



UIL CREDITO ESATTORIE  
E ASSICURAZIONI

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

---

**UFFICIO STUDI – ROMA**

Aderente a UNI Global Union

# **SPUNTI ED ARGOMENTI DI DISCUSSIONE IN ORDINE ALLA PREVISIONE DI CHIUSURA DEGLI SPORTELLI BANCARI**

**MAGGIO 2014**

E-mail: [ufficio.studi@uilca.it](mailto:ufficio.studi@uilca.it) - Web: [www.uilca.it](http://www.uilca.it)

**PREMESSA:** Si propongono alcuni materiali e alcune considerazioni ritenuti utili per un costruttivo confronto con le controparti in tema di chiusura di sportelli bancari in Italia.

## **1. FARE COESISTERE MULTICANALITA' E AGENZIE**

Alla Retail Banking Conference, tenutasi nella sede milanese del Sole-24 Ore ed organizzata da Accenture (ottobre 2013), interamente dedicata al rapporto tra servizi bancari proposti via web e servizi bancari offerti nella tradizionale rete di sportelli, il Direttore Generale di Unicredit Dr. Roberto Nicastro aveva sottolineato l'importanza fondamentale per le banche di mantenere sul territorio una presenza fisica di rilievo. Affermava in tale assise: *"Non abbiamo in testa una riduzione drastica della rete, ma piuttosto una network con un numero medio di dipendenti per filiale più basso, con alcune filiali "matri" ed altre agenzie sparse più automatizzate..."*. Su tale linea di pensiero anche il Dr. Fabio Gallia, a.d. di Bnl-Bnp Paribas: *"Quando si tratta di fare scelte importanti, la relazione personale rimane imprescindibile"*. Il Ceo di IngDirect aveva parlato addirittura della necessità, per la "sua" banca, di incrementare da 12 a 25 le sedi! (si veda: *"Banche al test della multicanalità"*; Il Sole-24 Ore 12/10/2013).

Come spiegare l'attuale *ripensamento*, a distanza di pochi mesi?

Il Dr. Ettore Pastore, Responsabile della Divisione Finanza di At Kearney, riconosciuto leader europeo nella consulenza aziendale e finanziaria, commentando la documentata ricerca *Retail Banking Radar* (effettuata su un campione di 93 banche al dettaglio, appartenenti a 20 paesi europei) concludeva: *"Oggi non basta più minimizzare i costi di ciascun canale distributivo in funzione dei rispettivi volumi di clientela. E non è nemmeno possibile indurre gli utenti ad utilizzare i canali più economici, come l'on line...Quasi tutti i clienti utilizzano una*

*vasta gamma di canali a seconda delle esigenze. Per le operazioni più semplici magari si usa internet, ma per le esigenze più complesse come l'accensione di un mutuo la filiale diventa pressoché irrinunciabile” (si veda: “La grande sfida per le banche italiane? Capire come cambia il cliente”; Milano Finanza 13/7/2013).*

Per la UILCA, “rinunciare” massicciamente a filiali ed agenzie equivale, di fatto, a **privare** gran parte dell’attuale e futura clientela di uno strumento ancora indispensabile per “dialogare” adeguatamente con le banche; soprattutto se si considera il sistema creditizio/assicurativo uno strumento indispensabile di sostegno all’economia delle famiglie e alla crescita complessiva delle P.M.I.

## **2. IL TAGLIO DI SPORTELLI NON MIGLIORA AUTOMATICAMENTE L’EFFICIENZA**

Il taglio degli sportelli viene invocato dal top management di importanti Gruppi bancari (IntesaSanpaolo, Unicredit, BPM, MPS, BNL, UBI, etc. etc.) come cruciale per un recupero di *efficienza* dell’intero sistema creditizio.

Ma in economia aziendale – come noto – si distingue tra “efficienza di costo” ed “efficienza di profitto”. Con la prima si intende l’efficienza dovuta alla capacità del management di minimizzare i costi dei fattori di produzione (capitale fisico e lavoro), ad esempio attraverso l’uso della più avanzata tecnologia; con la seconda si intende l’efficienza dovuta alla capacità di massimizzare i profitti (ad es. offrire servizi finanziari realmente innovativi e concorrenziali; la presenza in mercati ad elevata redditività unitaria: gestione integrata del risparmio privato (*retail asset management*) e/o gestione e consulenza finanziaria d’impresa (*corporate finance*). L’efficienza nel massimizzare i profitti e creare valore per tutti gli stakeholder si tradurrebbe, in sintesi, nella capacità di **vendere in modo conveniente** (per l’impresa) e **vendere in**

**modo convincente** (per il risparmiatore/investitore) prodotti e servizi finanziari innovativi, a cui si affiancherebbe la capacità di incrementare la raccolta di fondi, ponendosi nei confronti di risparmiatori/investitori in forme socialmente ed eticamente corrette (vedasi il caso di Banca Popolare Etica che in un solo anno, 2011-2012, ha incrementato dell'8% la raccolta diretta tra i piccoli risparmiatori, grazie ad una presenza sempre più capillare sul territorio).

