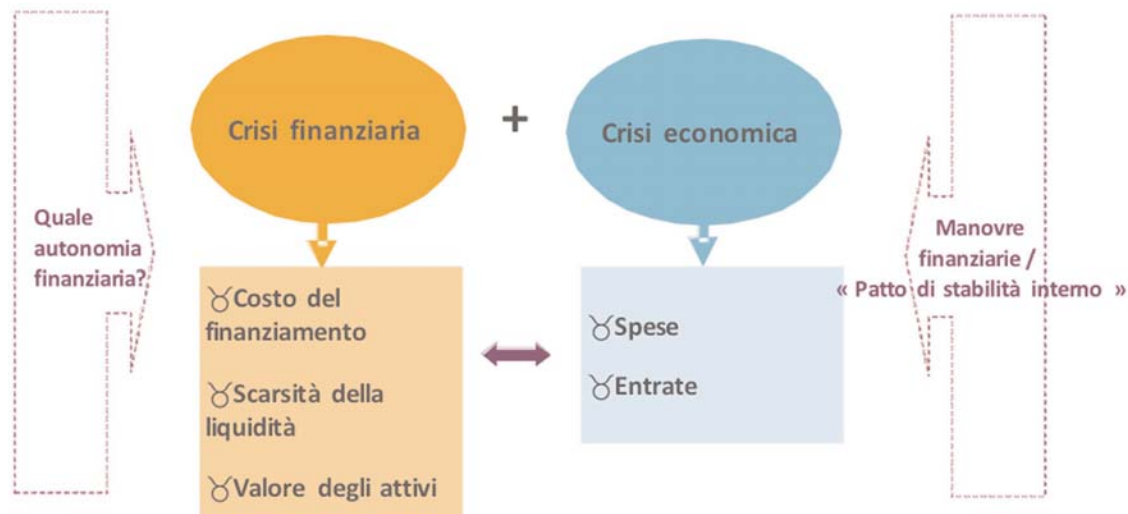


Fabio Vittorini,  
Dexia Crediop S.p.A.

## I meccanismi di trasmissione della crisi alla finanza locale italiana ed il “Patto di stabilità interno”

In tutti i Paesi europei la spesa per investimenti – così come le altre poste di bilancio degli Enti territoriali - ha risentito della crisi economica e finanziaria che ha investito l'Europa costringendo alcuni Paesi europei a mettere in atto azioni molto decise in materia di finanza pubblica che hanno avuto, inevitabilmente, conseguenze rilevanti sulla finanza degli Enti territoriali.

In Italia, ai classici meccanismi di trasmissione della crisi economica e finanziaria ai bilanci degli Enti territoriali, si aggiungono alcune peculiarità tipicamente nazionali che rendono la situazione particolarmente penalizzante per la realizzazione di investimenti, come descritto nello schema che segue:



La parte centrale dello schema descrive, infatti, i meccanismi tipici – comuni ad altri contesti nazionali – che a partire dalla crisi finanziaria ed economica vanno ad influenzare aspetti particolarmente importanti dei bilanci delle Autonomie: le entrate sono erose dalla crisi economica, le spese (soprattutto quelle sociali) acquisiscono in tempo di crisi una valenza maggiore, anche politica, sul territorio di riferimento, mentre la liquidità scarseggia nel sistema, il costo del credito aumenta e gli asset in bilancio tendono per lo più a perdere valore.

A questi andamenti, che si ritrovano identici in altri Paesi europei, il contesto italiano aggiunge altri due fattori di spinta che sono, invece, tipicamente nazionali. Il primo è l'incompiuto passaggio verso un nuovo modello di autonomia finanziaria: le Autonomie locali italiane, dopo molti anni di discussione e legiferazione a proposito del c.d. “federalismo fiscale”, sono state, infatti, investite dalla crisi con un assetto finanziario ancora non completato nella sua evoluzione, sicché di “autonomia finanziaria” agli Enti territoriali italiani residua oggi ben poco.

Il secondo e più importante fattore – peraltro al primo logicamente collegato – è rappresentato da interventi statali particolarmente invasivi e rigidamente connotati, costituiti non solo dalle ricorrenti e ravvicinate “manovre” finanziarie che vanno ad incidere pesantemente sulla finanza locale, ma anche dalla presenza – che non trova riscontro nei principali Paesi europei – del cosiddetto<sup>1</sup> “Patto di stabilità interno”. Il “Patto”, nelle versioni successive al 2007, si è infatti dimostrato un potente fattore di penalizzazione della spesa per investimenti, nella misura in cui gli obiettivi di miglioramento dei saldi di bilancio posti agli Enti territoriali si sono andati a sovrapporre ad una spesa corrente che in larghissima parte non si riesce a ridurre, per motivi a

volte discutibili (resistenza “politica” alla riduzione di spese dall’indubbio valore in termini di ricerca del consenso) e in moltissimi casi, invece, per motivi fattuali scarsamente aggirabili.

