

Novembre 2020

M&A nell'industria bancaria dopo la pandemia

*Paolo Gualtieri**

Le crisi economiche, soprattutto se lunghe e profonde, sono la causa di cambiamenti nella struttura dell'offerta in molti settori, perché provocano l'uscita dal mercato di alcuni operatori e perché spingono le imprese più forti a accelerare i processi di evoluzione dei modelli di business. Le operazioni di M&A sono lo strumento più naturale per realizzare questi cambiamenti. Anche in questa crisi accadrà e, probabilmente, in misura intensa perché essa è avvenuta in una fase storica in cui erano già in atto radicali mutamenti nei processi produttivi, soprattutto nei servizi, dovuti al diffondersi tra la popolazione dell'uso di nuove tecnologie.

Nel settore bancario sono prevedibili rilevanti modificazioni del contesto competitivo perché sulle prospettive delle aziende di credito nei prossimi anni incideranno sia fattori di natura finanziaria, diretta conseguenza della pandemia, sia fattori di trasformazione del modello di servizio connessi allo sviluppo tecnologico. L'attuale crisi avrà effetti significativi sui bilanci delle banche e ne influenzerà la redditività. La ripresa non sarà uniforme tra settori e paesi, perché dipenderà strettamente dall'efficacia degli interventi pubblici di sostegno e dal grado di innovatività delle imprese nel riprogettare il proprio futuro mediante oculati investimenti; in ogni caso, è prevedibile un persistente effetto negativo sul trend di sviluppo. In Italia le difficoltà di rilancio dell'economia saranno ancor maggiori per l'alto debito pubblico e per la bassa crescita della produttività delle imprese. La solidarietà europea, pur fondamentale, non eviterà una perdita di output maggiore di quella dei principali partner, tempi più lunghi per risollevare l'economia dallo shock pandemico e una riduzione dell'output potenziale di lungo termine. Per le banche la prima e più ovvia conseguenza di tutto ciò, sarà nuovamente un innalzamento del costo del credito dovuto all'ampliamento dello stock di esposizioni deteriorate, con inevitabili perdite in conto economico. Un secondo fattore negativo per gli istituti di credito sarà il persistere a lungo di una situazione di tassi di interesse estremamente bassi; infatti, in questo scenario la redditività, e quindi il valore, del franchise, cioè dei depositi, scenderà molto a causa della compressione del margine di interesse netto. La crisi pandemica, poi, ha dato una spinta notevole alla diffusione dell'uso delle tecnologie di comunicazione e perciò farà aumentare la domanda di servizi digitali e di conseguenza accelererà la trasformazione dell'offerta. L'innovazione nella comunicazione con i clienti

* *Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Università Cattolica di Milano*

e nella distribuzione di prodotti e servizi finanziari sarà un determinante fattore di successo che permetterà a nuovi operatori di inserirsi in varie aree dell'intermediazione finanziaria e farà perdere alle banche tradizionali lo storico vantaggio di essere il principale punto di contatto per offrire ai clienti servizi finanziari. Questa evoluzione delle modalità di relazione banca-cliente sarà visibile non solo nel rapporto con i risparmiatori ma anche in quello con le imprese. Le banche dovranno reagire investendo in innovazione tecnologica e in capacità comunicative per preservare il vantaggio relazionale che ancora oggi hanno ma che è destinato a indebolirsi ulteriormente.

Nello scenario descritto, il divario di capacità competitiva tra le imprese bancarie è destinato ad aumentare determinando una struttura dell'offerta sempre più polarizzata con, da un lato, banche efficienti e all'avanguardia nel modello di servizio, e, dall'altro, banche sempre in affanno e in ritardo nel processo di trasformazione. L'acquisizione delle seconde da parte delle prime sembrerebbe un epilogo naturale. Tuttavia, vi sono alcuni aspetti da considerare. Innanzitutto, alle banche acquirenti interessa soltanto la base di clientela delle potenziali aziende di credito target, al servizio della quale vorrebbero applicare il proprio modello di business e i propri processi produttivi, frutto degli investimenti realizzati e in programma; la restante parte dell'istituto target, salvo le risorse che seguono le relazioni con i clienti, è per lo più superflua ed è perciò un costo nella prospettiva dell'aggregazione. Naturalmente, l'ampiezza della parte che produce valore rispetto a quella che lo distrugge, dal punto di vista della banca aggregante, è diversa a seconda degli istituti target e ne determina la loro appetibilità per l'acquirente. Dal canto loro, le banche target, non sono disponibili ad accettare criteri di valutazione che pongono per intero a loro carico, e dei loro azionisti, gli oneri delle sovrapposizioni. Ecco, allora, che diviene essenziale l'attività di M&A, che è l'arte della ricerca del compromesso. Per provare a immaginare cosa potrebbe accadere, ancora una volta bisogna porsi partitamente nella posizione degli istituti potenziali target e in quella dei potenziali acquirenti. Per i primi, se lo scenario che ho delineato all'inizio è condiviso, il trascorrere del tempo non gioca a loro favore perché la fase più difficile comincerà con la lenta uscita dalla crisi. Le banche che hanno ancora un importante valore positivo del franchise e della propria base di clientela in generale, avrebbero tutto l'interesse a confluire in fretta in un gruppo più grande, ma soprattutto meglio posizionato per realizzare gli investimenti e la trasformazione del modello di servizio. D'altro canto, gli istituti potenziali acquirenti possono sfruttare l'opportunità di conquistare importanti quote di mercato per rafforzare quel vantaggio nel presidio della clientela che hanno nei confronti dei nuovi competitori tecnologici, ma devono farlo applicando disciplina nel processo di analisi e di valutazione perché i margini di errore sono molto più stretti che in passato e, in un periodo di prevedibili frequenti crisi occupazionali, sarà più complicato e oneroso conseguire sinergie di costo.