Il concetto di redditività del sistema creditizio va quindi **ripensato**, più che **stravolto** attraverso chiusure e dismissioni di punti-vendita e consulenza. Man mano che si attenua per ogni singola banca il margine di interesse e si enfatizza il margine di intermediazione - che cattura anche i ricavi per i servizi prestati dalla banca - cruciale diventa la delocalizzazione della stessa sul territorio. Al punto tale che, teoricamente, vengono elaborati **indici** appositi di efficienza in cui un basso margine di interesse rispetto al margine di intermediazione indica un ampliamento della gamma di servizi offerti e costituisce pertanto un significativo indicatore di "efficienza di profitto". Per tutti gli anni 90 molte banche meridionali minori sono state, nel complesso, "più efficienti", in termini di margini di profitto, di quelle del Centro-Nord, proprio per la loro capacità di cogliere attraverso l'**agenzia** e lo **sportello** le specificità territoriali e le esigenze imprenditoriali locali (si veda: A.Lopes e N.Netti, *Intermediari finanziari meridionali. Efficienza e contesto ambientale negli anni Novanta*, Rivista Italiana degli Economisti, n.7/2002 ; F.Mattesini e M.Messori, *L'evoluzione del sistema bancario meridionale: problemi aperti e possibili soluzioni*, Il Mulino, 2004).

La massiccia chiusura di sportelli in zone non-industriali e a vocazione agricola, sia nel Mezzogiorno che nel Centro-Sud Italia, rappresenterebbe oggi un durissimo colpo alle fragili economie locali ed innescherebbe un deleterio **circolo vizioso**

**della recessione.** La filiale/agenzia in molte realtà locali è *l'anello di congiunzione* tra economia reale ed economia finanziaria. Se tale *anello* si spezza, ne soffre tutto il territorio: meno depositi, meno impieghi e quindi debolezza di tutto il sistema produttivo.

Va osservato inoltre che non in tutta Europa si riduce la rete di sportelli bancari. In alcune realtà europee di recente industrializzazione e modernizzazione gli sportelli aumentano. Polonia (4,4%), Repubblica Ceca (2,3%), Lituania (1,8%); nella stessa tecnologicamente avanzatissima Gran Bretagna la rete di sportelli è rimasta pressoché inalterata.

Il tema non è quindi – per la UILCA – quello di **ridurre sportelli**, bensì di **migliorare** la c.d. *customer relationship*, cioè migliorare ed ampliare la gamma di servizi offerti alla clientela, facendo interagire multicanalità e rapporto *face to face*.

### **3. SULL'ACCENTRAMENTO DECISIONALE: NON DISPERDERE IL CAPITALE UMANO PRESENTE IN AZIENDA**

Chiudere filiali ed agenzie significa privare il territorio di quella indispensabile "professionalità" rappresentata da quadri direttivi bancari di medio-alto livello che del tessuto economico produttivo di riferimento hanno sempre una conoscenza ampia, maturata nel tempo. Passare, per un piccolo-medio imprenditore locale, dal **rapporto diretto** e **quotidiano** con un quadro direttivo conosciuto e stimato ad un **anonimo rapporto** con gli operatori di sedi centrali potrebbe rappresentare una "sgradevolissima rivoluzione". Così si esprime uno degli economisti italiani più stimati in campo finanziario, il prof. Marcello De Cecco: *"Le banche italiane sono passate dalla capillare conoscenza da parte dei loro funzionari presenti nelle varie sedi del pubblico dei debitori, a un nuovo*

*sistema basato sul rating dei debitori stessi, da praticarsi prima dell'accensione o rinnovo dei prestiti, rating da ottenersi con formule oggettive calcolate nella sede centrale delle banche stesse. I clienti dunque, dopo molti decenni di rapporti affidati alla conoscenza delle loro situazioni da parte di direttori locali, si sono trovati a dover riempire questionari sempre più complessi e dettagliati sulle proprie condizioni economiche e finanziarie... La fiducia, prima base del credito e fondata sulla conoscenza dell'ambiente e delle persone da parte dei funzionari locali, veniva meno ed era sostituita dal "Rating". (M. De Cecco, L'Europa e l'Italia alla sfida del credito", Repubblica-Affari e Finanza 27/5/2013).*

Il tema del rischio, per la stessa redditività della banca, della crescente **mobilità dei responsabili di sportello** e dei **quadri direttivi** dovuto al processo di "accentramento decisionale", va attentamente studiato, soprattutto sul versante della perdita, per la banca stessa, di **informazione qualitativa a livello periferico** con conseguente aumento del **rischio creditizio** (si veda la ricerca Bankitalia, "Organizzarsi per prestare in tempo di crisi. Risultati di un'indagine sulle banche, Questioni di Economia e Finanza, n.154/2013).

In estrema sintesi: l'**accentramento decisionale** determinato dalla chiusura di agenzie e sportelli accresce e non riduce il **rischio creditizio** per cui aumenta il pericolo di incrementare sofferenze e crediti incagliati.

## **NOTA DI CHIUSURA**

Da tempo (ed anche grazie ad innovazioni legislative), la tradizionale attività bancaria di raccolta e impiego è oggetto di una concorrenza - via via più aggressiva – portata da nuovi strumenti e nuovi competitori non bancari, che traggono la loro forza dal supporto finanziario dei fondi di investimento

---

finanziari, previdenziali ed alternativi. La perdita del presidio territoriale e conseguentemente delle attività ad esso legate, sembra spalancare le porte all'ingresso massiccio di questi nuovi attori.