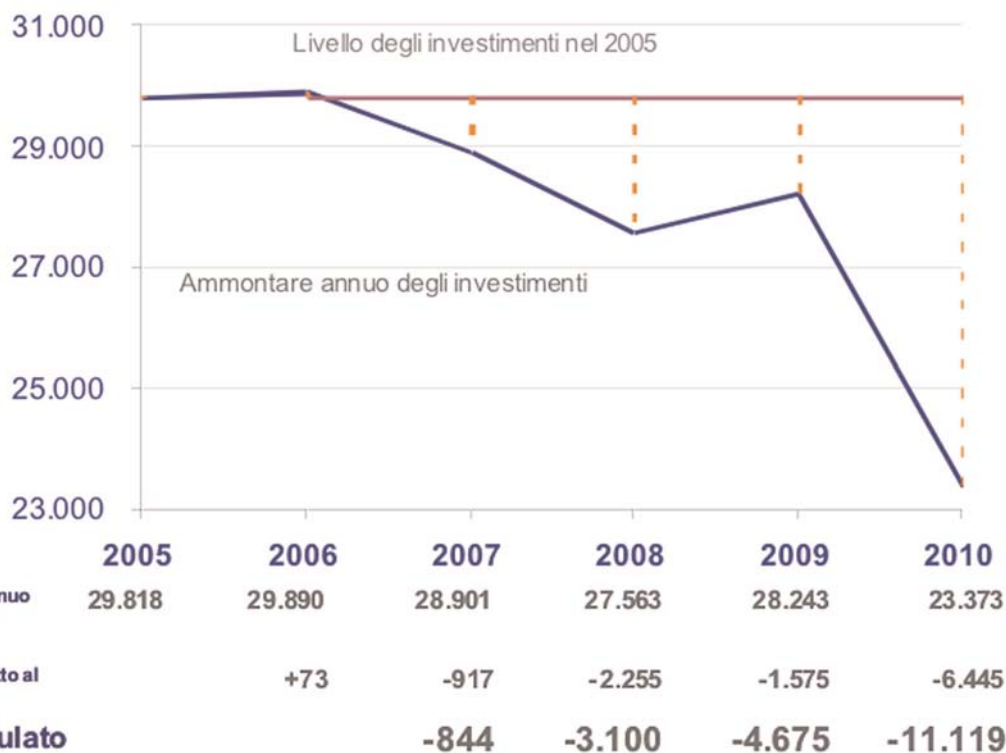
La conseguenza principale di quanto sopra, oltre al ben noto fenomeno dei ritardi del pagamento di fornitori delle Amministrazioni locali, è stata una decisa contrazione degli investimenti pubblici realizzati dagli Enti territoriali. In altri termini, la spesa in conto capitale tende ad assumere nei bilanci degli Enti una natura sempre più “residuale”, venendo compressa come “ammortizzatore” finanziario in grado di consentire il rispetto delle scelte fatte a livello centrale in materia di finanza locale.

## Le conseguenze in materia di investimenti pubblici realizzati dagli Enti territoriali

Si è così verificato un autentico crollo degli investimenti pubblici delle Amministrazioni locali, proprio nel momento in cui tali investimenti – in larga parte realizzati da imprese di medie o piccole dimensioni e su tutto il territorio nazionale – avrebbero potuto offrire un canale importante per un’azione anticiclica diffusa ed efficace, diversamente da quanto può invece avvenire per una grande infrastruttura, che nella fase di realizzazione ha ricadute economiche concentrate per lo più in un singolo territorio e vede l’intervento di poche grandi imprese.

Il grafico che segue è particolarmente rappresentativo di quanto finora affermato. La spesa annua per investimenti delle Amministrazioni locali, in termini reali, è passata da circa 30 miliardi di euro nel 2005 ai poco più di 23 miliardi nel 2010, portando il nostro Paese ad accumulare 11 miliardi di euro di “investimenti mancati” rispetto a quello che era il livello della spesa nel 2005.

