

Estratto dal
“Rapporto ABI 2015 sul Mercato
del Lavoro nell’Industria Finanziaria”

La ristrutturazione delle banche europee

Capitolo 10

LA RISTRUTTURAZIONE DELLE BANCHE EUROPEE

10.1 Premessa

Nel 2015 stanno proseguendo le politiche di adattamento delle banche europee al nuovo quadro economico, tecnologico e regolamentare. Le linee di tendenza sono congruenti con quelle che abbiamo già esaminato nei precedenti Rapporti, anche se - dalle interviste che abbiamo anche quest'anno realizzato presso alcuni dei principali istituti europei¹, nonché dall'esame dei rapporti di numerosi analisti finanziari - emergono tre punti di particolare rilevanza:

- nei Paesi con la maggiore penetrazione del banking on-line vi sono ormai evidenti fenomeni di sostituzioni tra reti fisiche e reti informatiche: se le banche continuano ad essere multi-piattaforma, il baricentro della piattaforma si va ormai chiaramente spostando, per così dire, dalle filiali alle app;
- la crescente pressione regolamentare sul livello di patrimonializzazione, sta convincendo le principali banche europee ad intraprendere interventi incisivi anche quelle che in passato ritenevano di poter convivere con una base di costi elevata. Sulla stessa via procedono però anche banche che presentano rapporti tra costi e margini di intermediazione storicamente molto bassi, di poco superiori al 50%: in uno scenario di crescita ridotta, tassi prossimi allo zero, e vivace concorrenza, neppure valori di questo tipo, in alcuni Paesi, sono ormai considerati sufficienti;
- la riflessione circa l'effettiva minaccia competitiva ai diversi segmenti del business bancario che proviene da quella nebulosa di imprese definite in termini generali come fintech. Queste non sono considerate né regolate come banche, ma forniscono vari servizi storicamente offerti dalle aziende di credito, quali servizi di pagamento, analisi di potenziali affidamenti, concessione di crediti, analisi di portafoglio e servizi di consulenza all'investimento. In tale offerta esse godono certamente di una regolazione "leggera", se non sostanzialmente inesistente, ma d'altro lato godono di altri potenti vantaggi competitivi, che inducono a considerarle come un concorrente potenziale non trascurabile.

Questi sono, dunque, i temi principali che discutiamo in questo capitolo.

¹ Quest'anno abbiamo intervistato, e ringraziamo, BBVA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Deutsche Bank e Santander.

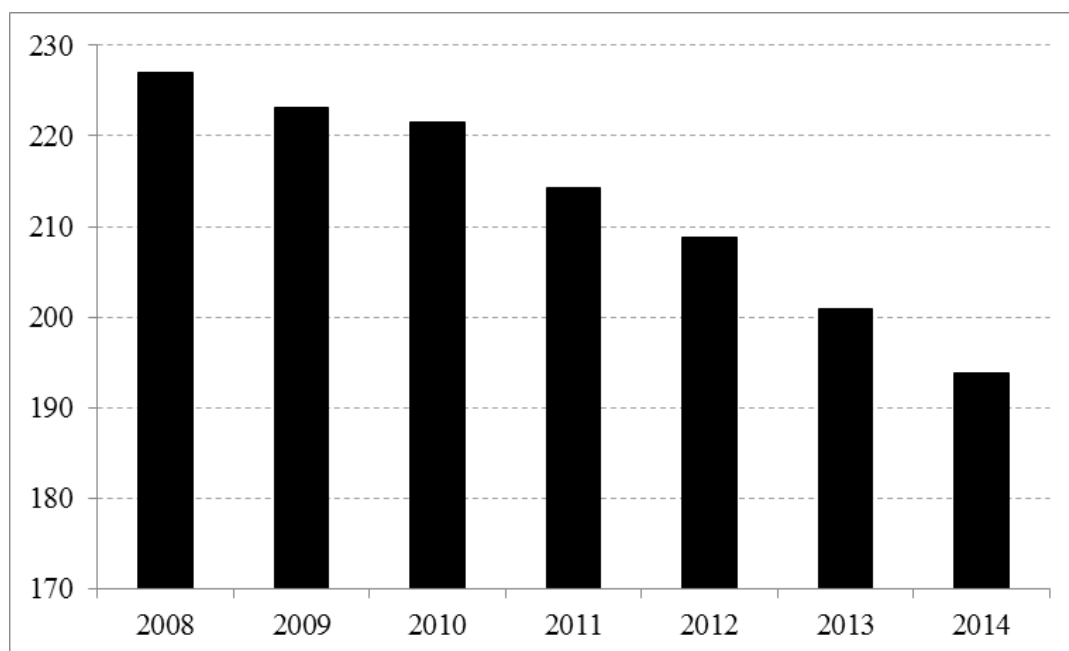
10.2 Le reti

10.2.1 Andamenti recenti

Secondo dati della Banca Centrale Europea, tra il 2008 e il 2014 sono stati chiusi, in 272 dei 28 Paesi dell'Unione, più di 33.000 sportelli, con una riduzione di poco inferiore al 15%. Nell'aggregato (Figura 10.1), è evidente una progressiva accelerazione delle chiusure, particolarmente nel biennio più recente.

A livello disaggregato (Tavola 10.1), colpisce in primo luogo il carattere generalizzato delle riduzioni: 23 dei 27 Paesi hanno presentato una variazione negativa.

Figura 10.1 - SPORTELLI BANCARI NELL'UNIONE EUROPEA 2008-2014



Nota: Migliaia di unità.

Fonte: Banca Centrale Europea, Data Warehouse.

In secondo luogo, se tendenzialmente le riduzioni proporzionalmente più significative si verificano nelle economie più piccole, in diversi casi queste risultano significative anche in Paesi più grandi (come Spagna, -30,5%; Paesi Bassi, -45,2% Romania, -28,1%). In questo quadro, la riduzione nel periodo delle dipendenze delle banche italiane appare relativamente moderata, e pari al 10%.

Considerando la densità delle reti bancarie (sportelli per abitante, Figura 10.2) i dati più recenti confermano il processo, che avevamo già rimarcato nel passato, di convergenza tra Spagna, Francia, Italia e Germania, ad esito del quale gli ultimi tre Paesi ormai presentano valori assai prossimi tra loro.

² È stata esclusa la Croazia entrata a far parte dell'Unione nel 2013.

