



Rimettiamo fiducia tra banca e cliente

bancarie, da un miglioramento della loro *governance* e da una contrazione del numero degli intermediari bancari che non ha ridotto il **grado di concorrenza sul mercato**.

Posto che il sistema bancario esprime una **efficienza allocativa di fondo** è necessario chiedersi se le banche italiane, così come sono emerse dai cambiamenti, esprimono efficienza in forma forte, producendo al minimo costo, magari in ragione di una scala maggiore acquisita in forza dei processi di concentrazione, e risultando allo stesso tempo efficienti rispetto alla funzione di utilità dei clienti.

Qualche perplessità sull'interrogativo emerge: in effetti il modello prevalentemente seguito per recuperare efficienza ha almeno in parte derogato al postulato della fiducia e beneficiato dello sviluppo irripetibile dei ricavi rivenienti dalla gestione dei risparmi delle famiglie, nonostante gli sviluppi gestionali più evoluti, legati all'introduzione di tecniche statistiche di segmentazione della clientela, di analisi del rischio e di nuovi moduli organizzativi siano stati realizzati per meglio adattare l'offerta commerciale alle caratteristiche della domanda.

Le risposte al dubbio sono proprio contenute nei progressi tecnologici sperimentati dal sistema: ad esempio è oramai possibile estendere il **calcolo del valore a rischio** al portafoglio alla clientela e, soprattutto, le informazioni che la banca possiede possono essere utilizzate per calibrare la proposta commerciale più adatta,

Il modello seguito dal sistema per recuperare efficienza ha, almeno in parte, derogato al postulato della trasparenza, che è un asset intangibile. Perché l'attività creditizia deve, alla fine, produrre vantaggi per imprese e famiglie. Lo sportello: centro di erogazione di servizi.

di Massimo Bianconi,
direttore generale
Banca Marche

portatrice di un contenuto consulenziale che più di ogni altro può essere percepito ad alto valore dal cliente.

Correlato della scelta del nuovo posizionamento basato sulla qualità è l'**efficienza sui servizi più tradizionali**, laddove la banca dovrà produrre al minimo costo trattenendo margini decrescenti nel tempo per effetto di una concorrenza sempre più diffusa.

Banca Marche ha realizzato con successo un'architettura aperta nella quale informazione economica, prezzi, valutazione di attività e passività finanziarie confluiscono per generare veri e propri bilanci informativi che guidano il momento decisionale e consentono una attività orientata all'*asset allocation* come alla analisi della forma più efficiente di indebitamento.

La soluzione seguita facilita la rendicontazione amministrativa al cliente, permette l'ottimizzazione fiscale, **abituata alla comunicazione e al dialogo** tra l'operatore bancario e la famiglia o l'impresa cliente.

Si tratta di un cambiamento che presuppone un grande sforzo organizzativo per orientare la struttura aziendale a connotarsi sempre più come **centro di erogazione di servizi** e abituare il personale ad una attività a crescente contenuto consulenziale, attività complementare alla vendita pura di prodotti ma destinata a discriminare fortemente tra banca e banca nella decisione finale della clientela. 

E' un fatto empiricamente provato che la quota di risparmio che le famiglie dedicano all'investimento aumenta di pari passo con l'**efficienza allocativa** del sistema bancario: l'insieme ordinato di banche e mercati evolve condizionando lo sviluppo reale, a sua volta motore dell'innovazione finanziaria di prodotto e di processo; **la fiducia è asset intangibile** in un sistema in cui l'attività bancaria deve produrre vantaggi per il cliente finale, costituito da imprese e famiglie. Contestualizzare tali principi nell'ultimo decennio di cambiamenti del sistema bancario italiano è opportuno per comprendere come **ricostituire un adeguato grado di confidenza** tra clienti ed operatori bancari in una fase in cui la fiducia sembra svanita.

Il processo di concentrazione del settore bancario avviatosi negli anni Novanta è stato caratterizzato da un aumento della redditività del capitale investito nelle aziende