**Spesa per investimenti fissi lordi delle AALL e differenziale rispetto al 2005**  
(in milioni di euro, importi rivalutati secondo indice ISTAT)



Fonte: elaborazione Dexia Crediop su dati Istat

## **Investimenti pubblici e strumenti di finanziamento: i Project Bond come possibile strumento alternativo di finanziamento degli investimenti infrastrutturali**

Abbiamo visto nei paragrafi precedenti come si sia creato e per quali motivi nel nostro Paese un significativo “gap” di spesa infrastrutturale da parte delle Autonomie locali, che da sole realizzano i tre quarti della spesa italiana per infrastrutture pubbliche. Le premesse alla base di questa riduzione (controllo della spesa pubblica in generale e controllo o riduzione della spesa degli Enti territoriali da parte dell’Amministrazione centrale) appaiono nel medio periodo elementi inamovibili dello scenario operativo. Sempre più spesso vengono quindi evocate – almeno per alcuni tipi di investimenti, in grado di fornire nel tempo un ritorno economico diretto che possa essere utilizzato per il rimborso del debito contratto per la realizzazione - forme alternative di finanziamento delle infrastrutture. Fra queste, le parole Project Bond (“PB”) appaiono sempre più nel vocabolario comune sia dei tecnici che della stampa come quello di uno strumento finanziario innovativo adatto a sostituire i finanziamenti bancari tradizionali come fonte di debito a lungo termine a favore delle infrastrutture.

Il rilancio degli investimenti in infrastrutture è infatti considerato una priorità assoluta del Governo italiano, tenendo conto delle enormi esigenze infrastrutturali (stimate da alcune fonti in oltre 70 miliardi di euro nei prossimi 10 anni).

L’esigenza di ripensare in maniera generale le forme di finanziamento degli investimenti infrastrutturali nasce, infatti, non solo dai vincoli di finanza pubblica, ma anche dal fatto che le Banche (fornitori tradizionali di finanziamento del debito a lungo termine per oltre il 75% del capitale richiesto da questi progetti) sono state pesantemente colpite dalla crisi finanziaria e dalle regole di Basilea III che - di fatto - impediscono ed impediranno di operare come nel passato. Tenuto conto di ciò, pertanto, il PB, per quanto ad oggi materialmente ancora non sufficientemente diffuso, costituisce per molti osservatori l’unica soluzione pratica volta a colmare – a certe condizioni ed in determinate circostanze - il divario in termini di liquidità a lungo termine.

I principali player (Governo, Banche, Sponsor di progetto) interessati allo sviluppo di questo mercato stanno quindi indirizzando tutti i loro sforzi verso un sistema integrato di finanziamento c.d. “Bridge to Project Bond” volto a coniugare (i) nuova finanza di breve termine basata su severi criteri di Project Finance, in grado di supportare la costruzione delle opere e la prima fase di start up e (ii) le c.d. obbligazioni di progetto che, una volta superata la fase più critica di avvio dell’iniziativa, possano rifinanziare il prestito bancario liberando quindi risorse per ulteriori iniziative.

### **I limiti e gli ostacoli posti dal contesto italiano all’implementazione di Project Bond**

Ma quali sono gli ostacoli che possono impedire questa sinergia tra i capitali bancari e quelli degli Investitori istituzionali?

Volendo necessariamente limitare la nostra attenzione all’Italia, i fattori sono numerosi e riguardano:

- *Qualità e time to market dei progetti*: negli anni scorsi il mercato italiano è stato viziato più di



altri dal fenomeno dell'eccesso di liquidità. Il lento sviluppo dei progetti disponibili, unitamente all'aspettativa di una forte aggressività del sistema bancario (che all'epoca necessitava di impiegare quanto più possibile l'ingente liquidità) ha determinato due assurde conseguenze (1) la possibilità per Amministrazioni pubbliche e Sponsor di convenire su concessioni non particolarmente sofisticate dal punto di vista della "bancabilità" e (2) la mancanza di necessità di verificare forme alternative di reperimento dei capitali di debito. Sebbene nel periodo 2000 – 2007 qualche progetto più meritevole (o più fortunato) abbia comunque trovato la via del closing, l'immensa massa cumulata di progetti non ancora finanziati è giunta al mercato nel pieno della crisi finanziaria con conseguenze disastrose (basti pensare al sistema autostradale del Nord Italia, in pratica totalmente bloccato dal punto di vista finanziario).

Quanto sopra evidenzia quindi come sia necessario, al fine di un efficiente finanziamento dei progetti, concentrare gli sforzi nel rendere i progetti più "bancabili" attraverso processi più efficienti e prevedibili ed una maggiore qualità della documentazione (soprattutto concessoria).

