



## LA DIFFICILE VIA DELLE FUSIONI BANCARIE TRANSNAZIONALI

► L'operazione Intesa-Ubi ha creato grande stupore perché ha colto di sorpresa gli operatori ma, a ben guardare, è la conseguenza naturale del processo di aggregazione (e conseguente razionalizzazione) che sta coinvolgendo il settore bancario a livello europeo. La stessa Bankitalia ha sollecitato le banche nazionali ad aumentare l'efficienza (e la redditività) attraverso aggregazioni e anche la Bce si

sta muovendo in questa direzione con la consapevolezza che istituti di credito più grandi possono competere più efficacemente a livello internazionale. L'annuncio della nascita

di un nuovo campione nazionale è stato salutato con grande entusiasmo in borsa, che si aspetta, presumibilmente, un'accelerazione verso altre operazioni di aggregazione. Gli investimenti per l'innovazione digitale, gli interessi negativi (destinati a rimanere tali ancora per diverso tempo), i requisiti patrimoniali sempre più stringenti, richiedono certamente dimensioni aziendali importanti che sono difficilmente raggiungibili attraverso un processo di crescita interna in un mercato ormai maturo. Per questo l'aggregazione di imprese rappresenta il percorso più diretto e immediato. Questo, tuttavia, implica delle riflessioni. La prima è che le fusioni bancarie, a mio avviso, sono difficilmente percorribili a livello transnazionale per una serie di motivi; dal quadro normativo europeo che non facilita le fusioni tra banche appartenenti



a ordinamenti diversi, alla differente cultura del management, alla difficoltà di una governance condivisa. Non vedo, in questo senso, operazioni di fusioni a breve termine tra imprese appartenenti a Paesi diversi, mentre sono possibili operazioni di acquisizione, che sono cosa diversa. La seconda osservazione è che il settore bancario europeo soffre di un problema di sovradimensionamento strutturale e costi troppo elevati (soprattutto di personale) e, pertanto, deve affrontare un percorso di razionalizzazione produttiva. Unicredit ha annunciato un piano di ridimensionamento che coinvolge 6 mila dipendenti e la chiusura di 450 sportelli, La stessa Ubi, nel giorno dell'Ops di Intesa, ha annunciato la riduzione di 2 mila dipendenti e la chiusura di 175 sportelli. Un problema di dimensionamento che non è solo italiano visto che in tutta Europa sono circa 65 mila gli esuberanti previsti (basta ricordare i 18 mila di Deutsche Bank e i 5.400 di Banco Santander). Non sono sicuro che l'aggregazione tra istituti di credito sia l'unica risposta a questo problema. O per lo meno questo approccio dovrebbe essere accompagnato, se non sostituito, da strategie aziendali rivolte alla ricerca di nuovi modelli di business, creando nuovi prodotti, innovando sui servizi (per esempio l'open banking). Ciò è tanto più indispensabile tenendo presente la sempre più aggressiva concorrenza di iniziative hi-tech non bancarie che hanno il vantaggio a oggi di non subire stringenti regole di vigilanza. (riproduzione riservata)

**Guido Rosa**  
*presidente Aibe Associazione italiana  
banche estere*