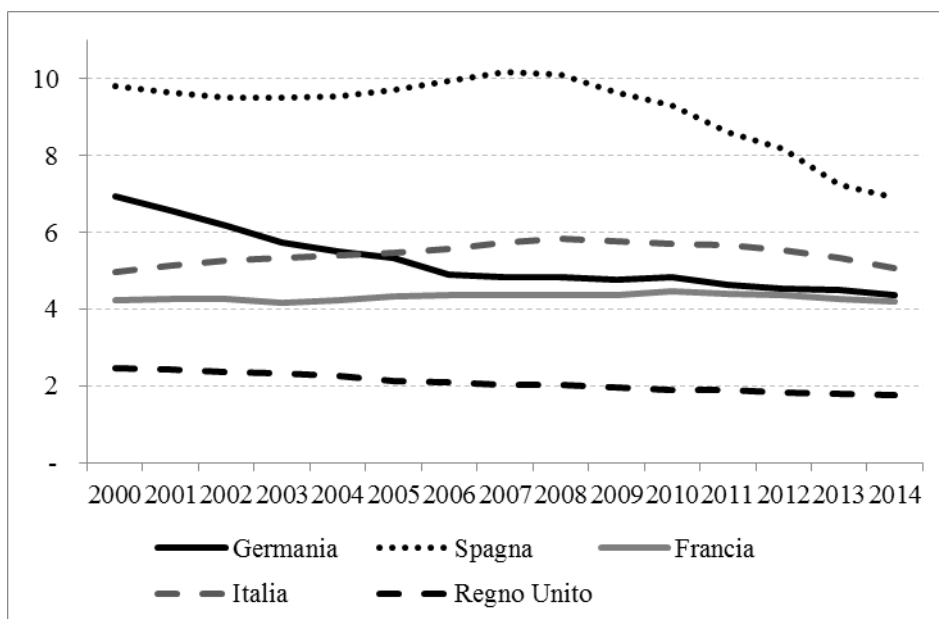
Tavola 10.1 - NUMERO DI SPORTELLI BANCARI NEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA

Paese	2008	2014	Variazione assoluta	Variazione percentuale
Austria	4.273	4.277	4	0,1
Belgio	4.372	3.672	- 700	- 16,0
Bulgaria	5.967	3.734	- 2.233	- 37,4
Cipro	946	640	- 306	- 32,3
Danimarca	2.211	1.212	- 999	- 45,2
Estonia	268	129	- 139	- 51,9
Finlandia	1.694	1.213	- 481	- 28,4
Francia	27.893	27.713	- 180	- 0,6
Germania	39.634	35.389	- 4.245	- 10,7
Grecia	4.127	2.708	- 1.419	- 34,4
Irlanda	927	1.027	100	10,8
Italia	34.253	30.802	- 3.451	- 10,1
Lettonia	664	329	- 335	- 50,5
Lituania	980	617	- 363	- 37,0
Lussemburgo	270	257	- 13	- 4,8
Malta	114	113	- 1	- 0,9
Paesi Bassi	3.453	1.893	- 1.560	- 45,2
Polonia	12.932	14.139	1.207	9,3
Portogallo	6.445	5.961	- 484	- 7,5
Regno Unito	12.498	11.347	- 1.151	- 9,2
Repubblica Ceca	2.009	2.146	137	6,8
Romania	7.385	5.313	- 2.072	- 28,1
Slovacchia	1.267	1.292	25	2,0
Slovenia	701	596	- 105	- 15,0
Spagna	46.152	32.083	- 14.069	- 30,5
Svezia	2.051	2.058	7	0,3
Ungheria	3.525	3.122	- 403	- 11,4
EU 27	227.011	193.782	- 33.229	- 14,6

Fonte: Banca Centrale Europea, Data Warehouse.

La convergenza di Spagna e Italia - storici *outliers* quanto a densità delle reti - verso i valori di 4-5 sportelli per 10.000 abitanti, che caratterizzano Francia e Germania appare in questo quadro particolarmente evidente.

Figura 10.2- NUMERO DI SPORTELLI PER 10.000 ABITANTI NEI CINQUE PRINCIPALI PAESI EUROPEI, 2000-2014.

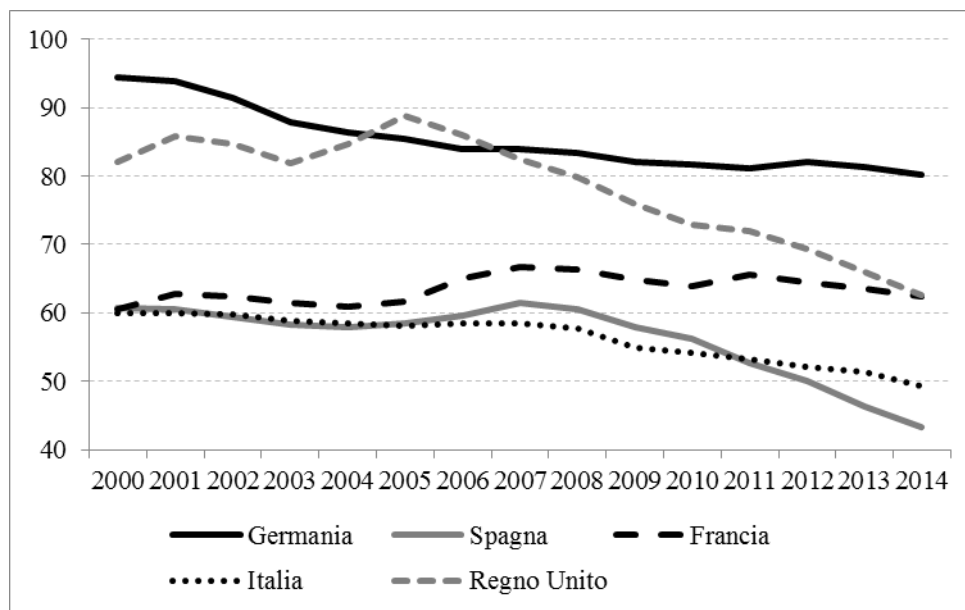


Fonte: Banca Centrale Europea, Data Warehouse, e stime ABI per il Regno Unito.

Altrettanto evidente, e come discuteremo significativo, è il permanere di un trend decrescente in Gran Bretagna, nonostante il valore estremamente basso - pari a 2 - già raggiunto dal rapporto nel 2008: anche nel Paese dove la penetrazione delle filiali fisiche è la metà di quella degli altri maggiori Paesi, si ritiene dunque vi siano consistenti margini per un'ulteriore riduzione. Dal caso britannico, come vedremo, è possibile trarre alcune utili osservazioni, sia con riferimento alle sue probabili future dinamiche, sia alle cause strutturali che le determinano.

Le tendenze sopra esaminate circa la densità delle reti si riflettono, accentuate dal progressivo "smagrimento" delle dipendenze, sull'andamento del rapporto tra dipendenti bancari e abitanti (Figura 10.3). Fatta eccezione ancora una volta per la Francia, che ha mantenuto un trend sostanzialmente costante per l'intero periodo di riferimento, per gli altri quattro Paesi si registrano contrazioni significative, a partire dalla crisi finanziaria: il Regno Unito è passato in meno di 10 anni da circa 90 a poco più di 60 dipendenti per 10.000 abitanti, l'Italia da 60 a 50, e la Spagna da 60 a 40.

