

LE MOSSE
DEL CREDITO

La decisione di UniCredit e quindi di Bpu di migliorare l'efficienza e ridurre le spese apre un nuovo corso: si può incidere sui bilanci 2005 ridimensionando l'organizzazione del lavoro e puntando sulle tecnologie

Mano alle forbici nei costi delle banche

MILANO ■ L'ultimo annuncio è stato lunedì scorso da Banche popolari unite che, in occasione dell'aggiornamento del piano triennale 2005-2007, ha messo al primo posto tra le priorità la razionalizzazione dei costi operativi. Una scelta, ha spiegato l'amministratore delegato Giampiero Auletta Armenise, resa indispensabile dagli effetti della congiuntura sfavorevole su impieghi e raccolta gestita. Ma, ormai da qualche settimana, le indiscrezioni sulle banche che si stanno muovendo nella stessa direzione si moltiplicano. E seguono a un'altra sortita ufficializzata a fine ottobre dal presidente di UniCredit, Carlo Salvatori, e dall'amministratore delegato, Alessandro Profumo, che hanno messo all'ordine del giorno l'obiettivo di portare dal 55% attuale al 50% nel 2007 il rapporto tra costi e ricavi puntando sul taglio delle spese e sul miglioramento dell'efficienza.

Di sicuro, almeno per un certo numero di banche, la necessità d'interventi determinati è resa più urgente dalla riduzione dei margini su più fronti: dalle operazioni di finanza d'impresa come i derivati alla vendita di prodotti nell'area del risparmio. Anche per questo è arrivato il momento di affrontare il nodo del controllo dei costi, messi sotto pressione nel tentativo di recuperare spazi di manovra ridotti dalla pressione sui ricavi provocata dai tassi d'interesse che, precipitati ai minimi storici, stentano a ripartire.

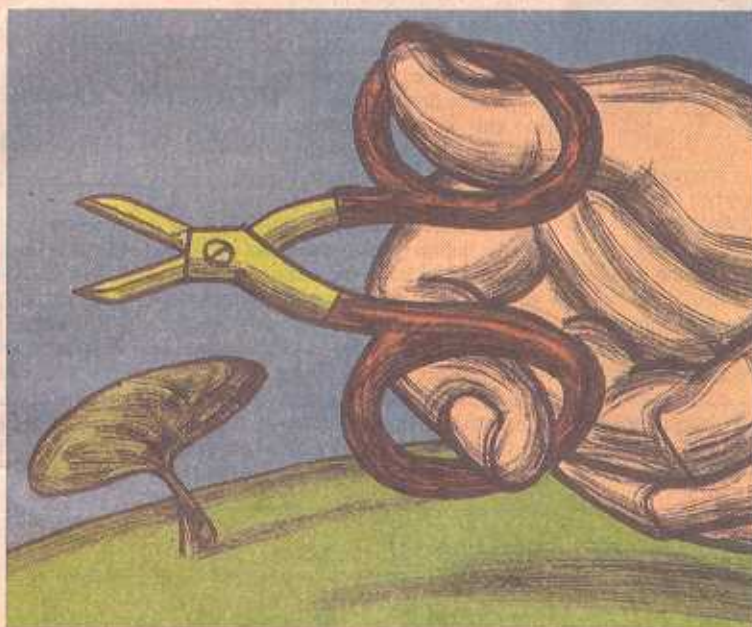
È ora di tagliare. «L'attenzione ai costi sta diventando sempre più importante», conferma Mario Girotti, direttore generale della Banca nazionale del lavoro, «anche se ogni istituto fa storia a sé perché c'è chi ha fatto il suo dovere e chi deve recuperare il terreno perso». Su posizioni analoghe Fabrizio Viola (direttore generale della Banca popolare di Milano), Ettore Caselli (direttore generale della Banca popolare Emilia Romagna) e Alberto

Mocchi (direttore generale del Banco di Desio). «La tendenza a lavorare sui costi con interventi mirati per chiudere al meglio i bilanci 2005 è fuori discussione», sostiene Viola, mentre Caselli giudica le iniziative di riduzione delle spese come «la sfida del prossimo anno». Mocchi ritiene che «nel 2005 l'attenzione ai costi sarà elevata in quanto tutti sono molto delusi: aspettavano che i tassi si muovessero al rialzo, ma non è andata così. La conseguenza è che gli spread si sono ridotti, i margini 2004 sono stati deludenti e non si può continuare a vivere aspettando Godot.»

L'opinione che, dopo ripetuti rin-

colare, devono concretizzare sinergie annunciate e non ottenute. Non aiuta che siano carichi di oneri per le acquisizioni fatte, spesso pagate prezzi elevati».

