

INCHIESTA/1. Tra i focus c'è il risparmio gestito

# Le banche diversificano i ricavi per contrastare i tassi-zero

Inchiesta 1

NUOVI MODELLI

Le banche e la diversificazione dei ricavi

## SCENARIO

Aumentare gli asset under management non è tuttavia così semplice a causa dell'attuale volatilità dei mercati di **Vittorio Carlini**

**T**aglio dei costi. Inoltre: riduzione, e gestione attiva, dei crediti deteriorati. Ancora: snellimento della struttura aziendale. Sono tra i focus (non di oggi) per molte banche italiane. Le quali, però, hanno un altro imperativo: il rilancio, e la sostenibilità, dei ricavi. L'obiettivo, anch'esso chiaro da tempo, non di rado è relegato sullo sfondo. Un po' perché l'urgenza sulla qualità del credito distoglie l'attenzione. Un po' perché la debole congiuntura interna e i tassi a zero rendono difficile gestire questa voce di bilancio.

E, tuttavia, il target è prioritario. Il rischio, infatti, è di creare l'effetto «spalle al muro». Vale a dire: sfruttando la leva dei costi operativi (indietreggiare verso il muro), senza aumentare i ricavi, porta ad un momento in cui lo spazio di manovra sparisce. Con il che diventa difficile produrre reddito. Ecco quindi la centralità del margine d'intermediazione.

Già, il margine d'intermediazione. Questo, al di là degli «altri proventi e oneri», è costituito essenzialmente da tre voci: il risultato dell'attività di compravendita di titoli; le commissioni nette e il margine d'interesse.

**E**bbene, prima della crisi, proprio l'ultima voce era spesso predominante. Nel modello di banca commerciale, ampiamente diffuso in Italia, è in-

fatti centrale l'erogazione del credito. L'istituto concede i prestiti incassando gli interessi attivi. A questi vengono sottratti i (minori) oneri passivi pagati dalla stessa banca sulla sua raccolta. Il saldo costituisce il margine d'interesse. Senonché i tassi interbancari, su cui gli istituti calcolano propri gli interessi attivi, da tempo sono nulli (l'Euribor a 3 mesi è attualmente negativo dello 0,3%). Di conseguenza non è facile «portare a casa» il margine. Certo: può ridursi il costo del funding. Molte banche, su questo fronte, da un lato hanno tagliato ad esempio gli interessi sui conti deposito. E, dall'altro, sono ricorse ai programmi di rifinanziamento della Banca centrale europea. Oppure hanno riorganizzato il loro debito emettendo, tra le altre cose, obbligazioni a rendimenti inferiori. Ciò detto, però, lo spazio di manovra resta comunque limitato.

A fronte di ciò quale, allora, la reazione degli istituti bancari? Semplice: pur rimanendo fondamentale lo sforzo sugli impieghi hanno accelerato nella diversificazione dei ricavi. In una parola si sono concentrati con più forza anche sulle commissioni nette.

Intal senso non stupisce che, ad esempio, **Intesa Sanpaolo** alla fine del settembre scorso abbia pubblicato dei risultati dove l'incidenza delle «net fees», sui proventi operativi netti, è arrivata al 42%. Il valore non è da poco: al 30/9/2012 il peso delle commissioni nette, sempre sui ricavi, era attestato ben più in basso al 30%.

Con il che il signor Rossi però domanda: l'incremento delle «fees», in concreto, cosa significa? La risposta è molteplice. La voce contabile, infatti, ricomprende diverse attività: dai tradizionali servizi delle banche commerciali all'intermediazione e collocamento titoli fino alle gestioni patrimoniali. Nonsolo. Ciascun istituto ha le sue caratteristiche e peculiarità. Quindi ricondurre il tutto ad

un'unica strategia è assolutamente errato. In generale tuttavia, tra le diverse banche, può rilevarsi un minimo comune denominatore: la spinta sul risparmio gestito in senso lato.

Così **Ubi Banca**, nel piano industriale 2019-2020, conferma tra i focus la crescita su questo fronte. Nonsolo. Il gruppo prevede la costituzione di una macro-struttura di wealth welfare management. L'obiettivo? Creare un polo nell'asset management, le assicurazioni e i servizi socio-sanitari.

E che dire poi di **Mediobanca**? L'istituto di Piazzetta Cuccia ha lanciato, nel business plan 2016-2019, proprio la nuova divisione Wealth Management. Un'area cui sono ricondotte le attività di risparmio gestito di tutta la clientela: da quella «affluent» e «premier» fino ai grandi patrimoni. Il segmento, a ben vedere, prevede da una parte la creazione di una fabbrica prodotta «Mb Asset management». E, dall'altra, è il fronte dove sono ipotizzati fino a 200 punti base di capitale per l'M&A.

Insomma: gli esempi, e altri se ne potrebbero realizzare, mostrano come le banche (ovviamente ciascuna con le proprie peculiarità) vogliono contrastare l'era dei tassi-zero diversificando i proventi operativi. Offrendo, tra le altre cose, servizi di consulenza a 360° e incrementando gli Asset under Management (AuM). Oppure spingendo il bancassurance (**Bper Banca**, ad esempio, nei primi nove mesi del 2016 ha aumenta-

to le «net fees» su questo fronte del 33,1%).

Tutto facile come bere un bicchiere d'acqua, quindi? La realtà è più complessa. Nel momento in cui si parla di risparmio gestito implicitamente si prevede di «spostare» la parte di raccolta che è amministrata nell'AuM. Una mossa, a ben vedere, non tanto semplice. Il risparmiatore, di fronte a mercati difficili e complessi quali gli attuali, è poco propenso a rischiare. In molti preferiscono mantenere i loro soldi in depositi a vista o in altri prodotti riconducibili alla liquidità. Nel complesso, insomma, incrementare l'AuM e le sue commissioni non è un gioco da ragazzi.

Oltre a ciò, poi, c'è il tema della concorrenza. Vale a dire: il risparmio gestito, in Italia, è un settore in continua crescita. E però, nel momento in cui molti più operatori si concentrano su di esso, raggiungere gli obiettivi fissati diventa maggiormente complicato.

Ciò detto c'è comunque un vantaggio che non deve dimenticarsi. L'erogazione di credito genera asset ponderati per il rischio. I quali, a loro volta, impattano sul capitale di vigilanza. Svolgere attività che, al contrario, non influenzano il patrimonio regolamentare è quindi visto positivamente. E gli impieghi? Restano ovviamente essenziali. Ma con la vigilanza della Bce «ossessionata» dall'iper-capitalizzazione avere meno Rwa non dispiace.

vittorio.carlini@ilsole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA