

In questa intervista
a Spazioimpresa, Cesare Geronzi direttore
generale del Banco di Santo Spirito spiega

l'importanza dell'avvio dei processi di ristrutturazione per fronteggiare la concorrenza esterna e interna.

«Nascerà un gruppo operante a 360 gradi. Tra i primi in Europa»

Il governatore Ciampi è recentemente tornato a invitare le banche (e in particolar modo le Casse) ad usufruire della legge Amato: non solo trasformandosi in Spa, ma, soprattutto, avviando processi di fusione e concentrazione. La Cassa di Roma, è finora, l'unica ad aver seguito questa strada con un'operazione significativa: creare un unico gruppo con il Santo Spirito e il Banco di Roma. Molti osservatori hanno attribuito a questa operazione una valenza prevalentemente politica: vuole spiegare sinteticamente la valenza finanziaria di questo progetto?

Non vorrei in questa sede soffermarmi sui temi della privatizzazione e dei processi di concentrazione, i cui vantaggi - segnatamente nel comparto creditizio - sono stati in diverse occasioni sottolineati da fonti ben più autorevoli. Vorrei invece riassumere i momenti salienti dell'operazione romana che ha costituito la prima applicazione della legge Amato-Carli. Già l'acquisizione, avvenuta nella primavera del 1989, del pacchetto di controllo del Banco di Santo Spirito da parte della Cassa di Risparmio di Roma era stata autorizzata dalla Banca d'Italia quale atto pre-preliminare a una fusione. Essa rappresentava il naturale e conseguente sviluppo dell'espansione della Cassa nelle aree di tradizione insediamento. Tale operazione aveva incontrato unanime consenso, in quanto offriva alla Cassa l'opportunità di estendere le proprie dimensioni, di offrire - a costi competitivi - una gamma più ampia di servizi bancari.

Successivamente si considerò l'opportunità di conseguire, con una nuova aggregazione, ciò che mancava al gruppo risultante dalla precedente fusione.

In particolare si avvertiva l'esigenza di una struttura diffusa nelle principali piazze italiane e internazionali, in grado di operare nei servizi sofisticati e sul- l'estero. L'azienda che meglio avrebbe potuto soddisfare questa nostra esigenza era il Banco di Roma, che, per di più, mostrava punti di forza e punti di debolezza che la rendevano complementare rispetto alla Cassa. Inoltre, anche l'Iri, ha immediatamente condiviso la strategia di un programma di fusione. Ho ricordato tutto ciò che ha ispirato l'operazione: rispondeva, sin dall'inizio, a precise esigenze di mercato e che lo stesso sarebbe stato nella sostanza, comunque realizzato a prescindere dalle recenti innovazioni normative. Non vi è dubbio, tuttavia, che la legge Amato abbia favorito l'operazione attraverso la formalizzazione delle procedure da seguire e l'introduzione

di agevolazioni fiscali. La stessa legge ha costituito, in sostanza, una efficace linea guida - per l'attuazione del progetto, che noi abbiamo seguito in perfetta sintonia con gli indirizzi dell'Autorità di Vigilanza.

Dal perfezionamento di tale progetto nascerà una banca di grandi dimensioni innestata in un gruppo - che si colloca al primo posto a livello nazionale, tra i primi a livello europeo e in una posizione elevata a livello internazionale - operante a 360 gradi: in tutti i settori finanziari e in segmenti collaterali: il gruppo che abbiamo costruito è inoltre in grado di operare efficacemente sia su grandi aree urbane, sia su mercati locali. A proposito di economie di scala, non è sempre vero che efficienza e tempestività, nelle banche, siano inversamente proporzionali alle dimensioni (basti pensare ad alcune grandi banche europee che riescono a conseguire elevatissimi risultati in termini di produttività e redditività): tale fenomeno è stato, semmai, una peculiarità del sistema creditizio italiano. Il nostro sforzo per invertire questa tendenza si sta concentrando in due direzioni: incrementare la prestazione di servizi non solo in termini quantitativi, ma soprattutto come diversificazione dell'attività, conseguire economie di costo.