- *Dove sono gli Investitori istituzionali?* Il potenziale dei PB è stato già sfruttato, spesso con successo, in alcuni mercati come quelli del Regno Unito, del Nord America e del Canada, dove il sistema legale, fiscale e commerciale si è rivelato particolarmente adatto a creare i presupposti per tali strutture. Lo strumento ha, tuttavia, trovato terreno fertile anche grazie alla presenza di un mercato dei capitali particolarmente sviluppato, oltre che organizzato in forme tali da poter valutare questo tipo di asset class. La situazione in Europa, ed in particolare in Italia, non appare invece altrettanto positiva. Con riferimento all'Italia, l'eccessiva frammentazione dei Fondi pensione, l'approccio dei Fondi comuni di investimento, la presenza di player assicurativi relativamente meno sofisticati, nonché i modesti volumi nel complesso gestiti da questi Investitori, frenano - di fatto - lo sviluppo di questo mercato che non sembra quindi poter prescindere da un apporto di Investitori esteri. Quest'ultimi invece, di prevalente provenienza francese, tedesca ed olandese, al momento sono fortemente focalizzati nei propri Paesi di riferimento, tenuto conto anche dello scarso appeal che il rischio Italia riveste e dei rating ottenibili dalle iniziative da finanziare, che inevitabilmente risentono dell'evoluzione negativa del rating italiano. Se ciò è vero per gli investimenti più grandi (le cosiddette Grandi Opere), la situazione non appare purtroppo migliore volendo immaginare uno scenario di applicazione ai progetti di più modesta dimensione finanziaria. In questo caso, infatti, volendo ipotizzare l'utilizzo di bond tradizionali dotati di rating, i costi di sviluppo lieviterebbero oltremisura mentre l'opzione del private placement risulterebbe di difficile applicazione, tenuto conto che i soggetti italiani non dispongono di team dedicati volti a valutare nel dettaglio le iniziative.

- *Ruolo delle istituzioni multilaterali:* anche il mercato italiano nel passato ha sperimentato in maniera positiva l'utilizzo di bond dedicati ad uno specifico progetto/iniziativa. Tuttavia tali successi furono basati, all'epoca, sull'utilizzo delle c.d. Monoline ossia soggetti incaricati della riassicurazione del credito dotati di rating elevato (AAA), in pratica Società assicurative in grado di analizzare nel dettaglio il rischio sottostante al progetto e di rilasciare una garanzia di prima istanza a favore dei sottoscrittori dei bond. Il venir meno di questo strumento, scomparso a seguito del fallimento delle Monoline come conseguenza diretta della crisi finanziaria, ha com-

portato il venir meno di un importante strumento di rifinanziamento e la necessità di individuare nuovi soggetti capaci di favorire il credit enhancement. Al riguardo, a livello Europeo, è in corso di implementazione l'EIB 2020 *Project Bond Initiative*, un piano congiunto tra la BEI e la Commissione europea che mira a sviluppare un più ampio mercato obbligazionario europeo per i progetti infrastrutturali. Tali iniziativa è volta a far intervenire la BEI nei progetti con nuove modalità volte a permettere il miglioramento del rating di un'obbligazione in modo tale che sia ritenuto sufficiente ad attrarre l'interesse degli investitori istituzionali. Anche a livello italiano si è cercato di individuare la CDP e la SACE come interlocutori da coinvolgere nei progetti c.d. strategici al fine di favorire l'ingresso di investitori istituzionali. Nonostante quanto sopra, l'iniziativa "Commissione Europea/BEI" sembra procedere a rilento anche a causa delle turbolenze finanziarie che attraversano l'Eurozona, mentre l'utilizzo di CDP e SACE a livello italiano appare al momento in standby, anche a seguito dell'evoluzione del rating della Repubblica, lasciando sul tavolo solo l'opzione di un intervento CDP tramite consistenti debiti subordinati.

- *Problematiche giuridiche*: uno strumento finanziario per essere competitivo deve godere di un contesto giuridico favorevole alla sua implementazione. I recenti interventi promossi dal Governo volti ad allineare la tassazione dei PB a quella dei Titoli di Stato, a neutralizzare gli effetti fiscali sul security package (tassazione forfettaria di Euro 168) e ad equiparare, da un punto di vista fiscale, gli interessi pagati sui bond a quelli bancari hanno sicuramente aperto la strada, ma molto si deve ancora fare. Interventi legislativi volti a permettere una perfetta segregazione a favore dei Bondholder dei proventi derivanti dal c.d. Termination Value nonché a consentire la definizione di processi decisionali tailored made per i Bondholder - anche in funzione della complessità dell'iniziativa - appaiono essere condizioni minime per il successo dello strumento tenuto conto che si tratta del finanziamento di specifiche iniziative, spesso complesse, e che evolvono nel tempo.