Figura 10.3 - NUMERO DI DIPENDENTI PER 10.000 ABITANTI NEI CINQUE PRINCIPALI PAESI EUROPEI, 2000-2014.



Fonte: Banca Centrale Europea, Data Warehouse.

10.2.2 Gli sportelli in Gran Bretagna: pochi, e in via di ulteriore riduzione

Come abbiamo visto esaminando i dati della BCE al 2014, nonostante le reti distributive britanniche siano molto meno dense di quelle degli altri principali Paesi, esse continuano a ridursi. Considerando le informazioni disponibili, questo processo è proseguito nel 2015, e si è anzi approfondito.

I dati 2015 - che raccogliamo dal pubblico dominio - sono infatti senz'altro impressionanti: HSBC si appresterebbe nei prossimi anni a ridurre del 12% le dipendenze, Lloyd's del 9% e Barclay's quasi del 25%.

Secondo il *Financial Times* ³, le chiusure di sportelli nel 2014 e 2015 (1.150 per il complesso delle banche) sarebbero pari alle chiusure nel complesso già effettuate tra il 2008 e il 2014. Non mancano previsioni alquanto radicali da parte di esperti, peraltro autorevoli, secondo uno dei quali il settore bancario inglese sarebbe prossimo a un *Uber-moment*, che porterebbe, in un decennio, ad una riduzione tra il 20 e il 50% delle filiali rispetto ai livelli attuali.

Questa dinamica appare sorprendente, perché può essere spiegata solo parzialmente da riduzioni di eccesso di capacità, che invece spiegano perfettamente le forti riduzioni nelle dipendenze sperimentate in Spagna negli ultimi anni: in Spagna vi erano certamente troppe filiali bancarie, ma in Gran Bretagna ve n'erano (almeno in un confronto internazionale) troppo poche.

Per fare il punto su questa complessa realtà, è utile un recente studio

³ 20 ottobre 2015.

della *British Banking Association* 4, secondo il quale il declino delle filiali come punti di contatto con la clientela appare evidente, e va accentuandosi. I clienti vi si recano ormai sempre più raramente: secondo una delle maggiori banche britanniche, dal 2010 il numero delle transazioni condotte dalla clientela è enormemente aumentato, ma la percentuale di quelle condotte presso le dipendenze è diminuita del 36%. In un'altra banca, solo nell'ultimo anno, le transazioni in filiale sarebbero diminuite dell'11%.

Il calo delle transazioni nelle filiali fisiche è accompagnato dal calo di quelle telefoniche: per il complesso delle banche britanniche, il numero di queste ultime è crollato del 43% tra il 2008 e il 2013. È anche rapidamente calato il traffico dei *call centres*: nel 2009 il pubblico ha utilizzato questo canale per realizzare circa 50 milioni di trasferimenti tra conti bancari, numero che nel 2013 era sceso a circa 17 milioni.

La sostituzione nel consumo di servizi bancari in Gran Bretagna non risulta quindi tanto verificarsi tra canale fisico e canali remoti, ma tra canale fisico e canale telefonico da un lato, e *mobile banking* dall'altro. In Gran Bretagna sono state scaricate negli ultimi anni circa 23 milioni di *banking apps*, che registrano circa 10,5 milioni di log-in al giorno. Utilizzandole, vengono trasferiti settimanalmente circa 3 miliardi di sterline.

Non sorprendentemente, sempre secondo le analisi della BBA, la quota del *mobile banking* sul totale delle transazioni è passata dal 7% del 2010, al 43% del 2015, e si prevede cresca al 73% del 2020. La quota dell'*Internet banking*, da postazione fissa, nello stesso periodo è scesa e scenderà significativamente, perché una parte di transazioni elettroniche sono passate e passeranno da rete fissa a rete mobile.

Nel complesso, i canali elettronici, contavano per il 53% delle transazioni nel 2010, contano per il 77% nel 2015 e si prevede che pesino per l'89% nel 2020. Nel medesimo arco temporale, la rete di dipendenze passerà dal realizzare il 41% delle transazioni a realizzarne solo l'8%.

La continua contrazione delle filiali fisiche in Gran Bretagna riflette dunque in larga misura l'effetto dell'innovazione tecnologica su consumatori che già dagli anni 80 erano stati abituati ad un contatto remoto con la propria banca, con il forte sviluppo della banca telefonica. Un'adozione particolarmente rapida di Internet, ha quindi creato una solida base di consumatori che, abituati ad utilizzare servizi di *online banking*, sono rapidamente passati ad utilizzarli in modalità *wireless*.

Come ha recentemente sintetizzato uno dei principali banchieri britannici5, "il nostro sportello più affollato nel 2014 è stato il treno delle 7.01 da Reading a Paddington [sul quale] più di 167.000 dei nostri clienti usano la nostra app tra le sette e le otto di mattina, mentre si recano al lavoro".

Insomma sono le app a sostituire, oggi e in prospettiva, gli sportelli britannici.

⁴ BBA "The way we bank now: world of change", 2015.

⁵ Ross Mc Ewan, CEO della Royal Bank of Scotland.

10.2.3 Prospettive

Come abbiamo più volte discusso nei Rapporti precedenti, la tendenza ormai consolidata alla riduzione delle reti fisiche è il risultato di ampi fenomeni macroeconomici e tecnologici che influenzano in maniera profonda sia la domanda che l'offerta di servizi bancari al dettaglio.

Non pare ragionevole attendersi significativi cambiamenti di segno in questi fattori nei prossimi anni, nei quali la maggior parte degli osservatori prevedono il perpetuarsi di uno scenario che vede:

- tassi di interesse estremamente bassi, che comprimono il margine d'interesse,
- una domanda di credito contenuta, particolarmente nei Paesi europei a crescita più bassa;
- una continua, e forse rafforzata, avversione al rischio dei risparmiatori, che li porta a preferire prodotti finanziari relativamente semplici, che consentono margini molto contenuti alle banche;
- un fabbisogno crescente di mezzi patrimoniali da parte delle banche, per la crescente stringenza dei vincoli regolamentari.

In questo scenario, si va affermando come un fattore di peso rapidamente crescente la diffusione del *mobile banking*, e l'impatto di questa sul consumo di servizi bancari da parte della clientela.

Se l'analisi del caso britannico mostra la forza dirompente di quest'ultimo fattore, almeno in quel Paese, un esame a tratto più generale delle tendenze europee nel loro complesso evidenzia come vi sia una più generale relazione statistica tra chiusure di sportelli e diffusione dell'*online banking* in generale (un aggregato, quindi, leggermente diverso dal *mobile banking*).

Le analisi Eurostat sulla percentuale di popolazione che usa servizi di banca *online*, mostrano infatti come questa sia nel complesso salita dal 33% del 2007 al 44% del 2014, con un significativo addensamento di Paesi verso percentuali molto elevate: Estonia, Svezia, Olanda, Danimarca, Finlandia e Norvegia hanno ormai una penetrazione tra l'80 e il 90%; molti altri paesi hanno tassi almeno pari al 50%, con le eccezioni di Polonia, Spagna, Ungheria, Portogallo, Italia, e pochi altri Paesi.

In questa dinamica emerge un recupero accelerato da parte di quei Paesi che partivano da livelli più bassi. Tra questi, è evidente il caso dell'Italia (Tavola 10.2), che nel 2005 aveva un tasso di penetrazione pari a circa un terzo di quello del Regno Unito, ma nel 2014 era salito a circa il 60%.

Considerando i Paesi EU-28, e rappresentando su un grafico il tasso di penetrazione dell'*online banking* e la riduzione degli sportelli bancari tra il 2007 e il 2014, emerge una chiara correlazione positiva tra le due variabili.

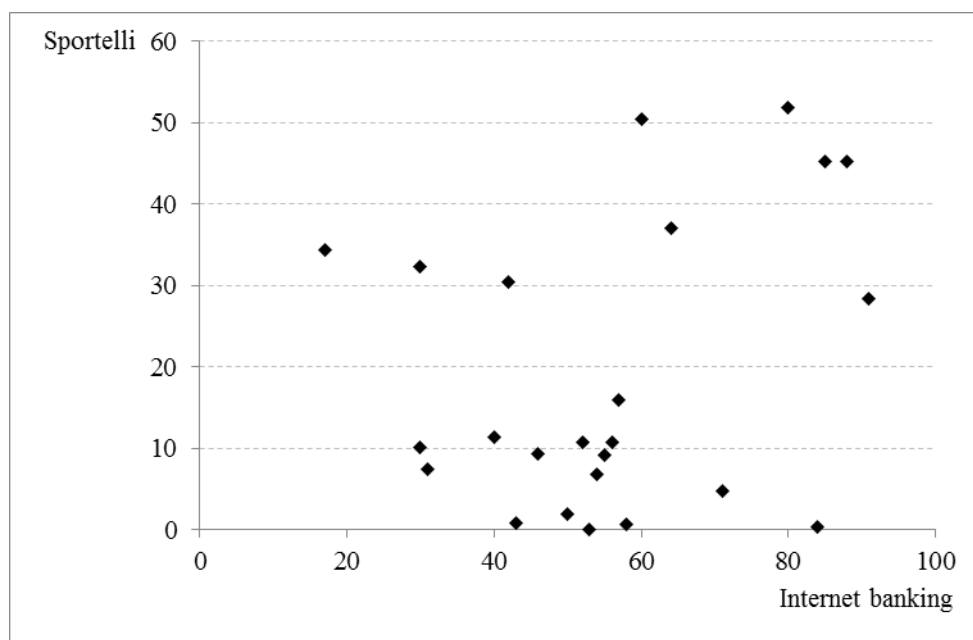
TAVOLA 10.2. PERCENTUALE DI POPOLAZIONE CHE UTILIZZA SERVIZI DI INTERNET BANKING, 2005 E 2014

Paese	2005	2014	Incremento
Italia	9	30	21
Francia	22	58	36
Germania	33	52	19
Spagna	18	42	24
Regno Unito	26	55	29

Fonte: Eurostat

Con qualche cautela, perché stiamo confrontando paesi molto diversi, e naturalmente a parità di altre condizioni, parrebbe che in media ad una penetrazione dell'*online banking* di 10 punti percentuali superiore, corrisponda una riduzione vicina al 10% nel numero degli sportelli. Nella frase che precede il riferimento alla media non deve essere sottovalutato: questa infatti è una relazione statistica di carattere generale, dalla quale le esperienze di ciascun paese possono divergere anche in misura significativa, in relazione a molteplici fattori quali età della popolazione e grado di istruzione, oltre che naturalmente in relazione alle politiche di *marketing* del settore bancario.

Figura 10.4: PENETRAZIONE DELL'INTERNET BANKING E RIDUZIONE NEL NUMERO DI DIPENDENZE TRA IL 2007 E IL 2014



Nota: l'asse verticale misura la variazione percentuale degli sportelli, e quello orizzontale la percentuale di popolazione che fa uso di online banking.

Fonte: ECB Data Warehouse e Deutsche Bank, "Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems", 9 giugno 2015.

Alla luce di questi dati, se non vi è dubbio in generale che il modello di banca multi-canale permanga nella sua validità, e che dunque vi siano rapporti di complementarità tra canali fisici ed elettronici, possiamo sottolineare come il baricentro si stia significativamente spostando a favore di questi ultimi, e come ciò stia avvenendo con notevole rapidità: la crescente penetrazione di Internet, e il suo uso ormai quotidiano, favorisce il ricorso ad essa per consumare varie tipologie di servizi bancari.

La disponibilità crescente di piattaforme mobili e di *app* semplici, efficienti e sicure, accelera in maniera impressionante questa transizione, ben sintetizzata dall'immagine che abbiamo richiamato del treno per Paddington.

Né effetti di questo genere sono limitati alla realtà britannica:

- una grande banca spagnola valuta che i propri *digital* customers siano saliti dal 2011 al 2014 da 5 a 12 milioni, e dovrebbero salire a 15 nel 2015, mentre i *mobile customers* sono passati nel periodo da circa 300.000 a quasi 6 milioni, e dovrebbero aumentare ad 8 nel 2015, risultando pari a circa i due terzi del totale dei clienti digitali. Notevole è anche il livello di attività di questi clienti: uno di essi realizza in media circa 321 transazioni all'anno, mentre un cliente non digitale soltanto 26. Nella stessa banca, tra il gennaio 2015 e il giugno 2015 la percentuale di nuovi prestiti concessi sul canale digitale è passato dal 9 al 18%. Essa commenta quindi che ormai "*si può conoscere bene i clienti anche senza basarsi sulle filiali*", e quindi prevede ulteriori diradamenti della rete;
- Deutsche Bank ritiene sostanzialmente conclusa la strategia di espansione nel *retail* che l'aveva indotta alcuni anni or sono ad acquistare Postbank, e ne pianifica la cessione: così, la sua rete si ridurrà dai circa 1.800 sportelli attuali in Germania, a solo 700. Decisione cui certamente ha contribuito il rilevante successo di una banca *on-line only* (ING DiBa), che in pochi anni è diventata, con 8 milioni di clienti, la terza banca tedesca, e ha un rapporto tra costi e margine di intermediazione pari a circa il 44%, cioè a poco più della metà di quello delle banche maggiori;
- Société Générale - almeno secondo notizie di stampa - starebbe valutando la chiusura del 20% delle proprie dipendenze francesi nei prossimi cinque anni.

Vi sono per contro altri punti di vista:

- uno degli intervistati sottolinea che, dato il tradizionalismo della propria clientela, che utilizza ancora in larga misura assegni, e non è risultata particolarmente interessata alle carte *contactless*, le dipendenze saranno forse ridotte nelle aree urbane, ma non nelle altre. La rete dunque si adatterà gradualmente alla tecnologia che effettivamente la clientela preferisce concretamente utilizzare;

- un altro osserva che la sua banca ha la principale rete del paese, vantaggio competitivo che è riluttante a perdere;
- un altro ancora concorda con una visione molto gradualistica dell'evoluzione della rete, e sottolinea ironicamente che, nonostante la sua banca si definisca multi-canale, dal punto di vista culturale, organizzativo, e della struttura dei costi, essa è sostanzialmente ancora una realtà mono-canale, che offre però alcuni servizi accessori.

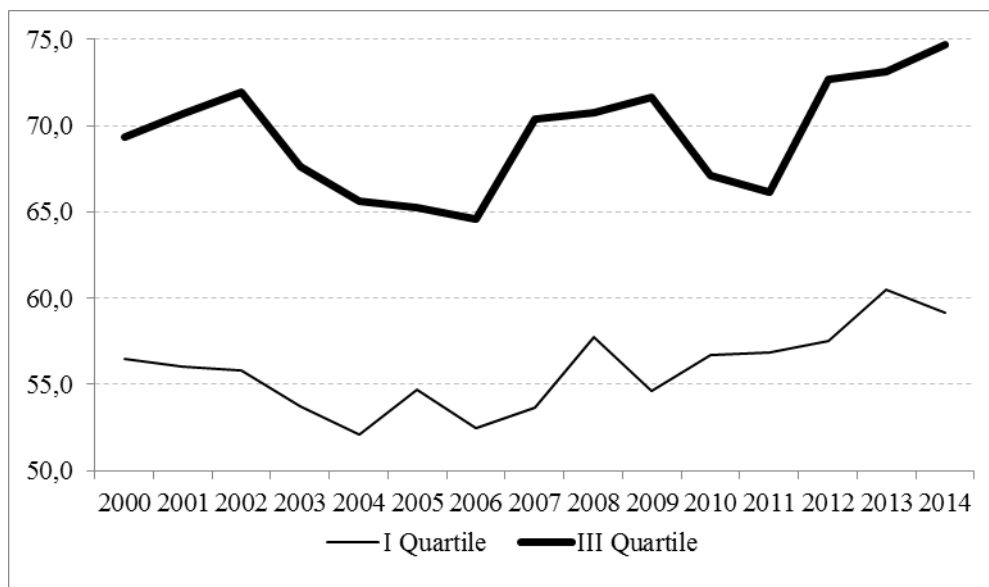
Quale ne sia l'evoluzione dimensionale, sotto il profilo tecnologico le reti si modificheranno in ogni caso profondamente dal punto di vista della tecnologia *front-end*, che gestisce direttamente l'interazione tra banca e clientela: il 25% degli sportelli britannici è stato completamente ristrutturato negli ultimi anni, con investimenti estremamente significativi. I servizi più semplici vengono ormai svolti direttamente dalla clientela, con un supporto "leggero" di dipendenti della banca che facilitano l'uso dei terminali. Anche se non sono rari i malumori tra i clienti, le banche ritengono che questi siano il riflesso temporaneo di necessari percorsi di apprendimento: clienti per i quali ormai il *self check-out* nei supermercati, anche di piccole dimensioni, è ormai un'abitudine, dovrebbero adattarsi rapidamente al *self-banking* loro proposto in filiali che si propongono di assomigliare nella filosofia, e nella piacevolezza d'uso, agli *Apple stores*, i cui valori di vendite per metro quadro sono citati con ammirazione da diverse delle banche intervistate.

10.3 Costi e margine di intermediazione per le principali banche europee: le prospettive al 2017

Dopo la crisi finanziaria, è progressivamente aumentata la distanza tra banche maggiormente "virtuose" sotto profilo del rapporto tra costo e margine di intermediazione, e quelle meno "virtuose", come risulta evidente esaminando la Figura 10.4: se prima della crisi vi era una distanza di poco più di 10 punti percentuali nel *cost/income* tra le banche con i costi più bassi (primo quartile) e quelle con i costi più elevati (terzo quartile), nel 2014 la distanza era salita ad oltre 15 punti percentuali. Inoltre, la dinamica del rapporto per le banche meno "virtuose" risultava in forte ascesa, mentre quella delle banche maggiormente "virtuose" risultava più contenuta, presentando nell'ultimo anno una contrazione⁶.

Figura 10.4 - QUARTILI DEL COST/INCOME RATIO DEI PRINCIPALI ISTITUTI BANCARI EUROPEI 2000-2014*

⁶ Si noti come il divario in pratica sia probabilmente più ampio di quello che la figura rappresenta, in quanto essa non comprende le banche britanniche, non immediatamente confrontabili per differenze nella contabilizzazione degli accantonamenti a fronte delle sanzioni su di esse gravanti in tali esercizi.



Fonte: Centro Studi Mediobanca, "Dati cumulativi delle principali banche internazionali", varie annate.

Guardando agli anni più recenti, le strategie di riduzione dei costi di molte banche hanno infatti incontrato notevoli difficoltà. In parte, queste riflettono certamente il quadro economico sostanzialmente stagnante di buona parte dell'economia europea, la necessità di modificare significativamente il *business mix* per soddisfare i crescenti vincoli alla dotazione patrimoniale, e il peso rapidamente crescente, negli anni successivi alla crisi finanziaria, dei costi da sostenere per la *compliance* regolatoria: per una delle banche intervistate, gli addetti a questa funzione sono ad esempio passati, a livello globale, dai circa 500 prima della crisi finanziaria agli attuali 2.500, e la banca prevede che la funzione richiederà 3.500 dipendenti a fine 2017.

Un'altra rilevante voce, per alcune aziende, sono stati i costi derivanti da liti di rilevanti proporzioni, nonché da elevate sanzioni regolamentari. Se quindi da una parte le banche cercavano di ridurre i costi di struttura, dall'altro questi tendevano ad aumentare come riflesso dei cambiamenti regolamentari e di componenti di natura straordinaria. Una grande banca europea aveva ad esempio previsto di ridurre in un biennio di circa 3.3 miliardi la propria base di costo, ma si è trovata a dover affrontare aumenti di 1,6 miliardi nei costi di regolazione e *compliance*.

Se l'appesantirsi dei costi regolamentari ha costituito un elemento generalizzato di difficoltà, le strategie di riduzione della base di costo da parte di varie grandi banche hanno incontrato ulteriori limiti, e nel corso dell'ultimo biennio si è fatta più forte la voce critica degli analisti finanziari, che rilevavano come gli annunci di incisive politiche di riduzione dei costi si risolvessero spesso in una costanza del livello dei costi, ma non nella riduzione promessa.