Un giudizio sul progetto Iri/Cassa di Roma.
È difficile prendere posizioni su una questione tanto delicata. È facile in-

La legge Amato consente la privatizzazione della proprietà

vece, in linea generale ed astratta, dire quali siano i requisiti di una buona operazione di concentrazione. Occorre che questa sia poco onerosa per i partecipanti all'operazione in termini di fuoriuscita di mezzi patrimoniali; che si basi su evidenti complementarità; che sia capace di esprimere sinergie sul piano produttivo e riduzione dei costi; che sia chiara l'unità di comando.

Il senatore Cavazzuti (Pds) sostiene che la decisione di mantenere almeno il 51% del capitale delle nuove banche Spa in mano pubblica è una forma surrettizia di perpetuazione della spartizione partitica dei consigli di amministrazione. Al tempo stesso viene lanciato un referendum per togliere al Tesoro la facoltà di nomina dei banchieri. Qual è la vostra opinione in merito?

Effettivamente la legge Amato contiene norme volte a garantire la permanenza del controllo di enti pubblici sulla maggioranza delle azioni delle Spa risultanti da operazioni di ristrutturazione. La stessa legge, tuttavia, prevede che il controllo pubblico possa essere esercitato anche soltanto indirettamente. In altri termini, ferma restando l'appartenenza del soggetto bancario all'area



pubblica, è consentita la formazione di strutture di gruppo che possono anche determinare - pur sempre nel rispetto del principio della massima economia nel ricorso a soggetti giuridici - una sensibile «distanza» tra l'azionista pubblico e la banca.

I nuovi servizi vanno dal credito al consumo ai sistemi Pos

Né va dimenticato che sempre la legge Amato consente, oltre che la ben nota privatizzazione della forma giuridica, anche, in presenza di determinate condizioni, la privatizzazione della proprietà. In ogni caso la legge Amato può senz'altro contribuire alla maggiore trasparenza delle nomine bancarie in quanto, agevolando il confronto delle banche sul mercato, permetterà al mercato stesso di diventare unico arbitro e giudice della bontà dell'operato e delle strategie dei vertici aziendali scelti dalla classe politica.

Nel sistema bancario italiano il «margine di intermediazione» è formato (stime Bankitalia) per il 75% dalla forbice tra tassi attivi e

passivi e per il 25% da proventi per servizi. Negli Usa, in Giappone e nel Regno Unito la proporzione è di circa il 50%. Come intende muoversi la nuova Banca di Roma sul terreno dei servizi?

La concorrenza interna e internazionale insieme alla fase di ristagno dell'attività economica tendono a favorire una riduzione dello spread tra tassi attivi e passivi. La convergenza della forbice verso livelli più in linea con quelli degli altri paesi spinge il sistema bancario nazionale a ricercare nuove e più profittevoli aree operative. Elevati livelli di redditività possono essere mantenuti ampliando il raggio d'azione della banca anche verso l'area dei servizi. L'importanza del ruolo che la banca può svolgere a questo proposito è rafforzata dalla sua capillarità presenza al servizio dell'investitore.

Come già detto inoltre, il vero incentivo alle concentrazioni è rappresentato dall'esigenza di incrementare la prestazione di servizi non solo in termini quantitativi ma soprattutto come diversificazione dell'attività. Un'impresa consegue economie di diversificazione quando il suo costo nella produzione di due o più beni è inferiore al costo necessario per produrre gli stessi beni in imprese diverse. Nell'attività bancaria un classico esempio di diversificazione alimentata da produzioni congiunte è rappresentato dal trattamento dell'informazione, re-

centemente facilitato dagli sviluppi della tecnologia. La stessa base informativa raccolta per l'offerta di uno specifico prodotto finanziario a un cliente può essere riutilizzata per l'intermediazione in un altro campo di attività. Allo stesso modo le spese per la pubblicità e per il marketing pur se originariamente dirette a un particolare prodotto bancario, possono contribuire a un aumento della vendita di tutti i servizi dell'azienda di credito.