In sintesi, il Project Bond può sicuramente rappresentare uno strumento adatto per mettere a disposizione del sistema infrastrutturale fonti di finanziamento provenienti da soggetti diversi dal settore bancario. Tuttavia la strada per un'implementazione concreta, almeno in Italia, appare ancora ricca di incertezze ed ostacoli che dovranno essere affrontati inevitabilmente da un gruppo di lavoro ad hoc che includa Governo, Banche, Investitori Istituzionali, Istituzioni Multilaterali, Sponsor nonché primari studi legali nazionali ed internazionali, al fine di concentrare congiuntamente gli sforzi nella creazione di una vera e propria Infrastructure Asset Class.

<sup>1</sup> Si usa qui la qualificazione "cosiddetto" in quanto è davvero difficile scorgere una qualche natura pattizia nel "Patto di stabilità interno", che com'è noto viene fissato unilateralmente a livello dell'Amministrazione centrale.

# Banca Sella “costruisce” la Città Digitale

*Una serie di iniziative per creare sul territorio un terreno fertile per l'economia digitale, a vantaggio di imprese e famiglie*

L'economia digitale è una leva fondamentale per lo sviluppo di un Paese, di un territorio, di una città e per questo motivo il Gruppo Banca Sella ha lanciato un progetto per favorire il suo sviluppo e la sua diffusione a vantaggio di famiglie e imprese del territorio. Il progetto è stato avviato a Biella – in collaborazione col Comune e le altre realtà istituzionali, economiche e sociali del territorio – ma è stato concepito per essere “esportato” anche in altre realtà e prevede, in questo primo momento, iniziative come il pagamento dei tributi comunali via internet o smartphone, finanziamenti agevolati per le imprese che investono in hi-tech e si affacciano su mercati più ampi con l'e-commerce, diffusione della rete wi-fi e dello shopping senza contante, serate a tema per diffondere l'alfabetizzazione sui temi “digitali” e selezione delle migliori idee innovative per trasformarle in nuove imprese.

L'iniziativa è partita nella prima metà di quest'anno ed ha avuto una sua prima tappa importante il 7 giugno, quando è stata “ufficialmente” presentata nel corso di un convegno nazionale che si è tenuto a Città Studi, a Biella, dal titolo: “Economia digitale per lo sviluppo del territorio. Sfide e opportunità”. All'incontro esperti, docenti e addetti ai lavori hanno fatto il punto sull'economia digitale nel nostro paese, sulle sue potenzialità e sulle strade da imboccare per lo sviluppo futuro.

### Lo scenario generale

Partiamo da qualche dato generale. Stando agli studi più recenti, in Italia l'economia digitale attualmente pesa per una quota pari al 2% del Pil, contro il 4% della media europea, e contribuisce alla crescita per il 14%, contro il 25% in Europa. Questo dimostra – se mai ce ne fosse bisogno – che i margini di crescita e di sviluppo in questo campo ci sono e sono ampi.

Negli ultimi 15 anni l'economia digitale ha creato oltre 700mila posti di lavoro, pari a 1,8 nuovi posti di lavoro per ognuno perso. Le imprese attive su internet possono vantare il 10% di crescita annua e un +50% del margine operativo. Le imprese che operano on line, inoltre, possono contare sul +5,3% di esportazioni nette rispetto al +2,4% di quelle che non lo fanno.

In Italia, il valore delle attività connesse all'economia digitale è stato di 56 miliardi di euro nel 2010 e per il 2015 è atteso un valore di 30 miliardi solamente per l'e-commerce.

Va però chiarito subito un punto cruciale. Il “digitale” non è un nuovo settore, quindi non si sostituisce agli altri, ma si aggiunge, integra e potenzia quelli esistenti, favorendone lo sviluppo. Un po' come fu per l'energia elettrica. Siamo cioè di fronte ad un “fattore produttivo”, un volano efficientissimo.

I continui passi avanti della tecnologia permettono, inoltre, che competenze un tempo appannaggio esclusivo di pochi, oggi siano a disposizione di reti di cittadini, perfino di singoli individui, dato che i costi sono scesi enormemente. Pensiamo, per fare alcuni esempi, alle prestazioni dei personal com-



Enrico Susta, Banca Sella

puter e all'archiviazione dei dati: fino a pochi anni fa le macchine che utilizzavamo – in casa o in ufficio - non erano in grado di archiviare molte informazioni e le prestazioni che offrivano spesso non erano in grado di supportare i software più recenti. In poco tempo la tecnologia ha permesso una crescita notevole delle prestazioni, sia per i personal computer casalinghi che per quelli aziendali, e dei supporti di archiviazione; ora si sta sviluppando il cloud computing, tecnologia che permette a chiunque di memorizzare o elaborare dati grazie all'utilizzo di risorse hardware e software distribuite e virtualizzate sulla rete. Questo consente di poter lavorare con un potenziale enorme di strumenti a prezzi accessibili, moltiplicando così le possibilità di sviluppo di imprese e istituzioni.

Il contenimento dei costi tecnologici rende più facile e accessibile la creazione di nuovi business con minori necessità di capitali iniziali, favorendo principalmente i giovani, le nuove generazioni digitali, che crescono con codici culturali diversi e con idee e approcci nuovi al mercato e alle nuove tecnologie. Guardiamo ad esempio a ciò che succede negli Stati Uniti: il 40% del PIL attuale deriva da imprese che non esistevano prima del 1980, così come 6.000 miliardi derivano da imprese che fino a pochi anni fa non esistevano se non nella testa di qualche imprenditore.

Un altro aspetto di grande interesse dovuto all'utilizzo della tecnologia digitale è anche la formazione di communities che, grazie alla rete e alla diffusione di device sempre più accessibili, hanno iniziato a formarsi in tutto il mondo e a dialogare, condividere interessi, idee e passioni. Blog, forum e social network, così come la maggiore facilità nel reperire le informazioni, sono stati in grado di attirare l'attenzione di milioni di persone, creando spazi appositamente dedicati ai differenti interessi degli utenti, dando vita a comunità attive che possono sviluppare business prima impensabili.

## **Banca Sella e l'innovazione: il progetto Biella Città Digitale**

Forti di questa consapevolezza e in questo scenario generale abbiamo lanciato il progetto Biella Città Digitale, che s'inserisce in un percorso e in una storia di attenzione e propensione all'innovazione che tradizionalmente contraddistingue l'attività del Gruppo Banca Sella.

L'obiettivo del progetto Biella Città Digitale è creare sul territorio un terreno fertile per l'economia digitale, a vantaggio di istituzioni, imprese e famiglie. Per centrare questo risultato crediamo che innanzitutto sia necessario far crescere la consapevolezza dell'importanza dell'economia digitale, del cambio di approccio che è necessario attuare per cogliere le opportunità che il mondo attuale è in grado di offrire ai differenti soggetti in campo: siano essi una comunità locale, un'impresa o una rete di imprese, o istituzioni.

Tutti possono sfruttare le potenzialità del "digitale" come volano del loro sviluppo, a partire anche da piccole cose, e verificare come le tecnologie digitali permettano di ridurre i costi e migliorare l'efficienza dei processi. Il modello di "Città Digitale" che stiamo sperimentando a Biella, le sue caratteristiche e la sua "filosofia" sono stati pensati per essere "esportati" anche in altre città italiane.

Il progetto "Città Digitale" nasce dalla volontà del Gruppo Banca Sella e del Comune di Biella di portare l'economia digitale e i suoi vantaggi al primo posto nell'agenda delle istituzioni locali e di tutte le parti sociali coinvolte. Il fine del progetto è di incrementare lo sviluppo economico del territorio, semplificare i servizi al cittadino, incrementare la produttività e l'efficienza del sistema economico locale, avviare nuove attività economiche e quindi determinare sviluppo e nuovi posti di lavoro.



## Quale l'apporto del Gruppo Banca Sella alle imprese per cogliere le opportunità dalla digital Economy



GRUPPO BANCA SELLA

Un progetto del genere naturalmente si inserisce nel quadro più ampio di ciò che si sta facendo a livello nazionale, con i “lavori in corso” per elaborare e attuare l’Agenda Digitale. Questa ha tra i suoi obiettivi principali quelli di dotare il paese delle infrastrutture, materiali e normative, utili a far sì che un numero sempre maggiore di persone possa disporre e accedere ad una connessione ad internet a banda larga; aumentare il numero di piccole e medie imprese che sfruttano le potenzialità dell’e-commerce e della presenza su Internet; aumentare il numero degli utenti che interagiscono online con la Pubblica Amministrazione, che utilizzano servizi di e-government, effettuano acquisti online e così via.