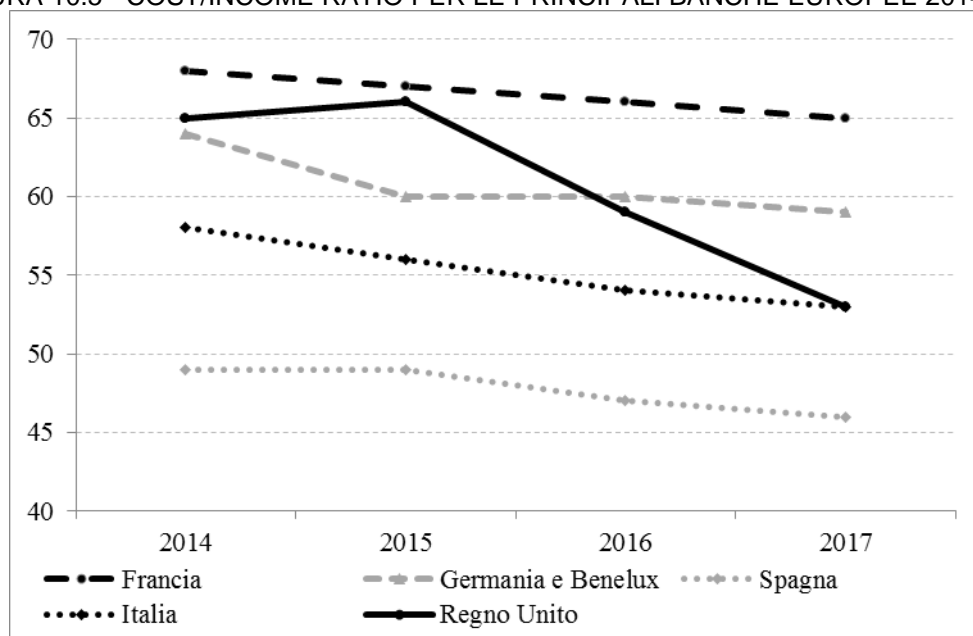
Analizzando una delle principali banche europee, un importante analista ha ad esempio recentemente rilevato come - a fronte di un piano di riduzione di costi pari a 3,5 miliardi di euro lanciato nel 2012 - la banca avesse sostenuto 3,9 miliardi di costi di ristrutturazione, dichiarato

sinergie per 3,5 miliardi, e infine registrato un rapporto tra costi e margine di intermediazione assolutamente invariato, su livelli molto elevati.

Anche alla luce di questi insuccessi, è dunque sul parametro *cost/income* che si registra una elevata attenzione degli analisti finanziari, che – nei loro rapporti periodici sulle principali banche europee – hanno iniziato a prevederne regolarmente l'andamento, su un orizzonte di medio periodo: esaminiamoli brevemente.

Goldman Sachs, in una recente previsione al 2017 relativa ad un aggregato delle 43 principali banche europee⁷ (Figura 10.5), conferma anzitutto come vi siano differenze estremamente rilevanti nel valore medio di questo rapporto per ciascuno dei principali sistemi bancari. Il differenziale tra Paesi è molto ampio, e compreso tra un minimo del 50% per le banche spagnole, ed un massimo di poco inferiore al 70% per le banche francesi.

FIGURA 10.5 - COST/INCOME RATIO PER LE PRINCIPALI BANCHE EUROPEE 2014-2017



Fonte: Goldman Sachs, "Europe: Banks: Quarterly Aggregator: Lower revenues, lower profits, c.8% ROE", 21 ottobre 2015.

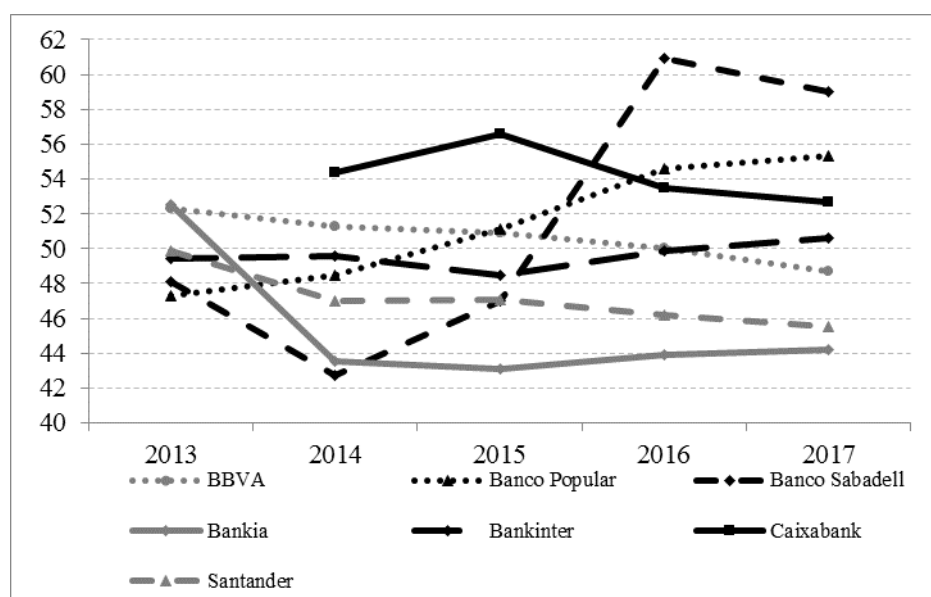
Da punti di partenza così diversi, vi è una comune tendenza alla riduzione, anche se con velocità assai diverse, con una caduta estremamente significativa per la Gran Bretagna (circa 13 punti percentuali rispetto al 2014), una significativa contrazione per l'Italia e la Spagna (circa quattro punti), ma variazioni più contenute per Francia e Germania. Nonostante tali contrazioni, nel 2017 il differenziale tra banche spagnole (le migliori) e

⁷ Goldman Sachs, "Europe: Banks: Quarterly Aggregator: Lower revenues, lower profits, c.8% ROE", 21 ottobre 2015. Si noti che queste previsioni, come quelle richiamate nel seguito, sono relative ad aggregati di bilancio delle banche quotate. Esse non si riferiscono quindi specificamente alle attività al dettaglio, ma comprendono tutte le altre attività della banca, su scala globale: esse hanno pertanto un valore utile, ma indicativo, rispetto al *focus* del nostro Rapporto. Per differenze nella definizione dei costi tra differenti analisti, i dati aggregati di fonte Goldman Sachs e quelli per singolo Paese di fonte JP Morgan (si veda più oltre) non sono direttamente confrontabili.

banche tedesche (le peggiori) dovrebbe rimanere sostanzialmente invariato nell'elevata misura di 20 punti percentuali circa.

Considerando le previsioni disponibili, di fonte JP Morgan, per le banche spagnole (Figura 10.6), osserviamo come vi sia una netta divergenza negli andamenti attesi per le banche più piccole, per le quali si prevede una tendenza crescente nel rapporto tra costi e margine, e le banche di più grande dimensione, per le quali tale rapporto è previsto contrarsi ulteriormente a partire dagli attuali valori, già estremamente bassi, che giacciono in un intorno del 50%.

Figura 10.6 - COST/INCOME RATIO PER LE PRINCIPALI BANCHE SPAGNOLE 2013-2017*

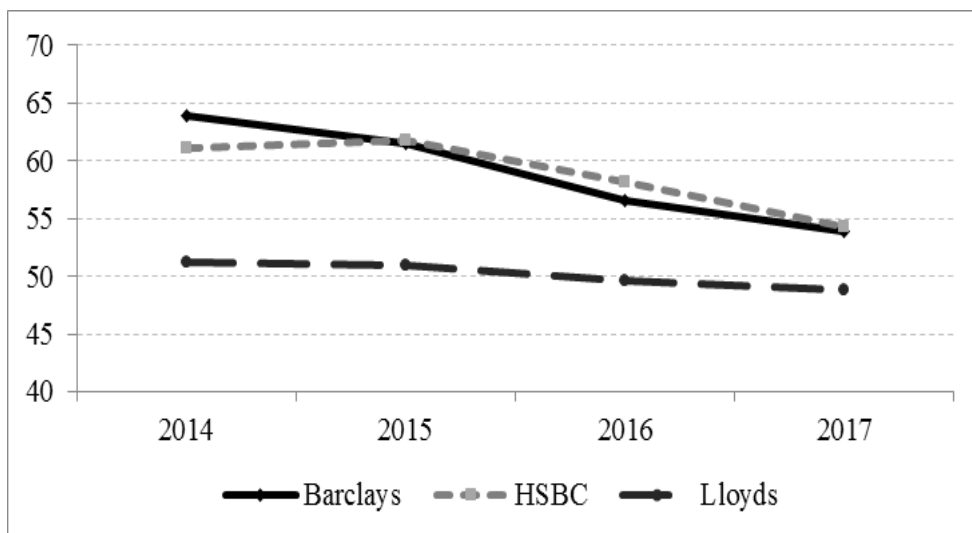


Fonte: JP Morgan, "Spanish Banks - Cutting EPS and PTs for mortgage floor impact: POP, SAB, CABK most impacted", 15 ottobre 2015.

Per le principali banche britanniche (Figura 10.7) viene prevista una contrazione del rapporto di circa 10 punti, anche in questo caso partendo da valori molto contenuti, dell'ordine del 60-65%.

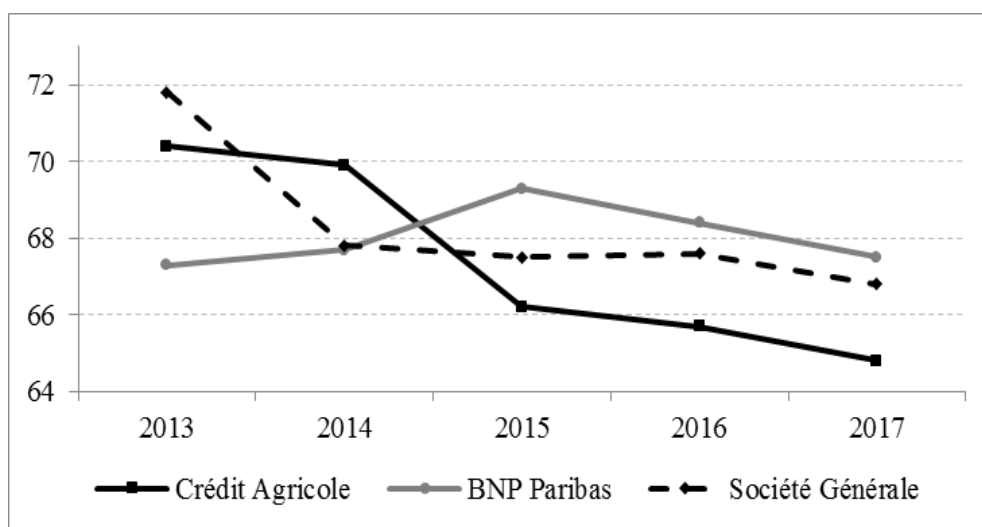
Il punto di partenza delle tre principali banche francesi risulta molto differenziato (Figura 10.8). Due di queste, tuttavia, hanno previsto di ridurre il rapporto costi-ricavi in maniera sensibile, fino a valori del 65-67% del 2017. La terza rimane assestata intorno all'estremo superiore di questo intervallo, ma i differenziali a fine periodo si riducono sensibilmente rispetto a quelli iniziali.

FIGURA 10.7- COST/INCOME RATIO PER LE PRINCIPALI BANCHE BRITANNICHE 2014 – 2017



Fonte: Goldman Sachs, "Company update Barclays Plc", 29 ottobre 2015, "Data update Lloyds Banking Group", 30 ottobre 2015, "Earnings review HSBC Holdings", 3 novembre 2015.

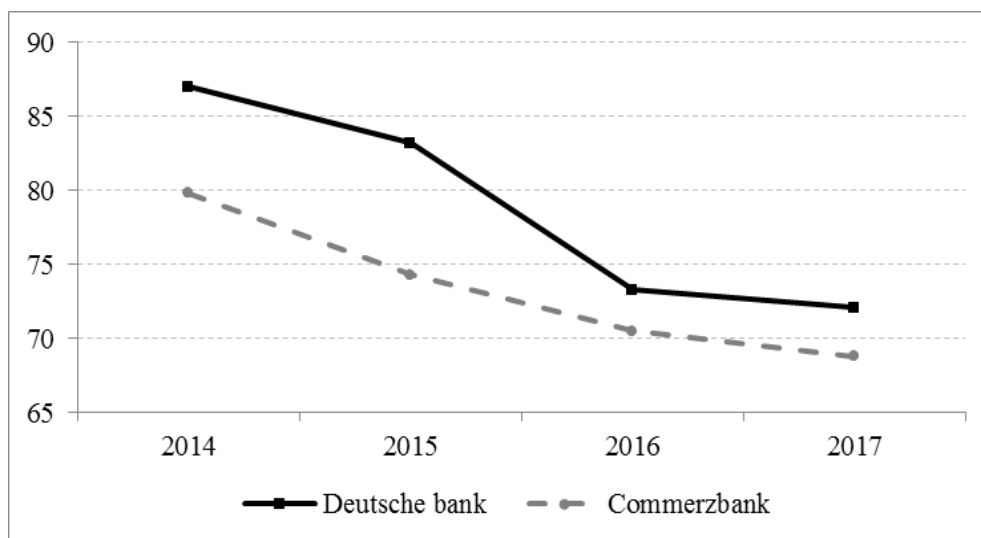
FIGURA 10.8 - COST/INCOME RATIO PER LE PRINCIPALI BANCHE FRANCESI 2013-2017



Fonte: JP Morgan, "French Banks - Cutting DPS on regulatory risk - downgrade SG to N, reiterate UW on CASA", 22 settembre 2015.

