# HOEPLI

# IL MARKETING BANCARIO

***La banca offline e online al servizio delle famiglie, delle imprese, del paese***

**Antonio Foglio**

**antoniofoglio@hotmail.it**

## 9. La banca ieri, oggi, domani e relativo scenario

**Indice**

9.1 La storia: la banca ieri
9.1.1 L'evoluzione del sistema bancario in Italia: l'*excursus* storico
1.2 La banca oggi
9.2.1 Il sistema bancario italiano
9.2.2 La legislazione del sistema bancario
9.2.3 Le fondazioni bancarie
9.2.4 L'Unione Bancaria Europea
1.2.5 La vigilanza sul sistema bancario
9.2.5.1 Banca d'Italia
9.2.5.2 Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio-CICR
9.2.5.3 Centrale dei rischi
9.2.5.4 Commissione Nazionale per le Società e la Borsa-CONSOB
9.2.5.5 Autorità Garante della concorrenza e del mercato-AGCM
9.2.5.6 Banca Centrale Europea-BCE
9.2.5.7 Organismi di vigilanza europea (ESRB, ESFS, EBA)
9.2.6 Gli accordi di Basilea
9.2.7 L'Associazione Bancaria Italiana-ABI
9.3 La banca domani: lo scenario
9.3.1 Gli imperativi dello scenario
9.3.1.1 La crisi economico-finanziaria
9.3.1.2 La crisi etico-morale
9.3.1.3 La crisi bancaria
9.3.1.4 La demografia
9.3.1.5 La società
9.3.1.6 Lo Stato
9.3.1.7 La globalizzazione

9.3.1.8 L'economia
9.3.1.9 La finanza speculativa
9.3.1.10 L'etica
9.3.1.11 Il territorio
9.3.1.12 L'informatica e la telematica
9.3.1.13 Internet e l'e-banking
9.3.1.14 La domanda
9.3.1.15 L'info-comunicazione
9.3.1.16 La concorrenza
9.3.1.17 Il risparmio
1.3.1.18 La tecnologia
9.3.2 La risposta agli imperativi dello scenario
9.3.2.1 Un sistema bancario concentrato
9.3.2.2 Una banca offline e online
9.3.2.3 Una banca pubblica
9.3.2.4 Un'offerta diversificata, di qualità, specialistica
9.3.2.5 La banca a servizio dell'economia reale
9.3.2.6 La responsabilità sociale
9.3.2.7 L'innovazione
9.3.2.8 L'internazionalizzazione
9.3.2.9 L'etica finanziaria e bancaria
9.3.2.10 L'alleanza con il cliente
9.3.2.11 La competitività e i vantaggi competitivi
9.3.2.12 L'info-comunicazione bancaria
9.3.2.13 L'orientamento di marketing
9.3.2.14 L'alfabetizzazione finanziaria
9.3.2.15 Customer satisfaction
9.3.2.16 Il management bancario
9.3.2.17 Il personale bancario
9.3.2.18 L'immagine di banca

Da quello che è stata la banca ieri, che è oggi, dall'evoluzione che l'ha caratterizzata, dallo scenario che si prospetta abbiamo una serie di elementi conoscitivi che ci permettono di capire che cosa deve essere una banca e come il marketing bancario deve impostare un coerente, attuale, fruttuoso processo per dare al sistema bancario un utile strumento per conoscere il mercato, per agire in esso e crescere con appropriate politiche e strategie di marketing, per dare riscontro alla clientela, per soddisfarla, per fidelizzarla.

## 9.1 La storia: la banca ieri

Il sorgere delle prime attività riconducibili a quelle bancarie sono legate ai depositi e ai prestiti messi in essere nell'antichità, in Mesopotamia, dai sacerdoti, a cui i sumeri affidavano i loro beni; il percorso nel tempo successivamente ci porta alla civiltà babilonese; è infatti con la dominazione persiana (600 a.C.) che si sviluppano quelle case commerciali finalizzate a ricevere depositi e a concedere prestiti con pegno, dando inizio all'attività bancaria.
Un importante contributo al suo sviluppo si ha poi nella Grecia classica con la diffusione di monete coniate come mezzo di scambio; è la Grecia a dare un'accelerazione alla nascita del sistema bancario, visto che ogni città-stato coniava la propria moneta, diffondendo con i cambiavalute, chiamati *trapeziti* dal nome del tavolo/del banco (*tràpeza*) dietro cui sedevano e svolgevano la loro attività, che provvedevano a cambiare le monete coniate nel tempo e in varie località, determinandone l'effettivo valore.
L'attività bancaria si diffuse poi tra gli Egizi, quindi tra i Romani dando vita al gruppo di banchieri, detti *argentari*, ai *pubblicani* che svolgevano nelle province il ruolo di collettori delle gabelle, di finanziatori dello Stato, anticipando parte di quello che avrebbero incassato, ma anche di erogatori di somme a soggetti privati, quindi ai *nummulari* che esaminavano la purezza delle monete per verificarne il valore, alle *mense pubbliche* (banchi pubblici) incaricate di effettuare i pagamenti e le riscossioni per conto dello Stato; nelle basiliche, centri di affari, avvenivano gli incontri tra banchieri, commercianti, uomini d'affari.
Con la decadenza dell'impero romano l'attività bancaria subisce un ridimensionamento, per rinascere e svilupparsi nel Medioevo, dapprima ostacolata dalla Chiesa che condannava l'usura, che in quel tempo stava a significare qualsiasi forma d'interesse attribuita ad un prestito, quindi proibita dai pubblici poteri.
Sono le grandi città mercantili italiane (Venezia con lo zecchino, Genova, Verona, Firenze con il fiorino, Napoli, ecc.) a sviluppare il commercio, battendo propria moneta, favorendo lo scambio con moneta forte a fronte dei pagamenti. La circolazione di moneta da parte di stati e città era ormai un dato di fatto; la moneta scambiata alimentava così la professione del cambiavalute (*cambiatore*), nonché quella dei mercanti banchieri. Grazie a questi mercanti nascevano le "compagnie", alcune delle quali specializzate nelle attività bancarie; tra le compagnie bancarie si distinsero quelle fiorentine (Bardi, Peruzzi, Acciaiuoli, Alberti, Medici, Pazzi), senesi (Bonsignori, Chigi), genovesi (Spinola, Doria, Grimaldi, Giustiniani, Centuriani), veneziane (Soranzo, Garzoni, Pisani), milanesi (Borromeo) che finanziavano re, imperatori, principi, conti, papi, Stati, ma anche nel contempo svolgevano

l'attività bancaria vera e propria in tutte le sue forme (cambio, raccolta di depositi, operazioni di giro, mutui chirografari, su pegno, su ipoteca, partite di giro, compensazioni, ecc.). Alle compagnie bancarie subentrano successivamente i banchi privati (Banco dei Medici), quelli pubblici a supporto delle municipalità, quindi i Monti di Pietà su iniziativa francescana. In questo periodo accadeva che re, imperatori, principi offrissero a banchieri titoli nobiliari invece che restituire il prestito ottenuto; così avvenne che la signoria di Firenze fu affidata a Cosimo de' Medici, capostipite della dinastia.
Tra il 1500 e il 1700 il sistema bancario si consolida con banchieri privati, banche pubbliche e banche di emissione; è nel '500 che nascono le moderne operazioni di sconto delle cambiali (le promesse di pagamento), le borse (Amsterdam, Londra) con quanto sono solite portarsi dietro (speculazione, bolle speculative, ecc.). Con l'inizio del '600 nascono in Italia i banchi pubblici: a Genova il Banco di San Giorgio, già operativo dal 1406 come istituzione che si occupava della gestione del debito pubblico, a Siena il Monte non vacabile de' Paschi della Città e Stato di Siena che dà origine al Monte de' Paschi di Siena, integrando quel Monte di Pietà, nato nel 1472 per dare aiuto alle classi disagiate della popolazione della città di Siena, a Milano il Banco di Sant'Ambrogio, a Torino con la Compagnia di San Paolo che dà vita a un Monte di Pietà, quindi a Napoli, in Sicilia.
Con il passare degli anni si assiste alla decadenza dei banchi privati, ma alla progressiva crescita dei banchi pubblici. Nel 1694 nasce la Banca d'Inghilterra come società anonima di emissione, dando inizio allo sviluppo del sistema bancario che accompagnerà la Rivoluzione Industriale, arrivando al '900; a questa banca seguirono man mano quelle di altri stati europei con lo scopo di finanziare il ceto mercantile, favorendo gli scambi marittimi e terrestri; dobbiamo riconoscere che è stata la Rivoluzione industriale in Inghilterra e l'espansione che ha avuto anche in altri paesi, ad indirizzare le imprese verso gli investimenti produttivi, quindi le singole persone e le famiglie verso il risparmio.
Dal 1830 incominciano a sorgere nuovi tipi d'istituzioni bancarie, finalizzate alla raccolta dei depositi e alla concessione di varie possibilità di credito; ciò si rendeva necessario per supportare le industrie che nascevano con la Rivoluzione industriale (industria tessile, meccanica, siderurgica, ecc.) e per finanziare la crescente spesa pubblica per le opere necessarie di urbanizzazione (ferrovie, edilizia, ecc.).
Con l'unificazione d'Italia si hanno parecchie banche di emissione provenienti dai precedenti Stati: la Banca Nazionale Sarda, la Banca di Parma, la Banca delle Quattro Legazioni, la Banca Nazionale Toscana, la Banca Toscana di Credito, il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, la Banca Romana. Il credito bancario registra una grande espansione al punto che in tutte le gran-

di città sorsero istituti bancari; con l'unificazione la Banca Nazionale Sarda diventa la Banca Nazionale del Regno d'Italia inglobando la Banca Nazionale Sarda, la Banca di Parma, la Banca delle Quattro Legazioni, diventando il più grande istituto bancario del Regno d'Italia; alle banche pubbliche si aggiungono anche il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, alcuni istituti privati come la Banca Generale, la Società Generale di Credito Mobiliare, il Banco di Roma (poi divenuta Banca dello Stato Pontificio), il Banco Ambrosiano.
Lo sviluppo del sistema bancario italiano nel 1890 registra una grave crisi bancaria che coinvolge la Banca Romana che viene liquidata, dando origine alla Banca d'Italia. Da questo momento nasce in Italia il sistema di banca mista con la Banca Commerciale Italiana e con il Credito Italiano.
Nel 1893 la Banca d'Italia nasce come società per azioni, dalla fusione della Banca Nazionale nel Regno d'Italia, della Banca Nazionale Toscana e della Banca Toscana di Credito con il privilegio dell'emissione di moneta; solamente con il 1926 la Banca d'Italia diventa l'unico istituto abilitato all'emissione di banconote, intensificando i suoi poteri di vigilanza sul sistema bancario italiano.
Le banche si svilupparono dalla seconda metà dell'800 come banche societarie, come istituti di credito fondiario, istituti di credito cooperativo, come casse di risparmio. In Germania si affermavano le casse di risparmio, già presenti nella seconda metà del '700, con lo scopo di raccogliere il risparmio accumulato dalle classi più povere, le casse rurali verso la metà del secolo XIX per conto di Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) con la finalità di concedere crediti a piccoli agricoltori, quindi le banche popolari promosse da Franz Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) come società cooperative a responsabilità illimitata, indirizzate a dare credito ad artigiani e piccoli commercianti. A queste realtà si modellano le prime banche popolari italiane volute da Luigi Luzzati e Francesco Viganò; la prima banca popolare italiana sorge a Lodi nel 1864, cui seguono quelle di Milano, Varese, Cremona, Bologna, ecc.
All'estero (Gran Bretagna, Germania) con il '900 si evidenziano un modello di banca anglosassone e un modello tedesco; in Gran Bretagna si sviluppa la banca pura (banca di deposito o banca commerciale), specializzata nella raccolta di depositi e nell'impiego di prestiti a breve; tra queste banche commerciali abbiamo le joint stock bank, le merchant bank; la Gran Bretagna dà vita in questo periodo alla "stanza di compensazione" (London Clearing House), favorendo la compensazione reciproca tra debiti e crediti tra le diverse banche; il modello tedesco prevede invece delle banche miste; queste impiegano i fondi raccolti attraverso i depositi in prestiti a lungo termine; in questo periodo sorgono gruppi bancari che fanno riferimento a Deutsche Bank, Dresdner Bank, Disconto-Gesellschaft Bank, Darmstädter Bank.

A seguito della crisi del 1929 negli USA si procede ad una riforma del sistema bancario statunitense con il Glass-Steagall Act del 1933 che introduce una distinzione tra banche di commercio pubblico e banche d'investimento pubblico, visto che le due attività non potevano essere svolte dallo stesso soggetto per l'implicito conflitto d'interessi, quindi si dà vita alla Federal Deposit Insurance Corporation con lo scopo di assicurare i depositi in caso di fallimento di una banca; la crisi lascia il segno anche in Italia, in particolare con il Credito Italiano, la Banca Commerciale, il Banco di Roma che passano sotto il controllo dello Stato.
Il sistema bancario registra una grande evoluzione sia dal profilo tecnico che normativo; le banche centrali dei singoli Stati si consolidano sempre di più stabilendo definiti rapporti bancari internazionali sia fra gli istituti pubblici che privati.
Arriviamo al varo nel 1993 del Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (D.Lgs 1 settembre 1993, n. 385, Testo Unico Bancario-TUB); con esso ha inizio il processo di concentrazione che porterà alla formazione di grandi gruppi bancari (Unicredit e Intesa Sanpaolo) e a una riduzione del numero delle banche e degli sportelli.

### 9.1.1 *L'evoluzione del sistema bancario in Italia: l'*excursus *storico*

L'esame di questo *excursus* storico, ricollegandosi a quanto abbiamo precedentemente detto, ci permette di rilevare taluni aspetti che ne condizionano l'attuale sistema sul quale deve intervenire il marketing bancario al fine di essere di aiuto e di supporto all'offerta bancaria e risultare efficace e coerente alle esigenze dell'attuale domanda di prodotti/servizi bancari.
Il sistema bancario italiano ha avuto uno sviluppo storico secolare, prima di raggiungere nel XIX secolo parecchie di quelle caratteristiche che lo rappresentano oggi. Dal 1870 si è diffuso in Europa il modello di banca universale o mista, modello recepito anche in Italia soprattutto come strumento di finanziamento a lungo termine dell'industria sino alla riforma bancaria del 1936; infatti fino a questa data la struttura finanziaria della banca mista era alquanto sbilanciata a sfavore della raccolta di risparmio, mentre fondata sull'integrazione tra credito e impresa, situazione che con la crisi del 1929 ha corso il rischio di far vacillare sia l'industria che lo stesso sistema bancario.
La banca mista diventa garante degli assetti azionari delle più grandi imprese industriali italiane, divenendo parte del capitale azionario delle stesse, raccogliendo depositi, operazioni a breve ritirabili in qualsiasi momento ed indirizzandoli al credito industriale, ad operazioni a lungo termine. Le prime

banche miste che si caratterizzarono come tali furono la Banca Commerciale e il Credito Italiano.
La distinzione tra attività bancaria a breve (aziende di credito ordinario) e attività bancaria a medio-lungo termine (istituti di credito) viene introdotta con la riforma bancaria del Regio Decreto Legge 12 marzo 1936, n. 375. Questa riforma nasce per iniziativa di Alberto Beneduce e Donato Menichella; la riforma vietava alle banche di credito ordinario di operare nel settore del credito industriale, lasciando al mercato finanziario il finanziamento dello sviluppo industriale; la Banca Commerciale, il Credito Italiano, il Banco di Roma si qualificarono così come Banche d'Interesse Nazionale.
Il 1936 sta ad indicare l'anno in cui l'operatività bancaria italiana si conforma in un sistema bancario grazie all'emanazione di una basilare legge bancaria che è durata fino al 1993 con l'emanazione del Testo Unico Bancario-TUB (D.Lgs. 385/1993).
Il sistema bancario italiano accelerava anche il processo di concentrazione, iniziato nel 1985, portando a fusioni/incorporazioni che permettevano un'offerta più vasta di servizi, aumentando conseguentemente gli stessi ricavi, rispondendo alla crescente concorrenza di altri Paesi europei; il sistema bancario veniva riformulato con la Legge 30 luglio 1990, n. 218, nota come legge Amato-Carli, e con il D.Lgs. 20 novembre 1990, n. 356 di attuazione; qui si determinava una profonda trasformazione nel sistema delle banche pubbliche italiane, affidando la gestione bancaria non più a enti pubblici con capitale o fondo di dotazione detenuto totalmente, o a maggioranza, dallo Stato, ma a società per azioni di diritto, favorendo la concentrazione degli istituti bancari, con la costituzione di gruppi ispirati al modello del gruppo creditizio polifunzionale; i provvedimenti trasformavano le banche pubbliche in società per azioni, raggiungendo un'effettiva privatizzazione delle banche, ma anche la liberalizzazione del sistema bancario grazie all'applicazione della Direttiva dell'UE del 15 dicembre 1989, 89/646/CEE.
L'evoluzione del settore bancario con la liberalizzazione e la privatizzazione che si sono attuate con la Legge Amato-Carli, ha portato il sistema bancario a ricercare e a realizzare concentrazioni ed aggregazioni bancarie, quindi, negli anni, ad una molteplicità di acquisizioni e fusioni, dando vita a grandi gruppi bancari operanti a livello nazionale ed internazionale, con una vasta gamma di prodotti/servizi offerti in ambito bancario-finanziario, mobiliare, assicurativo; ciò ha permesso alle banche minori di non scomparire, ma invece di venire integrate nei gruppi bancari, mantenendo il loro radicamento territoriale; l'evoluzione, nel rispetto delle leggi e delle normative europee, ha portato ad una privatizzazione del settore, alla liberalizzazione degli ordinamenti, alla sua necessaria efficienza organizzativa.

Con il 1993 l'assetto viene rivisto con il Testo Unico Bancario-TUB promosso dal governo Amato, che recepiva la Direttiva bancaria CEE del 1992 e istituiva la banca come impresa. Con questo decreto si conferma l'attività bancaria come attività imprenditoriale, permettendo alle banche di operare senza limitazioni di operazioni, servizi, scadenze nella raccolta, nell'impiego di fondi, consentendo di emettere obbligazioni e strumenti di deposito; s'instaurava un clima concorrenziale caratterizzato da imprenditorialità e libero mercato.

## 9.2 La banca oggi

Le banche non sono tutte uguali; esse presentano caratteristiche diverse (utili, canali distributivi, numero sportelli, prodotti/servizi offerti, personale, ecc.) che portano a stabilire indici di solidità, di competitività, di professionalità, ecc. e permettono alla clientela di dare loro fiducia. La banca riceve una "particolare attenzione" da parte della clientela visto che è ad essa che affida il suo presente, i suoi progetti, il suo futuro di persona singola, di famiglia, d'imprenditore, di professionista, di commerciante, di artigiano, di agricoltore, d'impresa.
Per la banca il successo, oggi, vuole dire sapere affrontare, gestire, governare il cambiamento in atto per continuare a soddisfare la clientela; la sfida non è solo commerciale ed organizzativa, ma è anche umana, relazionale, sociale, professionale, responsabile; solo così la banca può affrontare e gestire il complesso cambiamento che mercato, domanda, innovazione tecnologica, comunicazione, concorrenza impongono.
L'attuale situazione del sistema bancario è il risultato di un processo evolutivo alquanto vasto e alquanto rapido iniziatosi agli inizi degli anni '90 e portatosi sino ai nostri giorni; nel 2016 il mercato bancario italiano registra 27.000 filiali che fanno capo a 650 banche, contro le 39.000 filiali del 1990 che si rapportavano a 900 banche; come si vede negli ultimi 25 anni abbiamo avuto una vera e propria rivoluzione: -27,7% per quanto riguarda le banche e -30,7% per le filiali.
La banca, oggi, è un istituto che esercita l'attività di raccolta del risparmio tra il pubblico e di esercizio del credito, svolgendo un'attività d'intermediazione finanziaria; essa si ricollega al Testo Unico Bancario-TUB (D.Lgs. 1.9.1993 n. 385) che istituisce la banca d'impresa; con questa riforma la banca ha potuto esercitare una serie di attività, conseguendo un reddito di gestione:

- raccolta di depositi o di altri fondi con obbligo di restituzione;

- operazioni di prestito;
- leasing finanziario;
- servizi di pagamento ed emissione e gestione di mezzi di pagamento;
- rilascio di garanzie e d'impegni di firma;
- operazioni per proprio conto o per conto della clientela in relazione a strumenti di mercato monetario, cambi, valori mobiliari (anche custodia e amministrazione), strumenti finanziari e azioni;
- partecipazione alle emissioni di titoli e prestazioni di servizi connessi;
- consulenza alle imprese in materia di struttura finanziaria, di strategia industriale;
- servizi d'intermediazione finanziaria;
- gestione e consulenza nella gestione di patrimoni;
- custodia di cassette di sicurezza.

Il modo di fare banca si è notevolmente modificato grazie alle tecnologie informatiche, telematiche, info-comunicazionali, che hanno fatto crescere l'interazione tra banca e clientela, richiedendo per questo alla banca più innovazione, più organizzazione, più professionalità, più marketing, più responsabilità e alla domanda più coinvolgimento, più informazione, più fiducia, più collaborazione. Il sistema bancario italiano ritorna a crescere grazie al progresso della telematica che dà vita all'internet banking (home banking, mobile banking, trading online).
Nel corso degli anni la banca si è trasformata cogliendo tutte le opportunità messe a disposizione dalla tecnologia, dall'informatica, dalla telematica, quindi dalla conseguente innovazione bancaria e finanziaria che ne è scaturita, ampliando e modificando la sua attività, i suoi prodotti/servizi.

### 9.2.1 *Il sistema bancario italiano*

Il sistema bancario nell'ultimo decennio ha vissuto cambiamenti e situazioni che rispettivamente hanno richiesto nuovi orientamenti e nel contempo hanno lasciato il segno; vogliamo ricordare tra le cause dei cambiamenti: innovazione tecnologica, crescita della digitalizzazione nel settore, nuove operatività, nuova e continua regolamentazione, sostenuta battaglia concorrenziale, ampliata offerta di prodotti/servizi bancari, nuovi canali (internet banking con home banking e mobile banking) oltre a quelli tradizionali di contatto (sportello, call center); mentre tra i fattori che hanno lasciato il segno vogliamo ricordare la crisi economico-finanziaria (2008-2015) che ha comportato anche la crisi bancaria che si cerca ancora oggi di contrastare e superare.

L'evoluzione che si è generata nel settore bancario ha permesso di superare col tempo alcune delle remore che hanno caratterizzato negli anni il sistema bancario italiano; ci riferiamo al superamento dell'eccessiva frammentazione, dell'inadeguata concorrenza, della bassa internazionalizzazione, di un'offerta troppo generica di prodotti/servizi tradizionali bancari.
Il sistema bancario nazionale proprio perché in continua evoluzione, richiede al settore concrete e strategiche risposte a livello di struttura, di dimensione, di funzionamento, d'innovazione. Tutto ciò impone alle banche di ripensarsi, di riprogettarsi per ritornare con flessibilità, con orientamento di marketing nel circuito della domanda e dell'offerta per affrontare le nuove sfide che lo scenario, che successivamente esamineremo, c'indicherà.
L'evoluzione che ha caratterizzato il sistema bancario oggi, è giunto al punto non solo d'innovarsi, ma anche di ridisegnarsi a livello di gestione, produzione, marketing, in particolare di distribuzione, comunicazione, promozione, vendita ed erogazione per dare concrete risposte alla domanda, all'innovazione tecnologica, a Internet, ben integrando il banking tradizionale con l'online banking; spetta anche al marketing bancario offline e online sostenere il ridisegno che le banche devono attuare nei confronti del mercato, della clientela, della concorrenza.
A dare riscontro alla necessità di un rinnovamento, a partire dal 2015 sono stati introdotti radicali cambiamenti nel settore bancario come la riforma delle banche popolari, la riforma delle fondazioni bancarie, la riforma delle banche di credito cooperativo, l'introduzione del meccanismo di garanzia sulla cartolarizzazione delle sofferenze, la velocizzazione dei tempi di recupero dei crediti.

### 9.2.2 *La legislazione del sistema bancario*

In quanto soggetti economici e sociali, quindi gestori parziali del bene e dell'interesse pubblico e privato, le banche e tutto il sistema bancario rispondono a normative e controlli nazionali e comunitari; non possiamo dimenticare che la stessa costruzione europea ha nel contempo accompagnato l'evoluzione bancaria stimolandone un adeguato processo di crescita e di sviluppo economico.
L'*excursus* legislativo è fatto da varie leggi nazionali, alcune di esse a ricezione di direttive europee[1]:

[1] Alcune delle leggi sono consultabili nell'allegato online (n. 2) al libro (*www.hoeplieditore.it*).

- *Legge Bancaria del 10 agosto 1893, n. 449:* istituiva la Banca d'Italia, ridefinendo il sistema della circolazione cartacea, basato sulla copertura metallica dei biglietti e su un limite di emissione assoluto; si diede inizio al risanamento degli istituti di emissione, avviando il processo di transizione verso una banca di emissione unica; la legge confermava la tutela dell'interesse pubblico al di sopra delle esigenze di profitto degli azionisti.
- *Riforma bancaria con Regio Decreto Legge 12 marzo 1936, n. 375:* si definì la Banca d'Italia come "istituto di diritto pubblico" affidandole la funzione di emissione che era ancora in concessione; si provvide anche a stabilire gli ambiti della vigilanza creditizia e finanziaria, ambiti che riguardavano l'assetto del sistema creditizio con una separazione tra banca ed industria, tra credito a breve e a lungo termine, definendo l'attività bancaria funzione d'interesse pubblico; questi ambiti sono abrogati nel 1993.
- *Legge Amato-Carli 218/1990 e D.Lgs. 356/1990 di attuazione:* trasformarono le banche pubbliche in società per azioni, raggiungendo l'effettiva privatizzazione delle banche, ma anche la liberalizzazione del sistema bancario grazie all'applicazione della Direttiva dell'UE del 15 dicembre 1989 n. 646, detta Seconda Direttiva sulle banche. Il processo di privatizzazione attivato ha portato ad una graduale fuoriuscita dello Stato e di altri soggetti pubblici dal capitale delle banche; la privatizzazione conferiva alla banca una caratterizzazione d'impresa rispetto a quella precedente di servizio pubblico, imponendo alla nuova banca di rispettare rigorosamente i criteri di equilibrio economico-patrimoniale, il conseguimento di obiettivi di efficienza economica come per le imprese di altri settori; la legge permise alle banche pubbliche, trasformate in società per azioni, di recuperare miglioramenti organizzativi, più efficienza economica, accrescendone la competitività, l'esercizio del credito, la raccolta del capitale di rischio presso i privati, operando con norme più semplici, assicurando più trasparenza, dando vita nel contempo a "fondazioni bancarie" che diventavano azionisti e controllori delle banche, partecipando alla realizzazione del processo di privatizzazione.
- *Legge 17 febbraio 1992, n. 154:* Norme per la trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari; è detta anche "Legge per la trasparenza bancaria".
- *Legge Bancaria 1993/Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia-TUB (D.Lgs. 1 settembre 1993, n. 385):* abrogava la legge bancaria del 1936; l'attività bancaria diventava attività imprenditoriale basando il sistema bancario su imprenditorialità, libero mercato, concorrenza. Si affermava la Banca universale come conseguenza della distinzione della

precedente legge tra banca di deposito e istituto speciale di credito. Il TUB diventa il modo concreto per supportare nel settore bancario l'imprenditorialità, l'innovazione, la competitività.

- *Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:* Testo unico delle disposizioni in materia d'intermediazione finanziaria, ai sensi degli articoli 8 e 21 della Legge 6 febbraio 1996, n. 520; il Decreto viene ricordato e citato come "TUF" e completa la riforma bancaria del 1993.
- *Legge 30 aprile 1999, n. 130:* Disposizioni sulla cartolarizzazione dei crediti.
- *Legge 28 dicembre 2005, n. 262:* Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari.
- *Decreto Legislativo 17 settembre 2007, n. 164*: Attuazione della Direttiva 2004/39/CE relativa ai mercati degli strumenti finanziari, finalizzata a modificare le Direttive 85/611/CEE, 93/6/CEE e 2000/12/CE e ad abrogare la Direttiva 93/22/CEE.
- *Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231:* Attuazione della Direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo, nonché della Direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione *("Legge antiriciclaggio in ambito bancario").*
- *Legge "anti-usura" 7 marzo 1996, n. 108:* Disposizioni in materia di usura.
- *Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 11:* Attuazione della Direttiva 2007/64/CE, relativa ai servizi di pagamento nel mercato interno con modifica delle Direttive 97/7/CE, 2002/65/CE, 2005/60/CE, 2006/48/CE e abrogazione della Direttiva 97/5/CE.
- *Decreto Legislativo 16 novembre 2015, n. 181:* Modifiche del D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 (TUB) e D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (TUF), in attuazione della Direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 maggio 2014, che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese d'investimento e che modifica la Direttiva 82/891/CEE del Consiglio e le Direttive 2001/24/CE, 2002/47/CE, 2004/25/CE, 2005/56/CE, 2007/36/CE, 2011/35/UE, 2012/30/UE e 2013/36/UE e i Regolamenti (UE), n. 1093/2010 e (UE) n. 648/2012 del Parlamento europeo e del Consiglio.
- *Legge 24 gennaio 2015, n. 33:* Misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti; è la conversione in Legge del Decreto Legge 24 gennaio 2015, n. 3; con questa Legge la riforma delle banche popolari è completata in tutti i suoi aspetti, pertanto resta possibile avviare le operazioni societarie per darvi attuazione; la riforma introduce limiti dimensionali per l'adozione della banca popolare, con l'obbligo di trasformazione in socie-

tà per azioni delle banche popolari con attivo superiore a 8 miliardi di €, introducendo una disciplina uniforme per tutte le banche popolari.

- *Decreto Legge 14 febbraio 2016, n. 18:* Misure urgenti concernenti la riforma delle banche di credito cooperativo, la garanzia sulla cartolarizzazione delle sofferenze, il regime fiscale relativo alle procedure di crisi e la gestione collettiva del risparmio. Il provvedimento riforma il sistema delle banche di credito cooperativo, dispone la concessione della garanzia statale sulle cartolarizzazioni delle sofferenze delle banche e degli intermediari finanziari, modifica il regime fiscale applicabile durante le procedure di crisi d'impresa, introduce misure per la concessione di crediti alle imprese da parte dei fondi d'investimento alternativi. La riforma delle banche popolari e delle banche di credito cooperativo consente di ridurre la frammentazione del settore e di superare alcune debolezze strutturali derivanti dalla dimensione ridotta, quindi accrescere la competitività e la stabilità nel medio-lungo periodo.
- *Legge 8 aprile 2016, n. 49:* Conversione in legge, con modificazioni, del Decreto Legge 14 febbraio 2016, n. 18, recante misure urgenti concernenti la riforma delle banche di credito cooperativo, la garanzia sulla cartolarizzazione delle sofferenze, il regime fiscale relativo alle procedure di crisi e la gestione collettiva del risparmio.
- *Direttiva BRRD-Bank Recovery and Resolution Directive 2014/59/UE*. È portatrice del cosiddetto Bail-in, salvataggio interno; stabilisce un quadro normativo comune per l'Europa nella gestione delle crisi delle banche; la ricezione e l'attuazione della direttiva avvengono attraverso:
  - *Decreto Legislativo 16 novembre 2015, n. 180*: Attuazione della Direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 maggio 2014, che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese d'investimento.
  - *Decreto Legislativo 16 novembre 2015, n. 181*: Modifiche del Decreto Legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (Testo unico bancario-TUB) e del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 (Testo unico della finanza-TUF) in attuazione della Direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 maggio 2014 che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese d'investimento.

  La Direttiva BRRD ha portato a modificare la legislazione italiana sulle crisi bancarie; con la ricezione della normativa UE dal 1° gennaio 2016 si adotta il bail-in come strumento di risoluzione delle banche; il bail-in entra in vigore allorché l'azzeramento del capitale non è sufficiente a coprire le perdite; esso evita il dissesto e ricostituisce il capitale dell'istituto di credito attraverso la copertura delle perdite imposte agli azionisti, ai de-

tentori di altri titoli di capitale, ai creditori (titolari di obbligazioni non garantite), ai correntisti sopra i 100.000 €, quindi, se necessario, attraverso l'intervento del fondo di risoluzione gestito da Banca d'Italia.

### 9.2.3 *Le fondazioni bancarie*

Le fondazioni bancarie con la Legge Amato-Carli 218/90 diventano azioniste della banca, da cui ricevono i proventi per finanziare le iniziative d'interesse pubblico; la loro privatizzazione è avvenuta trasformando le banche in società e le loro azioni assegnate alle fondazioni così da trarre i mezzi finanziari per effettuare erogazioni ed investimenti in favore del territorio di emanazione. La separazione della gestione dell'attività creditizia della proprietà pubblica è stata così realizzata con le fondazioni di origine bancaria a cui è stato conferito il patrimonio degli enti creditizi pubblici.
Le fondazioni, oggi, sono riconosciute come "persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale" e pertanto ammesse a pieno titolo "tra i soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali", confermandosi con una natura giuridica privata senza scopo di lucro.
L'attuale assetto della fondazione bancaria si caratterizza per la sua natura privata, per l'autonomia gestionale e l'indipendenza dalla politica, per l'attività ispirata all'utilità sociale e al sostegno dello sviluppo economico e dell'ambiente culturale e naturale; ogni fondazione resta strettamente legata al suo territorio, pertanto è qui che indirizza i suoi interventi.
La Legge 461/1998 e il D.Lgs 153/1999 stabiliscono che le fondazioni devono operare nel non-profit, pur sempre mantenendo una particolare vocazione economica con ambiti non lucrativi; la legge prevede una programmazione triennale dell'attività delle fondazioni; tutti i successivi interventi legislativi non faranno che confermare il loro regime giuridico privatistico.

### 9.2.4 *L'Unione Bancaria Europea*

L'evoluzione bancaria riceve un forte impulso a livello di modernizzazione da parte dell'Unione Europea che dà origine ad un sistema bancario integrato a livello europeo, emanando direttive con lo scopo d'integrare i sistemi bancari nazionali e superando la frammentazione in essere.
Il sistema bancario europeo poggia tutto sull'Unione Bancaria Europea che permette di unificare, regolamentare il sistema bancario e finanziario; all'Unione appartengono tutti i paesi della zona euro e gli Stati membri dell'UE che hanno deciso di parteciparvi. L'Unione armonizza nell'UE le

competenze in materia di vigilanza, risoluzione e finanziamento, imponendo alle banche della zona euro di conformarsi alle medesime norme; grazie all'Unione resta possibile affrontare le non poche problematiche bancarie e finanziarie e con più efficacia conseguire gli obiettivi che la politica monetaria impone. Grazie a normative unificate, ad un'unica autorità monetaria e di vigilanza, ad un sistema bancario omogeneo si dispone di una politica monetaria e finanziaria più efficiente, più stabile, più competitiva.
L'Unione Bancaria Europea si prefigge alcuni specifici obiettivi:

- ⇨ armonizzare a livello di UE le competenze in materia di vigilanza, risoluzione e finanziamento;
- ⇨ garantire la solidità delle banche e la loro capacità di superare in futuro eventuali crisi finanziarie;
- ⇨ imporre alle banche della zona euro di conformarsi alle stesse norme.

Gli effetti della crisi economica, l'aggravarsi della situazione del debito sovrano in alcuni paesi dell'UE, Italia compresa, hanno portato l'Unione bancaria ad un assetto organizzativo in grado di dare concrete risposte alla critica situazione; l'Unione ha come asse portante il Codice Unico Europeo, determinato da una serie di testi legislativi che vengono applicati a tutti gli enti finanziari ed a tutti i prodotti finanziari nell'UE. L'Unione ha tre ambiti d'intervento: un meccanismo unico di supervisione bancaria, il Single Supervisory Mechanism-SSM (Meccanismo di vigilanza unico-MVU), un sistema comune di assicurazione dei depositi, quindi uno schema europeo di risoluzione delle crisi bancarie, il Bank Recovery and Resolution Directive-BRRD (Meccanismo di risoluzione unico-MRU).
La supervisione unica permette ai paesi membri di avere un'omogeneità applicativa delle regole ed una maggiore vigilanza così da permettere all'European Stability Mechanism-ESM, detto anche fondo salva-stati a partire dal 2012, di procedere alla ricapitalizzazione delle banche in difficoltà; ciò porta al conseguimento di alcuni benefici: la ripresa del processo d'integrazione finanziaria tra i paesi membri, una maggiore efficienza, una maggiore concorrenza.
Il Meccanismo di vigilanza unico-MVU diventa una delle colonne dell'Unione dando vita ad un nuovo sistema di supervisione bancaria mirato ad assicurare la stabilità e la sicurezza del sistema bancario europeo; sarà la BCE (par. 9.2.5.6.) a gestire, sotto la sua responsabilità, la supervisione sulle 129 principali banche dell'area dell'euro (80% delle attività complessive dell'area), di cui 13 italiane. Il MVU apre la strada alla messa in atto del Meccanismo di Risoluzione Unico-MRU che consente la gestione accentrata delle crisi bancarie.

Il 24 novembre 2015 la Commissione europea ha presentato una proposta legislativa per la creazione di un elemento di supporto all'Unione, il Sistema europeo di assicurazione dei depositi/European Deposit Insurance Scheme-EDIS realizzato sulla base dei sistemi nazionali di garanzia dei depositi.
Con l'Unione Bancaria Europea si raggiungono standard regolamentari e di supervisione uniformi nel rispetto della normativa concorrenziale.

### 9.2.5 *La vigilanza sul sistema bancario*

Il sistema bancario è caratterizzato da leggi, norme, regolamenti che condizionano l'attività bancaria, il comportamento del personale bancario, quindi i risultati che si debbono conseguire; ciò porta ad esercitare una concreta e puntuale azione di vigilanza su settore bancario e relative attività.
Le finalità che la vigilanza deve esercitare nel mercato, sono espresse dall'art. 5 del TUB: "Le autorità creditizie esercitano i poteri di vigilanza a esse attribuiti dal presente decreto legislativo, avendo riguardo alla sana e prudente gestione dei soggetti vigilati, alla stabilità complessiva, all'efficienza e alla competitività del sistema finanziario, nonché all'osservanza delle disposizioni in materia creditizia".
La vigilanza in ambito bancario mira ad una serie di obiettivi:

- ⇨ conseguire stabilità, efficienza del sistema bancario e finanziario;
- ⇨ favorire e vigilare sulla sana e prudente gestione dei soggetti bancari;
- ⇨ assicurare la competitività del sistema bancario.

Il conseguimento degli obbiettivi è perseguito con la regolamentazione del settore, con il supporto informativo, con periodici e, in qualche caso, obbligati controlli ispettivi.
Gli organi che oggi svolgono attività di vigilanza sono la Banca d'Italia, il Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio-CICR, la Centrale dei Rischi-CR, la CONSOB, l'Autorità Garante della concorrenza e del mercato-AGCM, quindi in ambito europeo la Banca Centrale Europea-BCE e una serie di organismi come l'European Systemic Risk Board-ESRB, l'European System of Financial Supervisors-ESFS, l'Autorità Bancaria Europea (European Banking Authority-EBA).
Le previste autorità di vigilanza esercitano controlli in specifici ambiti con il fine di assicurare il rispetto delle leggi, di garantire stabilità, trasparenza e correttezza, di tutelare la concorrenza.

### 9.2.5.1 Banca d'Italia

Alla Banca d'Italia viene assegnato dal TUB un ruolo centrale nei controlli (art. 4 e art. 108); essa ha il compito di vigilare sulla sana e prudente gestione delle banche, sulla stabilità monetaria e finanziaria, sull'efficienza, sulla competitività, sull'osservanza delle normative, sulla trasparenza delle condizioni contrattuali delle operazioni bancarie, dei rapporti con la clientela; a lei spetta poi emanare istruzioni su vigilanza, adottare procedimenti vari.
La Banca d'Italia nasce nel 1893 come società per azioni dalla fusione della Banca Nazionale nel Regno d'Italia, della Banca Nazionale Toscana, della Banca Toscana di Credito, con il compito dell'emissione insieme al Banco di Napoli e Banco di Sicilia, con i quali dovette affrontare la liquidazione della Banca Romana e il risanamento della circolazione dopo la crisi bancaria degli anni 1890.
Nel 1936, nel quadro della riforma bancaria, assume la fisionomia d'istituto di diritto pubblico e banca centrale; la Banca d'Italia passa dall'essere una banca di emissione ad una vera e propria banca centrale, ricevendo dallo Stato deleghe per particolari funzioni pubbliche nel settore del credito. L'ordinamento del 1936 stabiliva che il suo capitale fosse sottoscritto per quote dalle casse di risparmio, dagli istituti di credito di diritto pubblico, dalle banche d'interesse nazionale e dagli istituti di previdenza e d'assicurazione; per questo fu abilitata a effettuare operazioni attive di sconto e anticipazione soltanto con istituti di credito, sia direttamente sia attraverso gli organismi a essa collegati (Istituto mobiliare italiano, Ufficio italiano dei cambi ecc.); furono rafforzati i suoi poteri nel controllo del settore del credito, nonché del mercato della moneta, delle valute e dei capitali; a lei fu affidato il servizio di tesoreria provinciale dello Stato e delle stanze di compensazione.
La Banca d'Italia dal 1926 sino al 1998 è stato l'unico istituto di emissione, quindi dal 1999, in previsione della circolazione dell'euro, il potere di emettere banconote è passato alla BCE-Banca Centrale Europea.
In base al D.Lgs. 43/1998 è entrata a far parte integrante del Sistema Europeo di Banche Centrali-SEBC con rilevanti mutamenti nelle funzioni e nell'autonomia. La gestione della politica monetaria nell'area dell'euro è dal 1 gennaio 1999 compito istituzionale della BCE; nell'ambito del SEBC e sotto la direzione della BCE, la Banca d'Italia riceve dalla stessa BCE la delega a svolgere quelle funzioni che le competevano in precedenza in maniera autonoma, perseguendo gli obiettivi fissati dal SEBC.
Mentre la BCE focalizza la propria azione sui rilevanti gruppi bancari italiani con una valutazione periodica della situazione economico-patrimoniale, con la verifica del rispetto delle regole prudenziali, con l'effettuazione degli

stress test, la vigilanza sulle banche ed i gruppi bancari non rilevanti è condotta dalla Banca d'Italia in un'ottica di supervisione unitaria guidata dagli orientamenti e dalle istruzioni generali impartite dalla BCE. La banca d'Italia si raccorda al processo di revisione valutazione Supervisory Review and Evolution Process-SREP evidenziato e formalizzato nell'Accordo Basilea II e confermato nel Basilea III.
La Banca d'Italia con la sua azione di vigilanza si propone di conseguire i seguenti obiettivi:

- ⇨ regolamentazione e supervisione dell'attività bancaria, dell'operato delle banche e dei gruppi bancari;
- ⇨ stabilità dei singoli intermediari e verifica della sana e prudente gestione;
- ⇨ stabilità, efficienza e competitività del sistema bancario e finanziario;
- ⇨ tutela della trasparenza e correttezza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari al fine di conseguire migliori rapporti con la clientela.

La Banca d'Italia nello svolgere la sua attività di vigilanza si adegua a quanto la Costituzione con l'art. 47 sancisce: " La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito".
La Banca d'Italia svolge la sua funzione di vigilanza nel rispetto delle norme con una serie di azioni mirate: emanazione della normativa tecnica e controllo della sua applicazione, verifica della sana e prudente gestione degli intermediari, interventi e provvedimenti diretti per soluzione di casi problematici; le linee guida operative della funzione di controllo della Banca d'Italia sono contenute nella *"Guida per l'attività di vigilanza*"; per quanto riguarda i procedimenti amministrativi conseguenti a irregolarità gestionali o violazione della normativa la Banca d'Italia applica la Legge 241/1990.
La vigilanza della Banca d'Italia passa attraverso una triplice modalità:

- *vigilanza informativa:* le banche debbono inviare periodicamente dati ed informazioni su bilanci e situazioni contabili varie;
- *vigilanza regolamentare:* avviene impartendo disposizioni di carattere generale che si comprendono in Regolamenti inerenti gestione bancaria in genere, quindi in particolare adeguatezza patrimoniale, contenimento dei rischi ricollegabili alla vigilanza prudenziale come previsto da accordi di Basilea, informazione al pubblico, partecipazioni possedute in portafoglio, trasparenza nei rapporti banca-clienti, organizzazione delle banche, sistema di controllo interno;
- *vigilanza ispettiva*: è una modalità che supera il carattere gerarchico per assumere una forma collaborativa mirata a controllare non solo la non

conformità dell'operato della banca, ma anche come la banca ha definito i suoi possibili rischi e come ne assicuri il continuo controllo; sono pur sempre possibili interventi ispettivi e sanzionatori.

In caso d'irregolarità gestionali e di violazioni delle normative a seguito di verifiche a distanza ed ispettive, vengono avviate procedure sanzionatorie nei confronti del management aziendale con sanzioni amministrative, per lo più di carattere pecuniario.
Lo statuto della Banca d'Italia contempla i seguenti organi: l'assemblea generale dei partecipanti, il consiglio superiore composto di 13 membri, il comitato del consiglio, il direttorio ed il governatore, che è nominato dal Consiglio dei ministri su proposta del consiglio superiore. Il mandato del governatore e dei membri del direttorio, precedentemente a tempo indeterminato, è stato fissato dalla Legge 262/2005 in sei anni; il mandato è rinnovabile una volta.
La Banca d'Italia svolge la prevista vigilanza con altre autorità indicate dal TUB, cioè con il Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio-CICR, il Ministero dell'economia e delle finanze, la CONSOB.

#### 9.2.5.2 Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio-CICR

Il CICR è un organo politico composto dal Ministro dell'economia e delle finanze, che lo presiede, dal Ministro del commercio internazionale, se previsto nella compagine di governo, dal Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali, dal Ministro dello sviluppo economico, dal Ministro delle infrastrutture, dal Ministro dei trasporti e dal Ministro per le politiche comunitarie; alle sedute partecipa il Governatore della Banca d'Italia.
Il CICR ha l'alta vigilanza in materia di credito e di tutela del risparmio, delibera nelle materie attribuite alla sua competenza dal TUB o da altre leggi; le sue delibere vertono sulle grandi decisioni di politica monetaria di competenza nazionale e d'indirizzo economico.

#### 9.2.5.3 Centrale dei rischi

La Centrale dei Rischi-CR è un sistema informativo che raccoglie le informazioni sugli affidamenti (finanziamenti) concessi dagli intermediari bancari e finanziari ai singoli clienti e ne restituisce agli intermediari la posizione creditizia verso il sistema finanziario. Tra gli obiettivi perseguiti c'è quello

di contribuire a migliorare la qualità dei crediti degli intermediari partecipanti, nonché ad accrescere la stabilità del sistema creditizio e finanziario.
Gli intermediari partecipanti al servizio centralizzato dei rischi sono le banche, quanti esercitano l'attività di finanziamento, quindi le "società per la cartolarizzazione dei crediti"; questi intermediari sono tenuti a segnalare mensilmente alla Banca d'Italia la posizione debitoria di cui risulta titolare ciascun cliente, quando la stessa superi prefissati limiti d'importo (30.000 € da gennaio 2009) o sia a sofferenza e in questo caso anche se l'importo è inferiore a tale limite. Oltre alle segnalazioni mensili dei rischi, la CR rileva talune situazioni significative (appostazione a sofferenza o estinzione di sofferenza, ristrutturazione del credito), nonché le regolarizzazioni di crediti ad andamento anomalo come sconfinamenti.
I soggetti interessati hanno diritto a conoscere le informazioni registrate a loro nome nella CR, richiedendole direttamente agli intermediari segnalanti o alle Filiali della Banca d'Italia.
La CR della Banca d'Italia partecipa allo scambio organizzato di dati tra le CR pubbliche europee.

#### 9.2.5.4 Commissione Nazionale per le Società e la Borsa-CONSOB

La CONSOB svolge funzioni di controllo sui mercati mobiliari e con la Banca d'Italia di vigilanza sugli intermediari che svolgono attività d'intermediazione mobiliare (banche, SIM, SGR e altri soggetti abilitati all'esercizio di servizi d'investimento) e sugli emittenti di strumenti finanziari quotati o oggetto di sollecitazione all'investimento; con riferimento a tali intermediari è competente per quanto riguarda la trasparenza e la completezza delle informazioni da parte di quanti mettono a disposizione del pubblico degli investitori degli strumenti finanziari, la correttezza dei comportamenti degli operatori preposti alla prestazione di questi strumenti finanziari, quindi l'efficiente funzionamento del mercato mobiliare.
Spettano in particolare alla CONSOB i controlli riferibili al TUF, a valori mobiliari e servizi d'investimento; essa ha competenza per la vigilanza su specifici comportamenti come l'emanazione ed il rispetto di regolamenti riguardanti obblighi informativi, servizi d'investimento prestati, quindi trasparenza e corretto comportamento delle banche con gli investitori, tutela degli investitori, osservanza della normativa MiFId-Markets in Financial Instruments Directive.
Per svolgere al meglio il suo mandato è indispensabile che la CONSOB possa e voglia collaborare con la Banca d'Italia.

### 9.2.5.5 Autorità Garante della concorrenza e del mercato-AGCM

L'AGCM, meglio nota come Antitrust, è stata istituita in Italia nel 1990; è un'istituzione indipendente che ha competenze anche in materia di tutela della concorrenza in ambito bancario e finanziario, in particolare su concentrazioni, intese e abusi di posizione dominante al fine di assicurare una giusta concorrenza, quindi in materia di pubblicità ingannevole e comparativa e di conflitto d'interessi; prende le sue decisioni sulla base della legge, senza possibilità d'ingerenze da parte del Governo né di altri organi della rappresentanza politica.
L' AGCM in base alla Delibera del 15 novembre 2007, n. 17590 "Pubblicità ingannevole e comparativa: regolamento sulle procedure istruttorie in conformità al D.Lgs. 145/2007", può, sia per le pratiche commerciali scorrette che per la pubblicità ingannevole e comparativa, avviare procedimenti anche d'ufficio, ossia senza attendere segnalazioni esterne; all'AGCM vengono dati poteri investigativi che permettono di accedere a qualsiasi documento pertinente, di richiedere a chiunque informazioni e documenti con la facoltà di sanzionare l'eventuale rifiuto o la trasmissione d'informazioni e documenti non veritieri, di effettuare ispezioni, di avvalersi della Guardia di finanza, di disporre di perizie ed analisi economiche; se si accerta la violazione l'AGCM sospende la continuazione della pubblicità e sanziona una multa; l'AGCM può disporre la pubblicazione di dichiarazioni rettificative a spese del responsabile. L'accertamento dell'infrazione, se non si tratta di casi di manifesta scorrettezza e gravità, può essere evitato sempreché il responsabile s'impegna a eliminare i profili d'illegittimità rilevati nella pratica commerciale.

### 9.2.5.6 Banca Centrale Europea-BCE

La BCE, nata nel giugno 1998, garantisce direttamente o per il tramite delle banche centrali nazionali lo svolgimento dei compiti assegnati all'Eurosistema e al Sistema Europeo di Banche Centrali-SEBC che comprende sia la BCE che le banche centrali nazionali di tutti gli stati membri dell'UE indipendentemente dal fatto che abbiano adottato l'euro.
La BCE con personalità giuridica rappresenta la massima autorità monetaria per le banche europee; con il raggiungimento dell'Unione Bancaria Europea, parecchie delle competenze di vigilanza della Banca d'Italia sono passate alla BCE dal momento che a lei è stata affidata la vigilanza diretta sulle maggiori banche. La funzione principale della BCE resta quella di politica monetaria a favore dei paesi che hanno adottato l'euro al fine di conseguire

la stabilità dei prezzi nell'Eurosistema, quindi sostenere le politiche economiche generali dell'UE; in particolare la BCE esercita la politica monetaria intervenendo con operazioni d'acquisto e vendita di attività finanziarie così da immettere o raccogliere liquidità nel sistema con operazioni di deposito e di finanziamento, con l'imposizione di riserva obbligatoria alle banche, con operazioni sul tasso ufficiale di riferimento.
L'Unione Bancaria Europea a partire dal 2014 ha previsto il passaggio della supervisione bancaria degli organismi nazionali (Banche Centrali o eventuali Agenzie Pubbliche dei vari paesi) alla Banca Centrale Europea; il Meccanismo unico di vigilanza-MUV (Single Supervisory Mechanism-SSM) controlla direttamente le 129 maggiori banche con un attivo superiore ai 30 miliardi di €; il compito previsto dal SSM è affidato alla BCE; da questa è stato anche previsto, in caso di crisi bancaria, un sistema comune di gestione attraverso il Single Resolution Mechanism-SRM.
Gli organi decisionali della BCE sono il comitato esecutivo, il consiglio direttivo e il consiglio generale; il primo è costituito dal presidente e dal vicepresidente della BCE e da quattro membri, nominati dal consiglio europeo; il consiglio direttivo, principale organo decisionale, è composto dai membri del comitato esecutivo e dai governatori delle banche centrali nazionali dei paesi dell'area dell'euro; il consiglio generale comprende il presidente e il vicepresidente della BCE e i governatori delle banche centrali nazionali dei paesi dell'UE. La Banca d'Italia, come altre banche centrali nazionali, detiene una quota del capitale sociale della BCE.

### 9.2.5.7 Organismi di vigilanza europea (ESRB, ESFS, EBA)

La vigilanza europea si presenta con tre organismi che hanno specifici compiti e formano il Sistema Europeo di Vigilanza Finanziaria-SEVIF:

- *European Systemic Risk Board-ESRB:* è un'agenzia dell'UE, creata nel 2009 con sede a Francoforte; ha come compito di svolgere la vigilanza finanziaria macro-prudenziale per la stabilità finanziaria, è supportata dalla BCE; spetta a lei realizzare analisi sul sistema finanziario europeo, evidenziare e valutare possibili aree di rischio e di vulnerabilità del sistema finanziario europeo, allertare e presentare raccomandazioni di natura non vincolante in presenza di rischi, collaborare con il Fondo Monetario Internazionale, con il Financial Stability Board, con gli altri paesi terzi.
- *European System of Financial Supervisors-ESFS:* dal 2011 a questo organismo è affidata la vigilanza micro-prudenziale; è incaricato di supervisionare i sistemi finanziari europei, coordinare le autorità di vigilanza che

operano a livello nazionale; ha a cuore la salvaguardia della solidità finanziaria dei singoli intermediari, banche comprese, quindi la protezione degli utenti dei servizi finanziari; è composta da tre agenzie operative (European Supervisory Authorities-ESA) rispettivamente in tre comparti: bancario (European Banking Authority-EBA), azionaria (European Securities Markets Authority-ESMA), assicurativo e fondi pensioni (European Insurance and Occupational Pensions Authority-EIOPA).

- *European Banking Authority-EBA:* è un organismo autonomo con uno specifico ruolo di vigilanza nel settore bancario; l'EBA definisce standard tecnici, linee guida, raccomandazioni in materia di regolamentazione e vigilanza, garantisce una comune applicazione, raccoglie informazioni per la valutazione dei possibili rischi del sistema bancario e finanziario; al fine di verificare la solidità delle più importanti banche europee svolge periodiche misurazioni di stress test.

### 9.2.6 *Gli accordi di Basilea*

Stabiliscono le linee guida al riguardo dei requisiti patrimoniali che le banche devono avere per conseguire la stabilità monetaria e finanziaria; sono promosse da un Comitato (Basel Committee on Banking Supervision-BCBS), creato con finalità consultive, costituito nel dicembre 1974 dai Governatori delle banche centrali del G10 per sviluppare la collaborazione tra le autorità di vigilanza bancaria, con sede a Basilea; si riunisce 4 volte all'anno; le raccomandazioni di questo Comitato perseguono l'obiettivo di migliorare e consolidare le tecniche di vigilanza e gestione del rischio a livello internazionale, rafforzare la sicurezza del sistema finanziario, stabilire gli standard minimi in materia di vigilanza prudenziale, diffondere e sostenere le migliori pratiche bancarie e di vigilanza, promuovere la cooperazione internazionale in materia di vigilanza prudenziale. Il Comitato ha formulato nel 1988 l'Accordo di Basilea (Basilea I), che viene riformulato nel 2004 (Basilea II) e nel 2010 a seguito della crisi economica e finanziaria (Basilea III); si parla anche di un prossimo Basilea IV.
Gli accordi di Basilea sono forme operative vincolanti per i paesi che vi aderiscono, ma anche per altri paesi che vi si adeguano accettando quanto deciso come standard regolamentare; questi accordi trovano applicazione nel nostro paese attraverso le direttive comunitarie che si sono adeguate alle disposizioni di questi accordi.

- *Accordo Basilea I-1988:* definisce i requisiti patrimoniali e di capitalizzazione con l'Accordo sul Capitale Minimo delle Banche; l'Accordo è stato

recepito dalla Direttiva 647/1989, ad esso hanno aderito oltre 100 paesi; qui si stabilisce che il capitale minimo bancario si determina confrontando il capitale o patrimonio (capitale eligibile) e l'ammontare delle attività bancarie impiegate nella concessione di prestiti ponderando così il rischio di credito (coefficiente di solvibilità). L'Accordo impone alle banche di accantonare l'8% del capitale erogato.

- *Accordo Basilea II-2004:* promuove l'adozione di una più solida gestione del rischio da parte delle banche permettendo alla banca di adottare approcci interni di valutazione e produzione dei possibili rischi; questo Accordo ridefinisce i criteri di calcolo dei requisiti patrimoniali minimi, riformando la regola dell'8%; cerca di superare le incongruenze del precedente accordo (accantonamento eccessivo per una controparte poco rischiosa, quindi minimo per una controparte riconosciuta come rischiosa); l'Accordo intensifica i poteri di controllo (controllo prudenziale) delle Autorità di vigilanza sui requisiti minimi, ma anche sull'applicazione da parte delle banche di politiche e procedure organizzative per la misura e il governo dei propri rischi. L'Accordo obbliga le banche a fornire maggiori informazioni al mercato così da permettere agli investitori la verifica in maniera chiara e trasparente delle condizioni di rischio e di patrimonializzazione delle singole banche.
- *Accordo Basilea III:* nel 2010 sono state emanate disposizioni per nuovi requisiti sull'adeguatezza patrimoniale e la liquidità delle banche; questo Accordo intende prevenire l'eccessiva assunzione di rischi da parte degli operatori, quindi rendere il sistema finanziario più solido; ciò comporta standard minimi di qualità, definizione di capitale regolamentare fissando più elevati requisiti patrimoniali, copertura dei rischi di mercato della controparte.
- *Accordo Basilea IV:* è stato da tempo annunciato, ma continua ad essere posticipato; sono state previste nuove norme per il settore bancario globale in fatto di revisione dei modelli di rischio, con cui le banche devono valutare la rischiosità dei crediti e accantonare capitale di conseguenza; la revisione se dovesse venire approvata potrebbe costare fino a 860 miliardi di € di capitale aggiuntivo (il 55% in più dei livelli attuali) agli istituti europei, o in alternativa di dimezzare lo stock dei crediti. L'incontro per il completamento del sistema di regole predisposto dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria era previsto per il 7 e 8 gennaio 2017, ma è stato rinviato a data da destinarsi.

### 9.2.7 *L'Associazione Bancaria Italiana-ABI*

L'ABI è un'associazione volontaria senza finalità di lucro che opera per promuovere la conoscenza e la coscienza dei valori sociali e dei comportamenti ispirati ai principi della sana e corretta imprenditorialità, nonché la realizzazione di un mercato libero e concorrenziale; in questo contesto rappresenta, tutela e promuove gli interessi comuni o specifici degli associati. L'ABI sostiene iniziative per la crescita ordinata, stabile ed efficiente del sistema bancario e finanziario in un'ottica concorrenziale coerente con la normativa nazionale e dell'UE.
Al fine di conseguire il raggiungimento degli scopi statutari l'ABI si propone di:

- ⇨ organizzare studi e dibattiti sia su temi bancari e finanziari che economici e sociali di generale interesse, non solo nazionale, e curare la diffusione della conoscenza di questi temi, favorendo scambi d'informazioni tra gli associati ed altri enti economici e finanziari;
- ⇨ sollecitare l'innovazione normativa nazionale e dell'UE ed internazionale nelle materie che interessano il sistema bancario e finanziario;
- ⇨ definire linee unitarie riguardo ai rapporti di lavoro (compresa la stipulazione dei contratti collettivi), alle politiche dell'occupazione del sistema, oltre che ai rapporti con le organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- ⇨ svolgere attività d'informazione, assistenza tecnica e consulenza a favore degli associati;
- ⇨ elaborare codici di comportamento, promuoverne l'adozione da parte degli associati, collaborare a iniziative assunte in materia da altri organismi nazionali e internazionali;
- ⇨ collaborare, a livello nazionale ed internazionale, con amministrazioni ed istituzioni pubbliche, con organizzazioni economiche e sociali, con enti e associazioni, alla soluzione di questioni che interessano il settore creditizio e finanziario, nonché di problemi di più generale interesse per il Paese;
- ⇨ promuovere, ai fini della razionalizzazione dei servizi e nel rispetto dei principi della libera concorrenza, iniziative di collaborazione fra gli associati.

L'ABI rappresenta il Sistema creditizio e finanziario italiano nelle varie sedi internazionali (European Banking Federation-EBF, European Mortgage Federatio-EMF).

## 9.3 La banca domani: lo scenario

Lo scenario ci deve far capire come le cose stanno cambiando nel settore bancario e finanziario, per cui bisogna saperle interpretare per adeguare in maniera corretta l'offerta bancaria alla domanda in fatto di prodotti/servizi bancari, di modalità distributive, di vendita, comunicazionali, promozionali, erogative sia offline che online.
Lo scenario che ci presenta il domani della banca, cioè dove la banca sta andando, va analizzato con chiarezza ed obiettività così da coglierne le opportunità che offre, ma anche per attuare i necessari cambiamenti che impone; scruteremo pertanto il futuro della banca con la ragione, con l'intuizione, ma pur sempre con gli occhi e con la memoria rivolti al passato.
Lo scenario indicandoci gli imperativi che sono alla base del sistema bancario, porta ad individuare qual è il giusto percorso per rimetterlo in carreggiata, per permettergli di risolvere quei tanti problemi che aspettano una soluzione. Conoscere lo scenario vuole dire poter capire quali sono le prospettive per il settore bancario nei prossimi anni, quindi i necessari cambiamenti tecnologici, commerciali, di marketing che bisogna attuare per costruire un progetto coerente e vincente di futura banca.
La validità della proposta di marketing che evidenzieremo nelle pagine successive troverà in questo scenario un sicuro fondamento e avrà una maggiore credibilità grazie agli indirizzi che potrà dare.

### 9.3.1 *Gli imperativi dello scenario*

Il settore bancario, oggi come non mai, si trova a doversi confrontare in un ambiente altamente instabile ed in rapida e continua evoluzione; la navigazione non è facile, anzi difficile, per questo non può essere fatta "a vista"; lo scenario è sottoposto a continue ed improvvise turbolenze, per cui diventa importante tenere conto dei complessi fenomeni che lo caratterizzano e lo determinano, dell'evoluzione che genera, degli eventi che possono avvenire; è giusto che ciò sia oggetto di studio, d'intuizione così da pilotare nella giusta direzione l'offerta bancaria con una rispondente azione di marketing bancario (fig. 9.1).

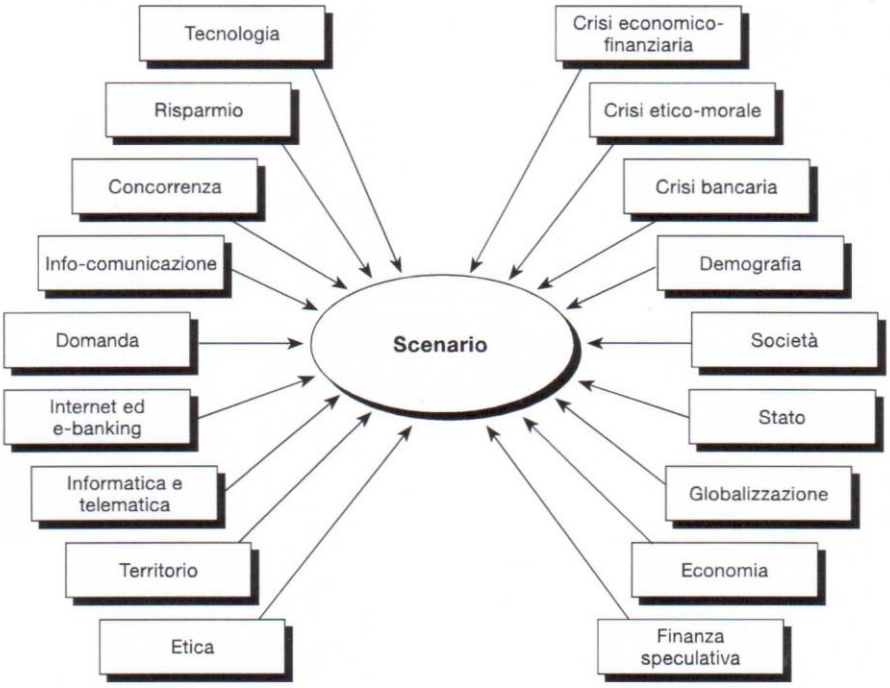


**Figura 9.1 –** Gli imperativi dello scenario.

### 9.3.1.1 La crisi economico-finanziaria

La recente crisi economico-finanziaria ha subìto un forte calo della produzione, dei redditi, dei consumi, dell'occupazione, del risparmio, mettendo in luce come in questa crisi l'economia reale è stata e continua ancora, ingiustamente, ad essere a servizio dell'economia finanziaria.
La crisi economico-finanziaria richiede forti e concreti cambiamenti per riportare l'economia reale alla produzione, al reddito, ai consumi, all'occupazione, al risparmio, quindi per recuperare la necessaria produttività per sostenere l'economia del Paese e ridare occupazione, reddito, benessere alle attuali e future generazioni.
La crisi economico-finaziaria non ancora conclusa, visti gli strascichi che si registrano, lascia le banche in una situazione incerta per cui resta ancora difficile riequilibrare lo stato patrimoniale, ritrovare la necessaria redditività,

incrementare il patrimonio per fronteggiare i non pochi rischi conseguenti questa situazione.
Il recente e prolungato critico andamento del mercato bancario-finaziario, causato da diminuita propensione al risparmio delle famiglie, sfiducia da parte dei risparmiatori per via di scorrettezze fatte da parte di banche in qualche specifica area del Paese, riduzione della redditività, crescita delle insolvenze, perdita di quote di mercato, impone alle banche italiane una revisione degli obiettivi rispetto a quelli di qualche hanno fa, delle modalità operative a seguito della digitalizzazione in corso in ambito bancario, quindi dei costi proprio per la ridotta redditività che la crisi economico-finanziaria ha comportato, indicando nel marketing bancario una possibile via per rivitalizzare le stesse banche, per ridare fiducia a singole persone, famiglie, imprese, assicurando migliore e maggiore relazionalità con la clientela, più info-comunicazione, più trasparenza, politiche e strategie di marketing a dimensione di persona umana.
Da questa crisi economico-finaziaria si rendono necessari cambiamenti sul fronte delle imprese, dei cittadini consumatori e risparmiatori, ma anche e soprattutto del sistema finanziario nel suo insieme, del sistema bancario che ne rappresenta il fulcro.

#### 9.3.1.2 La crisi etico-morale

La crisi non è solo economica e finanziaria, siamo in presenza di una crisi antropologica che ridimensiona il valore della persona umana, della dignità umana privilegiando il profitto, il denaro, il potere; la sottovalutazione umana deriva proprio dalla sopravvalutazione delle logiche economiche, di mercato, imprenditoriali, del business, che non sempre favoriscono una vita umana dignitosa per tutti, ma solo per pochi. Dobbiamo a tutto campo riconoscere che ormai da tempo siamo in presenza di una permanente crisi etico-morale che ha come inevitabile conseguenza di amplificare e peggiorare quella economica.
La crisi etico-morale che si è manifestata in ambito economico, ha avuto riscontro anche in ambito finanziario-bancario; questa crisi ha portato tutta una serie di nefasti e disumani effetti: risparmi bruciati, suicidi, pignoramenti, fallimenti, scorrettezze, corruzione, illegalità, evasione fiscale.
Fare banca e finanza solo per il profitto non solo non è etico-morale, ma neppure economico; fare invece banca e finanza rispettando l'etica e la moralità, la giustizia, la sostenibilità non solo è responsabile ed utile, ma è anche fruttuoso e redditizio; il sistema bancario che risponde alla responsabilità

sociale, alla sostenibilità, all'etica è in grado di generare ritorni finanziari, oltreché umani, sociali.
La crisi etico-morale per essere superata chiede alle banche, alla finanza valori, responsabilità sociale, solidarietà, per sostenere la crescita umana, dell'economia reale, della comunità, del Paese; è attraverso questa via che si consegue anche il giusto profitto. Serve al sistema bancario un'iniezione di etica che porti ad una maggiore trasparenza, ad una maggiore umanità, ad una concreta responsabilità sociale, a quei valori che promuovono la vita prima che l'economia.

#### 9.3.1.3 La crisi bancaria

La crisi economica (2008-2015) ha comportato una crisi bancaria con disastrose conseguenze nel comparto bancario, nella sua offerta, ma anche nella domanda (privati, famiglie, imprese, imprenditori, professionisti, commercianti, artigiani, agricoltori, ecc.); siamo arrivati a tracolli di banche, d'imprese, di privati, spesso anche arrivando a situazioni estreme come suicidi d'imprenditori, di risparmiatori che hanno visto perdere i loro beni, i loro risparmi non solo per la crisi, ma anche per comportamenti scorretti di qualche manager, di qualche operatore bancario[2].
La crisi delle banche ha inizio con la crisi finanziaria del 2008 che ne ha registrato la decrescita della redditività a seguito di cause come il continuo basso livello dei tassi d'interesse, la forte concorrenza sul fronte della raccolta del risparmio, il continuo deterioramento del credito di tanti clienti, l'elevata incidenza dei costi operativi e delle spese di gestione, l'adattamento alle regole imposte de direttive UE, da leggi. Le banche con la crisi economica hanno dato vita ad una vera e propria crisi bancaria che ha portato ad una riduzione dei margini, a perdite di redditività, a continue ristrutturazioni patrimoniali, ad un incremento dei costi, scaricandoli sulla clientela.
La crisi bancaria è stata frutto della situazione economica che si è determinata, ma anche di errori gestionali, commerciali, di vere e proprie scorrettezze da parte del management di qualche banca, quindi del perdurare delle conseguenze e del non trovare soluzioni per un suo superamento; le cause di que-

[2] Il 28 novembre 2015, Luigino D'Angelo pensionato di 68 anni di Civitavecchia si toglie la vita dopo che ha appreso la notizia che tutti i risparmi di una vita oltre 100.000 € destinati alla sua vecchiaia, investiti in obbligazioni subordinate della Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, sono andati in fumo con il decreto Salva-Banche che ha azzerato il valore delle azioni e delle obbligazioni subordinate emesse. Il 16 giugno 2016 Antonio Bedin di 69 anni, pensionato e piccolo azionista si uccide dopo aver perso i soldi (500.000 €) che aveva investito nella Banca Popolare di Vicenza le cui azioni avevano acquisito un valore complessivo di 800 €.

sta situazione stanno anzitutto nel non essere stati in gado di averla capita dal suo inizio e contrastata, ma anche nel non essere ancora riusciti con decisione a cambiare come lo scenario che stiamo delineando indica. In questa crisi bancaria sono anche mancate la necessaria trasparenza, l'etica che devono accompagnare l'agire bancario-finanziario, troppo spesso solamente orientato a ricercare il business, il profitto nell'equivoco, con qualche comportamento scorretto di qualche operatore bancario, in una crescita forsennata e disordinata, mentendo, dando valori assurdi, impensabili a titoli di qualche banca.
La crisi bancaria, non ancora superata, ha avuto anche riflessi negativi a livello d'immagine, di reputazione, di fiducia del sistema bancario in genere, di qualche banca in particolare ubicata in specifiche aree geografiche, per cui diventa quanto mai importante per il superamento di questa crisi ricuperare in tanti clienti quella fiducia che per tanto tempo è stata riposta nella banca italiana, ma che oggi è in parte venuta meno. Alcuni comportamenti, alcuni silenzi si sono rivelati un grande imbroglio ai danni di tanti risparmiatori che avevano riposto la massima fiducia nella loro banca, nel management bancario, negli organi istituzionali preposti al controllo.
A ciò bisogna anche aggiungere che la crisi bancaria risente anche il peso delle sofferenze di tanti istituti bancari, causate dalle insolvenze della clientela durante la crisi economica; si è parlato di un totale di crediti deteriorati pari a 360 miliardi di €.
Il superamento della crisi bancaria italiana vuole un ripensamento della presenza bancaria sul territorio con una più razionale distribuzione degli sportelli, un contenimento dei costi, nuovi investimenti in tecnologia, una maggiore diversificazione dell'offerta, il conseguimento di una maggiore profittabilità; il contributo del marketing può dare alle banche il necessario supporto per conseguire questi obiettivi.

#### 9.3.1.4 La demografia

Il pianeta diventa sempre più affollato, pertanto non si può ignorare questa crescita demografica visto che il processo economico a cui le banche partecipano, deve svilupparsi tenendo presente che bisogna dare una risposta umana, responsabile, solidale anche alla situazione demografica. Gli andamenti demografici che lo scenario ci prospetta chiedono importanti cambiamenti alle banche sul fronte dell'offerta quanto a prodotti/servizi, modalità distributive, di vendita, comunicazionali, promozionali, erogative vista:

- la crescita del numero degli anziani che richiedono alle banche nuovi e più adeguati prodotti/servizi;
- il mondo del lavoro attivo che ha necessità di accumulare risorse finanziarie in vista del pensionamento;
- la nuova potenziale clientela bancaria determinata dalla crescita e dall'importanza della "generazione Y" (millenial generation/next o net generation) del nuovo millennio detti millenials o echoboomers, nati tra la fine degli anni '80 e il 2001, caratterizzati dal maggiore utilizzo e da una maggiore familiarità con l'info-comunicazione, con i media, con le tecnologie digitali;
- l'importanza maggiore della clientela femminile con il giusto inserimento della donna in posizioni chiave della società.