### Le iniziative in campo

Nell’ambito del progetto “Biella Città Digitale”, sono molte le iniziative che il Gruppo Banca Sella e gli altri soggetti coinvolti nel progetto hanno intrapreso e sviluppato per cercare di raggiungere questi obiettivi. Ecco nel dettaglio:

- *E-Commerce e finanziamenti digitali.* La crescita e lo sviluppo delle aziende, sul territorio e su mercati più ampi, passa anche attraverso una strategia di maggiore diffusione dell’e-commerce e dell’hi-tech. Le aziende che vorranno avviare un’attività di e-commerce, adottare soluzioni innovative o potenziare la propria dotazione in hi-tech, potranno contare su finanziamenti agevolati ad hoc. Banca Sella mette infatti a disposizione delle piccole e medie imprese il “Finanziamento per l’Economia Digitale”, per la realizzazione di un sito internet, ottimizzato anche per smartphone e tablet, l’infrastruttura digitale necessaria per iniziare l’attività di e-commerce, comprese le campagne di marketing per farsi conoscere in rete, l’ammodernamento del sistema informatico dell’impresa, l’acquisto di nuovi software gestionali o di nuovi e più moderni strumenti di lavoro, l’estensione

della rete wi-fi nell'area geografica in cui l'impresa opera e così via.

- *Idee innovative e start up.* Spazio anche alle idee e ai giovani. Attraverso una serie di iniziative e concorsi sul territorio, che coinvolgeranno anche le scuole e l'università, saranno premiati i migliori progetti per lo sviluppo dell'Economia Digitale e dei Servizi Bancari Digitali. Inoltre saranno selezionati sul territorio i progetti imprenditoriali che meglio possono tradursi in start up. La selezione delle migliori idee presentate verrà effettuata da Banca Sella e da alcuni fondi di Seed Capital e Venture Capital.

- *Serate Digitali.* Banca Sella e il Comune stanno organizzando occasioni di incontro tra imprese locali, singole persone interessate e istituzioni, coinvolgendo anche i principali operatori del mondo web, nazionali ed internazionali. In città si è tenuto un ciclo di Serate Digitali che proseguiranno anche nei prossimi mesi, nel corso delle quali imprenditori e professionisti locali potranno confrontarsi con docenti ed esperti del mondo digitale, casi di successo e rappresentanti delle principali aziende che operano in questo campo (Google, Vodafone, ebay.it, aruba.it, dapixel ed altre).

Gli incontri, che sono gratuiti, aperti a tutti e organizzati anche in collaborazione con le istituzioni e le associazioni imprenditoriali del territorio, affrontano temi che vanno dai vantaggi di internet per famiglie e imprese ai nuovi posti di lavoro e alle nuove figure professionali che nascono grazie al web, dall'e-commerce per competere su mercati più ampi alle soluzioni più moderne e innovative per pagare senza utilizzare il denaro contante. Per coloro che desiderano approfondire determinati argomenti, in programma ci sono anche ulteriori giornate formative con esperti del Gruppo Banca Sella e non solo.



- *Solidarietà digitale.* Non manca la solidarietà. Sarà possibile fare una donazione in favore di una onlus del territorio sempre attraverso UPMobile, il nuovo sistema di pagamento per fare acquisti tramite smartphone, fotografando il Qr code esposto dall'esercente, senza la necessità di digitare il numero della propria carta di pagamento. Per la prima donazione di un euro la banca verserà a sua volta un euro e verserà sempre un euro per ciascuno dei primi quattro acquisti successivi fatti dal cliente attraverso il nuovo sistema di pagamento. L'iniziativa si chiama "Banca Sella Raddoppia" e nasce per sostenere il biellese e le tante associazioni benefiche che operano sul territorio.



## Up Mobile La nuova frontiera del Mobile Payments

COS'È UP MOBILE



**SEMPLICITÀ**  
Basta inquadrare il QR code del prodotto o servizio che desideri e cliccare.



**COMODITÀ**  
Compri dove, come e quando vuoi tu.



**SICUREZZA**  
Protetto da password e controllabile in ogni momento.



**EFFICIENZA**  
Garantito da Banca Sella e dagli esercenti che hanno deciso di adottarlo.

L'applicazione **Up Mobile** è disponibile gratuitamente su  ANDROID MARKET ed  App Store 

[upmobile.it](http://upmobile.it)