Parlando di concorrenza si tende a vedere prevalentemente quella «interna»: cioè tra banche, oggi però la concorrenza più insidiosa sembra venire da altri soggetti. La grande distribuzione, le Compagnie aeree o quelle petrolifere emettono carte di credito e di debito, effettuano credito al consumo, si apprestano a gestire sistemi di «trasferimento fondi», soprattutto gestiscono una gran massa di liquidità. Come pensa il sistema bancario di fronteggiare questa concorrenza?

Le ristrutturazioni e le innovazioni intraprese dal sistema bancario nazionale in generale, e dalla Cassa di Roma in particolare sono volte a fronteggiare sia la concorrenza «esterna» che «interna». La sfida po-

sta da soggetti esteri e nazionali, creditizi e no, ha agito da sprone per un più veloce recepimento da parte del nostro sistema bancario della cosiddetta finanza innovativa. Il forte radicamento della banca italiana nella realtà locale, l'elevata professionalità del capitale umano e l'ammodernamento di quello tecnologico, la conoscenza precisa dell'operare dei mercati finanziari, consentono alla banca di poter svolgere un ruolo altamente competitivo anche nelle nuove aree della finanza.

A questo riguardo non di secondaria rilevanza è la possibilità specifica da parte della banca di offrire alla clientela tutta una ampia gamma di servizi congiunti che vanno dal credito al consumo, ai sistemi Pos, all'home banking.

Occorre ricordare, infine, che la crescita manifestata dal comparto dell'intermediazione finanziaria non bancaria e dalla grande impresa nel ruolo di potenziale concorrente della banca nella raccolta diretta di fondi, è stata anche favorita dalla carenza di una adeguata regolamentazione di tale aspetto dell'innovazione finanziaria. Gli orientamenti delle autorità di vigilanza nazionali e internazionali appaiono indirizzati ad una più attenta supervisione e controllo di questi fenomeni, in ragione della potenziale instabilità che li contraddistingue. Ne deriva il venir meno di parte del vantaggio competitivo finora mostrato da questi soggetti.

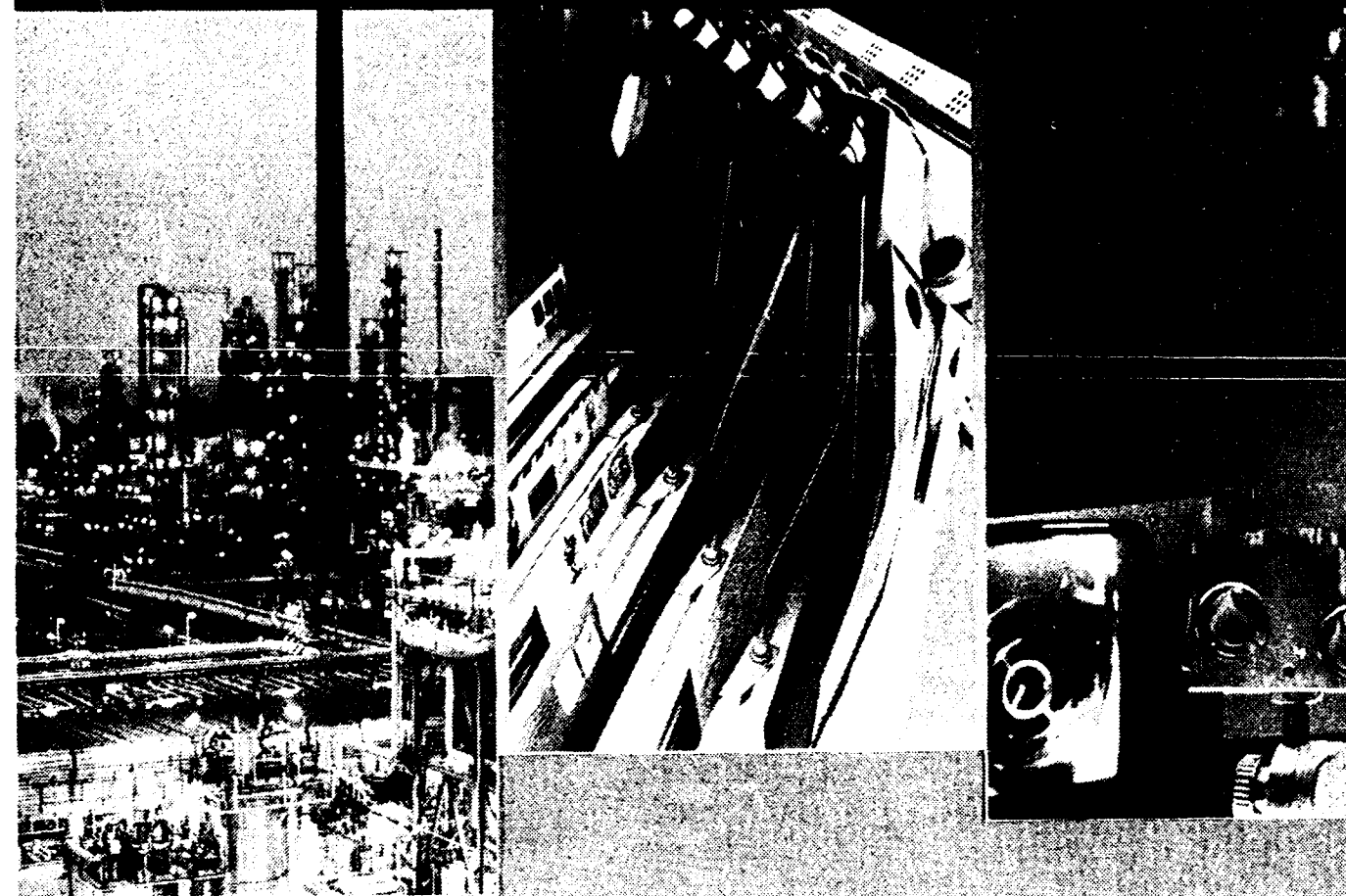
La necessità di un calo dei tassi per favorire la ripresa economica si scontra con la scarsità internazionale di risparmio e, in Italia, con la decisione di tenere stabile il cambio. Quali le vostre previsioni?

Per quanto attiene, all'andamento dei tassi di interesse, pur in presenza di una evidente scarsità di risparmio, occorre ricordare che il nesso tra carenza di risparmio e trend dei tassi reali non è meccanico. Vi concorrono, oltre allo squilibrio tra domanda e offerta di fondi, l'accresciuta redditività del capitale, l'eccesso di compiti che oggi spettano alle autorità monetarie nonché la componente di incertezza.

La riduzione dei tassi d'interesse reali può essere resa possibile dalla risoluzione degli squilibri della finanza pubblica e dalla ripresa economica. Politiche economiche volte ad assicurare la stabilità dei prezzi e delle aspettative non sono in contrasto con l'obiettivo della riduzione dei tassi stessi.

La coerente politica di appartenenza ad una area di cambi stabili ha favorito la percezione da parte degli operatori di un minor rischio sugli investimenti in lire, rendendo così possibile la discesa dei tassi interni rispetto a quelli tedeschi. Peraltro, la riduzione del nostro ritmo di inflazione richiede tassi d'interesse reali non inferiori a quelli dei paesi a moneta più stabile.

AUTOMAZIONE



Elsag Bailey è capofila di un gruppo di aziende leaders nel settore dell'automazione: automazione dei processi industriali continui e discreti, automazione dei servizi al pubblico, automazione dei servizi industriali.

Elsag Bailey ricerca, progetta, produce e applica sistemi elettronici per l'automazione dei processi chimici, petrolchimici, siderurgici, generazione di energia, produzione carta, alimentari, vetro; sistemi per la meccanizzazione ed automazione postale, posta elettronica, riconoscimento e trattamento immagini, lettura ottica automatica, controllo e supervisione reti elettriche, reti fluidi, impianti tecnologici; macchine e robot di misura multidimensionale, dispositivi di movimentazione e sistemi informatici per l'automazione di fabbrica.

Società "multidomestica", Elsag Bailey opera in 49 Paesi, attraverso 16 aziende, 4 joint-ventures, 2 licenziatari, 32 agenti, impiegando nel mondo circa 7.700 persone, di cui 3000 in Italia, oltre 2000 negli Stati Uniti, 700 in Francia, 550 in Canada, 500 in Giappone, 300 in Australia.

Elsag Bailey

GRUPPO IRI FINMECCANICA