#### 9.3.1.5 La società

La società è un punto di riferimento importante per il settore bancario; è guardando alla società che si capisce come si muove l'economia, la domanda, quali ne sono i riscontri, le positività, le incongruenze, le distorsioni.
Siamo in presenza di una società che è alquanto scoraggiata, in cerca di certezze, di problem solving; questa situazione impegna anche il sistema bancario a ridarle forza e coraggio per superare i dilemmi, i conflitti, le contraddizioni; una banca a dimensione umana che rianima l'economia potrebbe dare un concreto e un migliore riscontro a parecchie delle richieste di questa società, quindi a riformulare un modello di società più a dimensione umana.
Lo sviluppo della società con le tipologie di classi e di rapporti fra le stesse, con gli stili di vita, con il ruolo svolto dalla famiglia, ma anche con il predominante numero di single, con il livello di benessere raggiunto condiziona in maniera rilevante il settore bancario ed il suo sviluppo. Questa società spesso, ingenuamente si orienta a dare fiducia a chi parla, a chi appare, anche in ambito finanziario, senza avere la sufficiente conoscenza di economia e finanza che potrebbero prevenire ingenui falsi passi che direttamente o indirettamente, grazie a cattivi consiglieri, potrebbero essere fatti.
La nostra società per dare un migliore e quindi un responsabile riscontro al sistema bancario e alla sua offerta, ha assolutamente bisogno di una maggiore alfabetizzazione finanziaria; diventa quanto mai necessario far divenire l'educazione finanziaria una materia d'insegnamento della scuola dell'obbligo; ciò aiuterebbe il cittadino italiano non solo a risparmiare (cosa che sa fare molto bene a livello mondiale), ma anche a gestire i suoi risparmi (cosa che non sa fare). Dobbiamo evidenziare che l'Italia si presenta con un alto numero di risparmiatori che presentano, purtroppo, scarse e modeste

conoscenze di economia e finanza; ci sono dati che ci collocano al 63° posto per alfabetizzazione economica e finanziaria, dietro a nazioni come Senegal, Benin, Togo, Zambia e Madagascar (fonte: Standard & Poor's Ratings Services).
Data la gravità dei problemi che la nostra società deve affrontare in particolare sul fronte dell'economia, riteniamo che attraverso una banca a dimensione della persona, si possa dare una risposta concreta alla soluzione, se non di tutti, almeno di parecchi problemi con cui la società si deve confrontare: crisi economica, disoccupazione, immigrazione, povertà, precarietà, inquinamento dell'ambiente, ecc.
La società vuole una banca rinnovata e rigenerata da una presa di coscienza professionale, etica e solidale, seriamente e concretamente impegnata nel renderla una "società sostenibile".

#### 9.3.1.6 Lo Stato

Il settore bancario resta condizionato dal quadro politico/legislativo, dalle azioni governative, dagli interventi di politica finanziaria, da eventuali provvedimenti fiscali, da legislazione nazionale e locale; da tutto questo si capisce come lo Stato resta un importante elemento condizionatore dello scenario bancario; la banca deve infatti mediare il suo futuro adeguandosi a quanto lo Stato fa e richiede. È necessario che lo Stato supporti il settore con leggi sicure, attuali, applicabili così da favorire e migliorare il rapporto di fiducia tra banca e clientela; le leggi che regolamentano l'attività bancaria vanno fatte conoscere e rispettare, quindi aggiornate in base alle attuali esigenze; ci riferiamo in particolare al TUB (D.Lgs. 585/1993), al TUF (D.Lgs. 58/1998), alla Legge sulla Trasparenza (Legge 154/92), ecc.
Allo Stato lo scenario chiede di proteggere alla stessa stregua offerta e domanda; purtroppo gli avvenimenti di questi anni hanno portato, in qualche occasione, a salvaguardare la stabilità di alcune banche a scapito del portafoglio dei risparmiatori; lo Stato è chiamato dallo scenario a emanare pratiche economiche d'indirizzo, quindi a metterle in atto gestendone i processi economici che ne derivano, le trasformazioni che si rendono necessarie.

#### 9.3.1.7 La globalizzazione

Il quadro di riferimento, oggetto del nostro confronto, parte da un dato di fatto incontestabile, che cioè l'offerta bancaria, oggi, deve sostenere una sfida che non ha più un connotato solamente nazionale, bensì internazionale,

meglio globale. È il mercato globale il giusto termine di confronto, mercato nel quale convergono allo stesso tempo quello nazionale, nonché tutti i mercati esteri; la banca italiana deve produrre, erogare, comunicare, promuovere, vendere ad un mercato bancario e finanziario globale e qui competere.
La globalizzazione è stata e continua ad essere uno dei maggiori fattori di cambiamento nello scenario mondiale, caratterizzando anche il settore bancario e finanziario sotto il profilo economico, sociale, politico, strategico, tecnologico ed info-comunicazionale. Siamo in presenza di un mercato globale con il quale sia l'offerta bancaria che la relativa domanda si devono adeguare accettandone gli imperativi: segmenti globali da raggiungere, competizione globale da affrontare, superamento e miglioramento dei sistemi tradizionali produttivi e organizzativi con l'integrazione dell'innovazione tecnologica, dell'informatica e della telematica (internet banking, home banking, mobile banking); la globalizzazione abbatte barriere geografiche, politiche, commerciali, normative, culturali, aprendo la strada a nuove attività e modalità bancarie e finanziarie, a nuovi prodotti/servizi; a dare un particolare riscontro alla globalizzazione, al mercato globale è proprio il banking online che ridimensiona drasticamente il tradizionale presidio territoriale a cui facevano riferimento filiali/sportelli.
La migliore risposta alla globalizzazione da parte del sistema bancario italiano si chiama anche glocalizzazione localizzando il globale e globalizzando il locale quando necessario.

#### 9.3.1.8 L'economia

La nostra economia non potrebbe esistere senza le banche viste le importanti funzioni che svolgono al fine di raccogliere, amministrare, il risparmio, mettere a disposizione mezzi di pagamento, finanziare le famiglie, le imprese, gestirne le risorse.
L'economia con tutti i suoi sviluppi e condizionamenti esercita una forte influenza sul sistema finanziario-bancario; basta pensare a congiuntura economica, crisi economica, più in particolare a PIL, inflazione, andamento dei consumi, mercato, politica monetaria, investimenti, occupazione, tasso ufficiale di sconto, ecc. Allo scenario, alle trasformazioni che richiede, deve anche contribuire l'economia su cui si basa il sistema finanziario-bancario; all'economia nazionale sono necessari aggiustamenti macro e microeconomici per supportare, regolare, controllare, rilanciare; sicuramente una forte iniezione di etica nell'economia così da parlare non più di economia, ma di eticonomia, sarà quanto mai utile ad accompagnare e a migliorare lo sviluppo del sistema bancario nazionale.

L'economia per ben funzionare deve disporre delle necessarie risorse umane, materiali, delle tecnologie, delle conoscenze, dei capitali finanziari; pertanto il sistema finanziario-bancario deve mettere a disposizione dell'economia i capitali finanziari perché l'economia possa svilupparsi. L'economia reale in particolare conferma la necessità che il sistema finanziario-bancario, per svolgere al meglio la sua missione, sia concretamente a suo servizio, cioè dell'impresa, delle famiglie, dei consumatori, dei risparmiatori, del mondo del lavoro, del territorio e non viceversa.
L'economia sarà sempre più in grado di produrre ricchezza e benessere se potrà disporre di un sistema bancario in essa ben integrato, quindi a suo supporto, visto che con il sistema bancario si apportano strumenti, risorse finanziarie indispensabili per farla funzionare.

#### 9.3.1.9 La finanza speculativa

Lo scenario ci evidenzia che l'economia è condizionata dallo sproporzionato ruolo svolto dalla finanza, quindi dal sopravvento che detiene nei confronti dell'economia reale e da tutte quelle consequenziali negatività che rendono l'economia zavorrata.
Bisogna riconoscere che la finanza ha messo l'economia reale in una crisi tremenda; la più lunga e la più gravosa degli ultimi 100 anni; lo scenario vuole anzitutto ristabilire nuovi paradigmi, riconoscendo la priorità dell'economia reale che non può essere a servizio dell'economia finanziaria, ma è invece quest'ultima che ne deve essere suo servizio.
La crisi economica di questi anni è stata figlia di una mancanza di responsabilità e di etica proprio da buona parte del mondo della finanza; questa si è soprattutto caratterizzata come finanza speculativa, con prodotti destinati a fare solamente profitti finanziari, proponendo al mercato titoli, detti anche tossici, contravvenendo alle stesse leggi economiche prima ancora che all'etica; nel comparto finanziario alcuni scandali che si sono registrati negli anni (Enron, Worldcom, Bond Argentini, Cirio, Parmalat, Lehman Brothers, mutui subprime, derivati, ecc.) hanno giustamente alimentato il dibattito su una maggiore presenza di etica nella finanza.
Il sistema bancario con la sua attività finanziaria non può essere nelle mani di una finanza che specula, che pensa solo al profitto di breve periodo; è necessario ridare alla finanza il giusto ruolo che le spetta, quello di essere a servizio dell'economia reale nel rispetto dell'etica, della responsabilità, dell'equità; in questa maniera sistema bancario e sistema finanziario, insieme, possono dare un grande contributo per riportare l'economia finanziaria a

svolgere un importante ruolo per favorire un vero e completo sviluppo economico sia per l'economia finanziaria che per l'economia reale.

#### 9.3.1.10 L'etica

Interessi economici, finanziari, personali, politici spesso hanno il sopravvento sull'etica, pertanto portano il sistema bancario lontani dall'etica; il sistema bancario accettando l'etica non può che muoversi sotto il segno della giustizia, della responsabilità, dell'umanità, della solidarietà; ignorando l'etica l'agire del sistema bancario diventa espressione d'ingiustizia, di oppressione, di precarietà, di corruzione, di diseconomia.
Tra etica e sistema bancario non c'è dicotomia, ma invece naturale integrazione, reciproca comprensione, riequilibrio tra agire economico-finanziario ed agire umano-sociale, riscontro della centralità della persona umana, della solidarietà, del bene comune; l'etica è dunque alla base di un buon funzionamento del sistema bancario, delle banche.

#### 9.3.1.11 Il territorio

Il territorio resta ancora il punto di riferimento, la leva su cui la banca deve basare la sua operatività, il suo successo; la prossimità territoriale è quella che indica alla banca l'eventuale apertura o chiusura di sportelli, l'offerta di specifici prodotti/servizi, le necessarie innovazioni per dare riscontro alla clientela di una particolare area: singoli privati, famiglie, imprenditori, professionisti, esercenti, artigiani, agricoltori, imprese, istituzioni locali.
La strategia di valorizzazione della presenza territoriale consente alla banca d'incrementare la forza distributiva delle varie filiali assicurando una valida relazione con la clientela locale e una fattiva partecipazione alla vita economica e sociale del territorio.
Lo scenario impone alle banche una puntuale conoscenza diretta del territorio, della clientela locale attraverso le tecniche conoscitive di marketing bancario. Rispondendo al territorio si dà vita ad una combinazione virtuosa tra banca e comunità locale che porta inevitabilmente la banca, ma anche la stessa clientela locale a dare un concreto contributo allo sviluppo dell'economia locale e della stessa comunità locale.

#### 9.3.1.12 L'informatica e la telematica

La riduzione dei tempi e dello spazio che informatica e telematica comportano non fanno che ridisegnare accanto al mercato reale, l'esistenza di un mercato bancario virtuale nel quale domanda e offerta si confrontano, s'integrano, si riscontrano interagendo, intercomunicando.
Il settore bancario ha ricevuto e continua a ricevere un importante contributo dalle tecnologie informatiche e telematiche; il suo sviluppo ha registrato una consistente evoluzione, proprio a seguito dei notevoli progressi fatti da informatica e telematica sul fronte info-comunicazionale, gestionale, commerciale, dell'acquisto e della vendita dei prodotti/servizi bancari sia offline che online, agevolando l'interattività tra offerta bancaria e domanda.
L'incontro tra banca e telematica-informatica ha dato origine alla "bancmatica", cioè all'accettazione nella prassi bancaria delle nuove modalità di gestire, informarsi, informare, promuovere, prenotare, vendere, acquistare l'offerta bancaria; l'informatica e la telematica hanno portato rivoluzionarie applicazioni nel banking online, negli ATM/sportelli automatici, nei POS, nel trading online, ecc.
Il settore bancario deve essere in grado di gestire le opportunità che informatica e telematica sono in grado di apportare; è sbagliato ignorare, sottovalutare le nuove tecnologie; ciò vorrebbe dire rinunciare ad un'ottimale gestione, commercializzazione, organizzazione dell'offerta bancaria, ad un'interattiva ed in tempo reale info-comunicazione con il mercato, ad una costante e fruttuosa relazione con la clientela.