Le due principali banche tedesche (Figura 10.9) ridurranno, si prevede, il rapporto *cost-income* in misura sensibile. Partendo da livelli dell'80-90%, che difficilmente appaiono compatibili con i necessari miglioramenti dei coefficienti patrimoniali, esse dovrebbero scendere a livelli ancora relativamente elevati (70%), ma certamente molto inferiori a quelli attuali.

FIGURA 10.9 - COST/INCOME RATIO PER LE PRINCIPALI BANCHE TEDESCHE
2013-2017



Fonte: JP Morgan, "European Banks Portfolio Manager Snapshot: Capital harmonization analysis -Top picks portfolio", 8 settembre 2015.

L'analisi previsa dell'andamento dei costi nelle banche europee si attende quindi in generale riduzioni sensibili, ma differenziate tra Paesi, e all'interno di ciascun Paese.

Rimarrà certamente da vedere in quale misura differenze così sensibili nei costi abbiano riflessi sulla redditività, tali da risultare compatibili con lo scenario prospettico di crescenti vincoli regolamentari sulla patrimonializzazione.

10.4 La concorrenza delle 'fintech'

Ulteriore elemento dello scenario strategico delle banche europee è il grado di effettiva concorrenza che potrà venire dalle *fintech*.

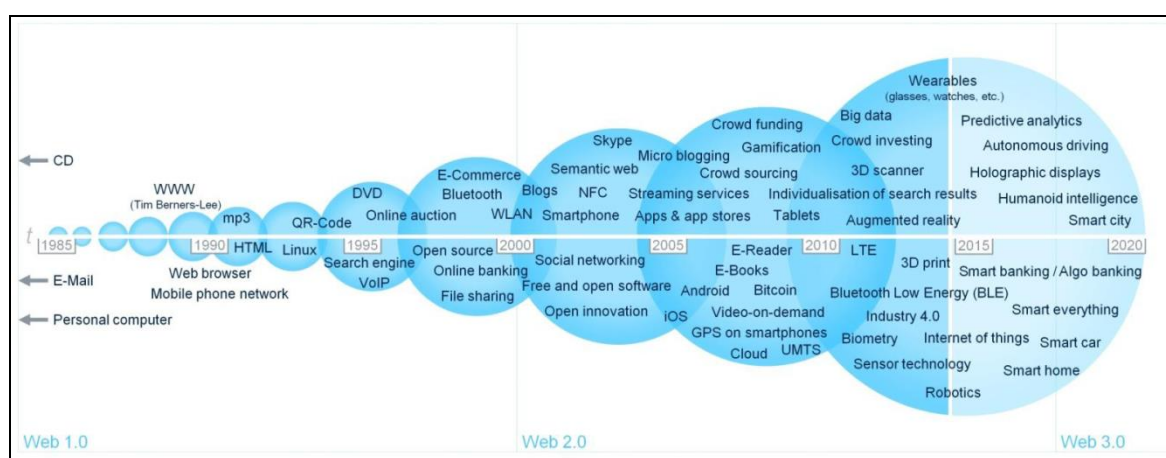
Con questo termine, come abbiamo rilevato, si indicano sinteticamente molteplici operatori, molto diversi tra loro, che hanno però due caratteristiche fondamentali: offrono alcuni dei servizi storicamente offerti dalle aziende di credito (quali servizi di pagamento, analisi di potenziali affidamenti, concessione di crediti, analisi di portafoglio e servizi di consulenza all'investimento); non sono tuttavia considerati né regolati come banche, ed anzi spesso non sono soggetti ad alcuna forma di regolazione.

Oltre che del vantaggio competitivo che deriva loro da questo "arbitraggio regolamentare", esse peraltro godono di competenze tecnologiche molto sofisticate nell'*information technology* e nella utilizzazione commerciale dei *big data*. Alcune di loro, traggono inoltre ulteriori e significativi vantaggi competitivi dalla loro natura di piattaforme con un *brand* estremamente noto, che già offrono alla clientela una amplissima varietà di servizi o di prodotti, ai quali dunque esse stanno cercando di aggiungere vari servizi bancari (ed anche assicurativi).

Queste competenze, e questi vantaggi regolamentari, possono metterle in grado di fornire servizi innovativi, o di fornire in modo diverso, su piattaforme diverse da quelle bancarie, servizi già esistenti, come quelli di pagamento, o il credito al consumo. Come mostra la Figura 10.10, esse costituiscono una costellazione estremamente differenziata, ma che appare nel tempo in via di espansione.

È naturalmente largamente prematuro porsi il problema, dal punto di vista del presente Rapporto, su quali possano essere gli effetti di questi potenziali nuovi concorrenti (che peraltro, in molti casi, stringono alleanze con operatori bancari) sul lavoro e le relazioni industriali nelle aziende di credito.

FIGURA 10.10 L'OFFERTA CRESCENTE DI SERVIZI DA PARTE DELLE FINTECH



Fonte: Deutsche Bank, "Fintech, The digital (R)evolution in the financial sector", 11 Novembre 2014

È però opportuno avviare una riflessione sul punto, sia perché la politica di "cherry-picking" perseguita da questi operatori può generare ulteriori pressioni sulla redditività delle banche, sia perché lo sviluppo di questo segmento viene ad espandere ulteriormente la gamma di servizi - in senso lato - bancari che diventano comodamente disponibili *online* sui telefoni e gli *smartphone* di una clientela sempre più mobile: anche per questa via viene dunque ad accelerare la tendenza alla dematerializzazione del rapporto con il cliente che, come abbiamo visto, appare uno degli elementi fondamentali del quadro prospettico che abbiamo analizzato.

10.5 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo esaminato alcuni elementi del quadro strategico della banca al dettaglio, che appaiono particolarmente suscettibili di avere effetti di rilievo sul lavoro, le retribuzioni, e le relazioni industriali nelle aziende di credito.

Il dato fondamentale che ne emerge è quello della rapidità della trasformazione della distribuzione dei servizi bancari, che riflette in larga misura le abitudini di una clientela mobile, che è abituata ad utilizzare una crescente gamma di servizi sui propri *smartphone*. Da questo punto di

vista, l'aneddoto, peraltro autorevole, secondo il quale dal treno locale per Paddington una grande banca britannica riesce in un'ora a fornire servizi a decine di migliaia di clienti, appare significativo.

Vi sono naturalmente differenze rilevanti nelle abitudini della clientela tra i Paesi europei, che tuttavia possono essere rapidamente modificate dalla tecnologia e dalla sua crescente facilità di utilizzazione.

A questa tendenza, che in prospettiva rende non più giustificabili una parte significativa dei costi sostanzialmente fissi derivante dall'esercizio di estese reti fisiche, si aggiunge la crescente pressione sui costi che deriva da un lato dalle esigenze di consolidamento della patrimonializzazione, e dall'altro dalla crescita di costi regolamentari, cui le banche non possono certamente sfuggire.

Il quadro prospettico appare dunque molto complesso, e tale da non consentire certamente di ritenere definitivi i risultati, sia pure rilevanti, conseguiti.