UP

MOBILE

Gruppo Banca Sella®

GRUPPO BANCA SELLA

- *Tributi comunali.* A Biella – ma si stanno preparando iniziative analoghe anche in altre realtà - i tributi comunali si potranno pagare, oltre che via internet, anche direttamente dal proprio smartphone, semplicemente inquadrando e fotografando un QrCode (il codice diffuso su giornali, riviste e pubblicità per accedere ai contenuti multimediali on line) che contiene tutte le informazioni sul pagamento grazie ad UpMobile. L'innovativo sistema di mobile payment messo a punto da Banca Sella per iPhone e Android permette infatti di effettuare pagamenti, in tutta sicurezza e senza dover tirare fuori il portafogli o la carta di credito, con un semplice clic dopo aver inquadrato un Qr Code su un qualsiasi supporto: da una vetrina, su un volantino, sullo schermo televisivo o di un computer, su un manifesto. O, come in questo caso, su una bolletta.
- *Servizi al cittadino on line.* Anche la richiesta di certificati e altre pratiche burocratiche viaggiano on line. Il Comune ha infatti attivato il portale Polis Biella sul quale i cittadini possono sbr-



gare diverse pratiche: dai servizi demografici (richiesta di certificati anagrafici e di stato civile, moduli di autocertificazione, iscrizione all'albo degli scrutatori, richiesta di permesso di circolazione) a quelli legati al commercio (dichiarazione di inizio o sospensione dell'attività, ampliamento della sede), a quelli per il pagamento dei tributi (tassa sui rifiuti, occupazione del suolo pubblico). I professionisti come architetti, ingegneri e geometri, inoltre, possono presentare per via telematica progetti e pratiche edilizie agli uffici competenti, tramite il software Pratico che gestisce l'istruttoria. E se in città ci s'imbatte in un problema o un guasto - dal lampione spento al marciapiede non agibile e così via - sempre con un click si può far scattare la segnalazione all'amministrazione.

- *Rete Wi-Fi.* L'accesso ad una rete efficiente e accessibile a tutti è uno dei requisiti principali per far sì che un territorio sfrutti il potenziale dell'economia digitale. Con il contributo della Provincia di Biella l'obiettivo è di estendere la rete Wi-Fi pubblica nei punti più frequentati dai cittadini. Città Studi, la struttura integrata che comprende una Sede Universitaria, un'agenzia per la formazione professionale, un centro congressi ed offre servizi di ricerca, consulenza ed orientamento, eroga inoltre sull'infrastruttura della Provincia e in collaborazione con Ener.bit il servizio Internet MegaWeb e MegaWeb Voce!. Questo servizio prevede 30 siti per complessivi 100 punti di accesso sparsi sul territorio, sul quale sono dislocate più di 30 oasi wifi con oltre 8500 iscritti, attraverso le quali è possibile navigare gratuitamente su internet per 90 minuti al giorno.

L'auspicio è che queste iniziative possano aumentare – nelle singole persone, nelle imprese e nelle istituzioni - la consapevolezza delle tante opportunità che è in grado di offrire l'economia digitale per dare vita allo sviluppo sostenibile di un intero territorio. È necessario proseguire questa attitudine alla ricerca dell'innovazione e a stimolarne l'adozione per affrontare ciò che ci riservano i prossimi anni, sempre armati di curiosità, intraprendenza, fiducia e passione per il cambiamento.

# Marketing e Finanza

Strategie, marketing e innovazione finanziaria

## Strategie e Analisi



Innovare i modelli distributivi e di relazione cliente nel Retail Banking

4

Ugo Cotroneo, The Boston Consulting Group

## Mercati e Innovazioni

Il Credito al Consumo nell'attuale scenario di mercato

12

Vincenzo Bono, Findomestic Banca



La consulenza finanziaria indipendente

Massimo Scolari, ASCOSIM

19

Corporate banking: "Back to the Future"

27

Fabio Bolognini, Linker



Il finanziamento degli investimenti infrastrutturali in Italia

39

Gabriele Pescarini, Dexia Creditoop S.p.A.

Fabio Vittorini, Dexia Creditoop S.p.A.



## Banca e Territorio

Banca Sella "costruisce" la Città Digitale

45

Enrico Susta, Banca Sella



n. 3 del 2012

**Non perda  
il prossimo numero  
del nuovo  
trimestrale di  
approfondimento su  
strategie,  
innovazioni e  
protagonisti del  
mondo finanziario.**

**solo in abbonamento:  
[www.aifin.org](http://www.aifin.org)**

*In collaborazione con AIFIn, un contributo fondamentale alla riflessione e alla analisi strategica e di marketing per chi opera nel settore bancario, assicurativo e finanziario.*

*Per informazioni e abbonamenti scrivere a:  
[abbonamenti@marketingefinanza.it](mailto:abbonamenti@marketingefinanza.it)  
tel. 0382/523317 fax 0382/529164*