Il partito degli scettici. «Ci sono situazioni diversificate», chiarisce Roberto Ruozi, professore emerito dell'Università Bocconi, «anche se, a livello di sistema, non ci sono dubbi: sul fronte dei costi rimane molto da fare. Alcuni hanno già provveduto, altri sono a metà del guado, altri ancora hanno molto da lavorare. Nonostante ciò io continuo a non crederci molto perché tagliare non è così semplice». Carlo Messina, direttore pianificazione



vii, sia arrivato il momento dei tagli risulta molto diffusa, come sottolineano Fabio Innocenzi, a.d. del Banco Popolare di Verona e Novara, e Gianemilio Osculati, presidente della McKinsey & Company. Dice Francesco Cesarini, professore di Economia delle aziende di credito all'Università Cattolica: «Agire sui costi diventa importante anche perché i tassi non saliranno tanto velocemente. Certo è necessario, anche se non è né piacevole né facile. Ma è venuto il momento per farlo. Alcuni grandi gruppi, in parti-

e controllo di Banca Intesa, fa sapere che per quanto riguarda il gruppo «è già stato fatto quello che andava fatto e che si poteva fare». Perplesso è Claudio Cacciamani, professore di Economia degli intermediari finanziari all'università di Parma: «Incidere in modo efficace sullo zoccolo duro dei costi bancari ordinari è assai difficile», sostiene. «Non è un caso che analisti e azionisti non credano più a piani di riduzione dei costi che non siano adeguatamente dettagliati. Non solo. La previsione più diffusa è

che nel breve termine sia molto difficile aspettarsi tagli di costi rilevanti».

Chi non ci crede per definizione è Gianni Zonin, presidente della Banca popolare di Vicenza. «Il modo migliore per ridurre i costi è aumentare i volumi — sottolinea — perché sono un fautore convinto della massa critica come fattore cruciale». Né intendono tagliare i costi molte banche locali, sostenendo che le dimensioni ridotte hanno permesso di tenere sotto controllo le spese e che ora intendono puntare sull'aumento dei ricavi. «È il momento per farlo», dice Stefano Cannella, direttore generale della Ban-

gio chiave da affrontare è la riduzione degli organici, dato che il personale rappresenta quasi due terzi dei costi. «Il rischio è procedere con automatismi come i pensionamenti per ragioni anagrafiche», dice Mocchi, «ma farlo indiscriminatamente significa mandare a casa intelligenze preziose facendosi male da soli». Resta il fatto che, sia pure senza interventi traumatici, le banche puntano a riduzioni consistenti dei costi del personale anche se, proprio nel 2005, dovranno fare i conti con il rinnovo del contratto nazionale dei bancari, ormai in dirittura di arrivo. «Indubbiamente peserà ed è improbabile immaginare che l'anno prossimo il costo del personale possa scendere», sostiene Girotti (Bnl).

Le altre frontiere sono i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, gli investimenti in nuove tecnologie, la centralizzazione degli acquisti e il taglio delle spese generali. Sull'informatica il confronto è aperto. «L'impressione è che siano stati spesi un sacco di soldi con risultati deludenti», afferma Ruozzi, che annuncia una ricerca in corso sul mercato italiano perché, aggiunge, «non ci sono dati soddisfacenti». Nell'attesa fa notare che «molto probabilmente è avvenuto come negli Stati Uniti, in cui gli insuccessi sono ormai documentati». C'è ancora molto da fare invece, dice Roberto Romanin Jacur, responsa-



ca di credito cooperativo di Fano, «in quanto le scelte dei grandi gruppi bancari offrono alle banche minori la possibilità di aumentare le quote di mercato». Generalizzata, invece, è la convinzione che il taglio dei costi non deve avvenire a spese degli investimenti. «Restano fondamentali», secondo Mocchi (Banco di Desio), «per non indebolire la struttura della banca. In caso contrario il rischio è di compromettere i risultati nel medio, lungo periodo».

Autogol da evitare. Il *mag* sag-

bile dell'area finanza della società di consulenza Accenture, «nell'organizzazione del lavoro e nella modifica dei modelli di business» che, sempre secondo lui, rappresentano una sorta di «nuova frontiera, destinata ad aprirsi man mano che gli spazi di manovra su altri terreni si restringono». Ma l'esito degli interventi è tutto da verificare perché, conclude Romanin Jacur, «cambiare drasticamente il modo di lavorare è uno sforzo molto grosso che fa morti e feriti».

FABIO TAMBURINI