



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

Centro Studi Orietta Guerra

Aderente a UNI Global Union



QUALI "DIMENSIONI" PER LA BANCA CHE VERRA'?



a cura di Massimo Bramante

Maggio 2018



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

AGGREGAZIONI, FUSIONI, INCORPORAZIONI NEL SISTEMA BANCARIO : EFFICIENZA E STABILITA'

Non da oggi i sistemi bancari in Italia e in Europa conoscono processi di aggregazione e fusione di singole unità d'impresa, soprattutto in virtù del fatto che, almeno dal punto di vista della dottrina economica consolidata, maggiori dimensioni si accompagnano a benefiche (per le imprese ma, in parte, anche per gli stakeholders) economie di scala. Scriveva a questo proposito, già agli inizi degli anni '90, un attento studioso della struttura del mercato bancario italiano, il prof. Renzo Costi: *"E' convincimento diffuso, e pare fondato, quello secondo il quale anche nell'esercizio dell'attività bancaria sono riscontrabili consistenti economie di scala: le maggiori dimensioni consentirebbero, infatti, maggiore efficienza e maggiore stabilità alle imprese"*¹. È pertanto sottolineata con forza, in quegli anni, l'esigenza pressante di *"realizzare forme di cooperazione e di concentrazione che consentano alle nostre imprese bancarie, con le auspiccate economie di scala, maggiore efficienza e stabilità"*². Un punto cruciale – già allora evidenziato acutamente (e tuttora presente nel mercato finanziario italiano) è che *"certe operazioni di concentrazione o di cooperazione, pur opportune per la stabilità delle banche coinvolte (soprattutto quando una di queste sia in crisi), possono comprimere*

¹ RENZO COSTI, L' *Ordinamento bancario*, Il Mulino, 1994, pag. 587.

² Ibid, pag. 588.



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

il grado di concorrenzialità del mercato in modo tale da compromettere l'efficienza allocativa dello stesso"³. Detto in altri termini: le ragioni della stabilità di singole banche possono entrare in parte in collisione con quelle dell'efficienza e della tutela della concorrenza imposta dalle note leggi antitrust e dall'altrettanto note disposizioni contenute nel *Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia* – TUB (D.lgs. 1/9/1993 n. 385 e succ. mod., in particolare negli artt.1-69 e 98-102)⁴.

Da allora molta, moltissima acqua è passata sotto i ponti, a partire dalla realizzazione di forme più o meno ampie di *cooperazione* tra singole imprese finanziarie (con la costituzione di strutture associative comuni) o di *concentrazione* delle imprese (in cui viene di fatto a cadere l'autonomia della singola azienda la quale diviene una mera articolazione di un'unica grande impresa) e, soprattutto, la costituzione dei c.d. *gruppi polifunzionali* o *gruppi integrati* che si caratterizzano per un comune disegno manageriale, una forte coesione interna, una direzione strategica e di business unitaria.

A "vegliare" su stabilità, efficienza, trasparenza operativa le ben note autorità di controllo, italiane ed europee, diverse da paese a paese, ma che in comune hanno, sostanzialmente, l'essere articolate su due livelli: *vigilanza macroprudenziale*, volta ad

³ Ibid.

⁴ Vedasi: *Commento al Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, Tomo 1, artt. 1-69 (a cura di Concetto Costa), Giappichelli Editore, 2013; in particolare il commento di Giuseppe Fauceglia sul tema della specificità dell'attività bancaria nel sistema economico, pp. 72-81.



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

assicurare la stabilità del sistema finanziario nel suo complesso ed evitare l'insorgere di realtà monopolistiche e *vigilanza microprudenziale*, volta a garantire la stabilità delle singole componenti del sistema ⁵.

Il nodo cruciale è se stabilità/efficienza complessiva del sistema possano coesistere con instabilità/inefficienza di singole aziende al momento in crisi.

IL RUOLO PROBLEMATICO DELLE ECONOMIE DI SCALA

Pare quindi legittimo porsi la domanda: le economie di scala, categoria fondamentale nell'approccio *mainstream* della scienza economica, rappresentano in questo complesso contesto un fattore ancora fondamentale al fine di formulare un giudizio definitivo sull'appropriatezza (o meno) di una determinata aggregazione tra istituti bancari o compagnie assicurative ?

Non esiste – a nostro avviso – una risposta univoca, soprattutto oggi in cui ogni valutazione di merito non può prescindere dall'esame di una pluralità di fattori correlati: *asset quality*, solidità patrimoniale, volume delle sofferenze, risultato degli stress test, etc. ed è quindi sempre più problematico valutare se *l'aggregazione* offrirà (o meno) sinergici benefici.

⁵ PIER LUIGI FABRIZI, *Finanza*, Egea, 2012; in particolare il paragrafo 5 , *I controlli sul sistema finanziario*, pp. 123-160.



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

E' stato al proposito recentemente fatto notare come *"diversi banker lamentino il fatto che gli istituti oggi sul mercato siano o troppo grandi (MPS) o troppo piccoli (Carige o Creval) per impegnare un intermediario in un processo di m&a"*⁶. La cautela è d'obbligo anche in un periodo come l'attuale in cui il sistema finanziario nel suo complesso sta, pur tra mille difficoltà, riprendendo fiato: *"Il 2017 è stato l'anno in cui il comparto si è tirato fuori dalle secche della crisi e ha portato in sicurezza i malati gravi del settore: da MPS, alle quattro banche regionali, dalle Venete alle tre banche minori assorbite da Crédit Agricole Italia..."*⁷. Le banche italiane stanno quindi mettendo la marcia in avanti e, quando si procede speditamente in avanti, può essere forse inopportuno pigiare ulteriormente il piede sull'acceleratore delle "fusioni" *tout court* per attivare economie di scala. Un eccesso di velocità, in autostrada come in finanza, è assai pericoloso!

IL MERCATO DEL LAVORO E LE AGGREGAZIONI BANCARIE: LA MIOPIA DEI MANAGER E DEI MERCATI

Un'ulteriore considerazione – questa relativa allo strategico comparto delle risorse umane presenti in azienda – inviterebbe alla cautela a riguardo di futuri processi aggregativi tra banche. Se il

⁶ Così LUCA GUALTIERI, *Una scommessa sui tassi*, Milano Finanza, 14 aprile 2018.

⁷ LUCA DAVI, *Banche, la svolta degli utili*, Il Sole 24 Ore, 10 febbraio 2018.



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

capitale è un fattore strategico per ogni impresa capitalistica (ivi compresa l'impresa finanziaria), non meno lo è, ovviamente, il fattore *lavoro*. Anzi, si è in dottrina consolidata da tempo la teoria, originariamente risalente a B.Klein, R.Crawford, A.Alchian⁸, che spiega il controllo delle imprese proprio con la specificità delle risorse umane in esse operanti.

Una teoria per cui – utilizzando le parole dell'economista Bruno Jossa – *"l'impresa nasce perché in ogni team produttivo vi sono, di regola, risorse ad esso specifiche, cioè risorse che non possono essere spostate da quel team ad altri senza perdere di valore"*⁹. Si parla, in letteratura, a livello macro, di *path dependency*, una dipendenza dalla strada, dal percorso già compiuto, che *"assicura che i sistemi che hanno avuto successo per qualche ragione generino delle istituzioni e un ambiente che li avvantaggiano nella concorrenza con altri sistemi"*¹⁰.

Ma ciò che "vale" a livello macro funziona anche – a nostro avviso – a livello micro: non è aprioristicamente dimostrabile che un lavoratore bancario che ha mostrato alta produttività ed efficienza operativa in un certo contesto (es. banca X) possa/debba risultare

⁸ B. KLEIN, R.CRAWFORD, A.ALCHIAN, *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*, Journal of Law and Economics, vol. 21, n.2, October 1978.

⁹ BRUNO JOSSA, *Qualche considerazione sul perché le imprese democratiche non si affermano*, Economia Politica, n.2 agosto 2007, pp. 233-263.

¹⁰ Ibid.



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

egualmente produttivo in altro contesto-ambiente (es. banca Y aggregante la banca X), se non viene adeguatamente valorizzata la professionalità e, conseguentemente la retribuzione. Entrano, infatti, ora in gioco svariati e complessi fattori, sia di natura economica sia psicologica.

Probabilmente un adeguato incremento salariale potrebbe costituire un'efficace molla per "compensare" eventuali disagi iniziali conseguenti all'aggregazione tra realtà aziendali diverse.

La storia delle *scalate* di banche e fra banche ha fino ad ora dimostrato che raramente aggregazioni e fusioni si sono accompagnate ad una reale valorizzazione delle risorse umane già presenti nella banca acquisitrice o in quella acquisita. Non rare volte, di contro, la sola minaccia di "scalata" ha prodotto effetti perversi sul versante manageriale : *"Anziché indurre i manager ad intraprendere i necessari mutamenti strutturali, la minaccia di una scalata può spingerli a comportarsi in modo miope e quindi sacrificare i benefici di lungo termine al fine di aumentare i profitti di breve periodo. Ciò può avvenire perché: a) i manager sono poco avveduti e prendono decisioni che riducono i flussi futuri di cassa a favore di quelli correnti (manager miopi); b) i mercati azionari non sono pienamente efficienti e sottovalutano i profitti futuri a danno di quelli presenti (mercati miopi)"*¹¹.

¹¹ L. BECCHETTI, L. BRUNI, S. ZAMAGNI, *Microeconomia*, Il Mulino, 2010, pag. 227.



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

In conclusione, rispondere alla domanda se esista, una *dimensione ottimale* per singole unità aziendali operanti nel sistema finanziario italiano non è agevole (e, probabilmente, neppure corretto scientificamente). Troppi i fattori che entrano in gioco: dalla struttura giuridico istituzionale dell'impresa, alla sua storia passata e alle consuetudini dell'utenza, dal ruolo della tecnologia alla miopia o lungimiranza di manager e mercati e, non certo da ultimo, fondamentale, la valorizzazione professionale di chi in quella banca lavora quotidianamente *face to face* con un'utenza sempre più esigente e, talvolta, "sospettosa"...

Con acume, l'economista tedesco Ernst Friedrich Schumacher (1911 – 1977), celebre per il suo testo del 1973 *Small is Beautiful*¹², ammoniva: "ci viene generalmente insegnato che le organizzazioni gigantesche sono inevitabili e necessarie, ma, quando andiamo a guardare da vicino, possiamo notare che, non appena si crea una grande dimensione, si ha spesso il tentativo di conseguire dimensioni più piccole...". Come dire: appena costituito il grande, si avverte l'urgente necessità di preservare anche il piccolo (*small*). E poche righe dopo, ancor più esplicitamente, avvertiva che mentre molti teorici dell'economia sono "ancora pronti ad idolatrare le

¹² Trad.it., *Piccolo è bello*, Mursia, 2011.



6° CONGRESSO NAZIONALE MILANO 6-9 GIUGNO 2018 ORIZZONTE LAVORO - AL CENTRO LE PERSONE



VIA LOMBARDIA 30 - 00187 ROMA - TEL. 06.4203591 - FAX 06.484704

grandi dimensioni, la gente pratica del mondo reale e tremendamente nostalgica è pronta a battersi per ottenere, caso mai sia possibile, convenienza, umanità e agilità di gestione della piccola dimensione". E.F.Schumacher propone pertanto una ricetta – a nostro avviso equilibrata e non banale: coniugare libertà e ordine: "Abbiamo bisogno della libertà di moltissime e piccole unità autonome e, nello stesso tempo, dell'ordine, dell'unità e del coordinamento su grandescala". Una ricetta, forse, di qualche utilità oggi anche per banche e compagnie assicuratrici e, conseguentemente, per chi in esse lavora.