#### 9.3.1.13 Internet e l'e-banking

Internet è stato e continua ad essere l'elemento che ha cambiato la storia secolare della banca; la rivoluzione digitale ha infatti reso possibile il necessario cambiamento del settore bancario che si è visto per questo beneficiare, accanto al canale fisico di contatto/di sportello, del canale digitale per interagire a distanza con la sua clientela.
Bisogna riconoscere che la popolazione italiana continua a dimostrare interesse per le applicazioni tecnologiche che si rendono possibili anche a livello bancario con l'internet banking (home banking, mobile banking); la diffusione del computer tra le famiglie italiane supera ormai il 60%, registrando un notevole incremento; ad internet la popolazione arriva attraverso il computer, ma anche attraverso tablet, smartphone, telefono cellulare rientrando nella clientela dell'online banking, del mobile banking. Internet amplia la possibilità di contatto e d'interazione tra banca e clientela, mettendo a disposizione online prodotti/servizi bancari, nuove modalità distributive, di vendita, di erogazione a prezzi nulli o più bassi, quindi costante informazione ed

assistenza rispondendo alle esigenze di servizio e di prossimità virtuale richieste dalla clientela.
I dati ci confermano che da qualche anno è in atto una rivoluzione del settore bancario attraverso il web ed internet; ormai oltre il 52% dei clienti delle banche italiane, circa 16 milioni di persone, sta operando via web utilizzando l'internet banking e oltre 5 milioni il mobile banking (fonte ABI-GfK Eurisko, 2016); internet porta la clientela sempre meno in banca, intensificando al contrario la via digitale a fini operativi, conoscitivi, gestionali, consulenziali; oltre il 30% delle operazioni vengono così effettuate online.
Tutto ciò deve integrare l'agire bancario tradizionale visto che c'è ancora una buona parte di clientela non è in grado di adattarsi a quanto impone la rivoluzione digitale; la banca deve mantenere nel contempo un agire fisico nel mercato reale integrando l'agire virtuale, quindi un marketing bancario tradizionale integrato con il webmarketing bancario.
Se ben gestito il processo di digitalizzazione è in grado di apportare alla banca benefici fondamentali a supporto della sua operatività, dello stesso marketing bancario offline e soprattutto online; ci riferiamo sul fronte dell'offerta allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, all'info-comunicazione con la clientela, al mantenimento della relazione con la clientela, all'effettiva riduzione dei costi, mentre sul fronte della domanda ad una gestione, ad un controllo del conto corrente, ad investimenti, a credito, a pagamenti, a vari prodotti/servizi bancari in tempo reale, in qualsiasi momento.

#### 9.3.1.14 La domanda

La clientela bancaria sta cambiando in continuazione stili di vita e comportamenti, quindi trasformando anche le consuete abitudini di accedere ai servizi bancari, passando dal canale tradizionale, fisico, di contatto in filiale, allo sportello, a quello digitale generato da internet, senza comunque rinunciare, in caso di operazioni bancarie complesse, al tradizionale canale fisico; bisogna dire che una buona percentuale di clientela, soprattutto anziana, ma non solo, continua a preferire la filiale, lo sportello, il contatto diretto con il personale della banca.
A determinare l'evoluzione della clientela ci sono più circostanze: la crisi economico-finanziaria, la crisi etico-morale che caratterizza anche il settore bancario-finanziario, la crescente aspettativa di vita della popolazione, la crescita culturale della popolazione, la maggiore informazione, il miglioramento delle relazioni cliente-banca, la rivoluzione digitale con la presenza d'internet, la continua innovazione tecnologica.

La domanda vuole che la banca ritorni ad essere un punto di riferimento importante ed unico per il singolo cittadino, per la famiglia, per l'impresa, per l'imprenditoria; per questo le chiede più fiducia, più info-comunicazione, più chiarezza, più trasparenza, più prodotti/servizi, alcuni anche nuovi, visto lo sviluppo demografico che si prospetta (36% della popolazione tra i 55-80 anni), in ambito anzitutto bancario, fiscale, legale, notarile, logistico, assistenziale, sociale, immobiliare, consulenziale.
Il cliente oggi vuole una banca soprattutto solida e sicura, in grado di assisterlo, di tutelare i suoi risparmi; purtroppo alla luce del bail-in (salvataggio della banca imposto al suo interno) esiste un rischio evidente che porta invece il risparmiatore a vivere in un clima d'incertezza e di sfiducia; il risparmiatore non è più tranquillo; il timore di qualche crisi bancaria imprevista lo porta a pensare alla reale possibilità di perdere i suoi risparmi.
La clientela bancaria domanda alla banca fiducia, chiarezza, trasparenza, serenità, informazione per capire i rischi che si corrono con le scelte che si fanno; sicuramente la banca con un chiaro orientamento di marketing al cliente può in gran parte sopperire a questa esigenza.
Lo scenario vuole che la clientela non sia fatta da numeri, ma da soggetti-persone da capire, servire, rendere "sacri" e "duraturi" alleati, mettendosi a loro disposizione; al marketing bancario è affidato un importante ruolo in questo contesto. La banca per sopravvivere, per essere efficiente ed efficace dovrà stabilire obbligatoriamente un concreto interesse per la clientela; la banca che metterà al centro del suo business il cliente, potrà meglio adeguarsi al cambiamento in atto, in caso contrario si preannuncia un futuro dagli sviluppi imprevedibili.
Il marketing bancario, l'offerta bancaria troveranno un migliore riscontro se potranno fare affidamento su una popolazione che ha le necessarie basilari conoscenze bancarie e finanziarie; purtroppo dobbiamo evidenziare, tante indagini al riguardo ce lo confermano, che l'alfabetizzazione finanziaria in Italia è ancora troppo bassa; il risparmiatore italiano, con rammarico dobbiamo dirlo, si presenta al mercato finanziario, quindi alla gestione del suo risparmio con scarsa conoscenza, con superficialità, fidandosi spesso del suo intuito o di qualche generico consiglio fornitogli dal passaparola.
In un mercato finanziario sempre più complesso e rischioso è assolutamente necessario che il risparmiatore abbia più consapevolezza e sia ben intenzionato a capire ciò che è cambiato negli ultimi anni sul fronte bancario a livello di modalità operative, di offerta offline e online di prodotti/servizi bancari.
È assolutamente importante che anche il cliente/utente sappia più di economia e di finanza per conoscere la solidità, l'efficienza della banca a cui s'indirizza.

La clientela (singoli soggetti, famiglie, imprenditori, professionisti, esercenti, artigiani, agricoltori, imprese, istituzioni, ecc.) domanda alla banca innovazione, comprensione, competenza, responsabilità, trasparenza, etica, info-comunicazione, facile accesso ai prodotti/servizi bancari, assistenza; è questa l'unica via che lo scenario indica per soddisfare la clientela.

#### 9.3.1.15 L'info-comunicazione

L'era che stiamo vivendo è sempre più caratterizzata dall'informazione e dalla comunicazione, cioè dall'info-comunicazione; per questo più si sarà informati meglio il sistema bancario riuscirà a soddisfare le sue esigenze conoscitive e operative, progettarsi, agire, gestire, organizzare, crescere, riscontrare la clientela, soddisfarla; l'info-comunicazione diventa un mezzo strategico per gestire con efficacia, efficienza, etica e responsabilità umana e sociale l'agire bancario, perfezionarne le modalità operative così da riscontrare meglio la domanda ed ottenerne il consenso.
L'offerta bancaria per sua natura deve raggiungere la domanda e ciò lo potrà fare attraverso l'info-comunicazione ricorrendo ai mezzi più consoni; un prodotto/un servizio bancario non potrà essere solamente ideato, elaborato, esso dovrà anche essere comunicato, promozionato; solo così potrà essere preso in seria considerazione e accettato da parte della clientela.
Lo scenario impone al settore bancario l'accettazione e l'utilizzo di quel processo info-comunicazionale che il marketing è in grado di mettergli a disposizione in maniera completa ed attuale: ricerca del mercato, individuazione di segmenti target destinatari dell'offerta bancaria, ricerca di vantaggi competitivi, individuazione del giusto posizionamento della banca e della sua offerta, conoscenze per l'attuazione di giuste politiche e strategie di marketing bancario, nonché per pianificare e controllare l'azione di marketing che si rende necessaria.

#### 9.3.1.16 La concorrenza

La battaglia concorrenziale diventa sempre più sostenuta vuoi con le banche territoriali, nazionali, ma anche con quelle estere, quindi per ambiti specifici con le società e gli intermediari finanziari; la competitività del settore richiede alla banca il possesso di sicuri vantaggi competitivi, quindi un'azione di marketing bancario in grado di supportare valide politiche e strategie per sostenere e vincere il confronto competitivo.

Diversi sono i fattori che alimentano la battaglia competitiva nel settore bancario: l'innovazione tecnologica con l'informatica e la telematica, la digitalizzazione dell'attività bancaria, i prodotti/servizi offerti, il livello di servizio indirizzato al cliente, il personale, il livello dei prezzi. La concorrenza obbliga la banca a dare una strategica reazione alla sostenuta battaglia competitiva, ricorrendo al marketing bancario, ad un personale preparato e competente, a modifiche organizzative che portano a differenziazioni e quindi a dare concrete risposte mirate ai vari segmenti di mercato (segmento retail, segmento corporate, segmento private, segmento istituzionale, segmento wholesale).
La competizione impone alla banca il possesso di reali vantaggi competitivi per vincere la sostenuta battaglia concorrenziale nel settore bancario; tra questi vantaggi si comprendono: la gamma completa di prodotti/servizi, la professionalità del personale, il livello di servizio, la valida info-comunicazione, i tassi competitivi, le commissioni ragionevoli e accettabili, un'attività di sportello e di banking online a misura di cliente, l'innovazione, la buona immagine, l'orientamento di marketing.
Alle strategie aziendali della banca, in particolare al suo marketing spetta un ruolo strategico per supportare la competizione e acquisire la competitività per incrementare i volumi di attività, sviluppare nuovi prodotti bancari/finanziari, portare reddito, ma anche diminuire i costi; la competizione si potrà esercitare dotando la banca, la sua offerta di vincenti caratterizzazioni, ricordando che la competitività non si consegue solamente tagliando costi e spese, bensì differenziandosi dalla concorrenza per qualità, efficienza, professionalità, prodotti/servizi, organizzazione, innovazione tecnologica, distribuzione, info-comunicazione, vendita, servizio.
Nella conoscenza della concorrenza l'offerta bancaria capirà la dimensione competitiva che bisogna acquisire per stare sul mercato; il marketing bancario con il supporto conoscitivo che è in grado di dare, con le politiche e le strategie che individuerà ed applicherà, fornirà al riguardo tutti gli elementi conoscitivi ed operativi necessari.

#### 9.3.1.17 Il risparmio

Sul fronte del risparmio lo scenario è in armonia con quanto riferisce la Costituzione (art. 47, comma 1): "La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina, controlla l'esercizio del credito".
Il risparmio deve essere fonte di benessere, di sostentamento, di sicurezza nell'affrontare il futuro dei singoli privati, delle famiglie, nonché di econo-

mia con il grande sostegno che può apportare alle imprese, al lavoro, all'innovazione.
Spetta alle banche con la loro operatività, efficacia, efficienza, trasparenza superare lo stato di preoccupazione, impostando una seria gestione del denaro che le viene affidato; evidentemente se il risparmio dovesse essere solo fonte di preoccupazione starebbe a dire che la banca non è in grado di svolgere al meglio la sua missione; al risparmiatore che vuole tranquillità per sé e sicurezza per i suoi risparmi la banca deve poterle assicurare nella normalità e non come qualche cosa di eccezionale.
Il risparmio degli italiani, oggi, con i suoi 1.300 miliardi di euro in contanti e depositi bancari e 4.000 miliardi di euro in strumenti finanziari, ha assoluto bisogno di avere risparmiatori più informati, più consapevoli; questo potrebbe anche indirizzare ancora più risparmio all'economia reale, allo sviluppo del paese, visto che parecchio di questo risparmio resta immobilizzato in strumenti finanziari come depositi bancari e postali, quindi in titoli di stato, fondi comuni, obbligazioni bancarie italiane, azioni, polizze vita, prodotti previdenziali o va ad investimenti in titoli esteri (titoli di Stato, obbligazioni estere, azioni estere); lo scenario vuole che la ricchezza del paese sia maggiormente indirizzata a portare benessere, sviluppo, nuova ricchezza, finanziando maggiormente le imprese, quindi il lavoro, il benessere, il bene comune.
Il marketing bancario può svolgere un importante ruolo nel dare un grande supporto al risparmio; attraverso il marketing bancario il sistema bancario può riversare sulla clientela più attenzione, più info-comunicazione, più educazione finanziaria, più sensibilità per invogliare al risparmio, incoraggiare, sostenere, far crescere il risparmio della clientela e quindi l'economia del Paese che si basa in buona parte sul risparmio dei cittadini.

#### 9.3.1.18 La tecnologia

La tecnologia è la benvenuta; essa resta una scelta che si rende necessaria dopo aver individuato gli obiettivi che deve permettere di raggiungere al settore bancario. È giusto pensare a migliori prodotti/servizi, a più competitività, ad una migliore gestione ed organizzazione con la tecnologia, ma anche a migliore servizio, migliore tutela della clientela, a più sicurezza, a più sostenibilità, a più cura della salute nel lavoro del personale bancario, ma anche a salvaguardare i posti di lavoro con nuove opportunità di lavoro, con la formazione del personale voluto o sostituito dalle tecnologie così da mantenere il posto di lavoro a contatto con la tecnologia impiegata o in nuove opportunità lavorative.

Alla tecnologia spetta un ruolo molto importante in ambito bancario; essa sta portando, giorno dopo giorno, la banca, la sua offerta, il suo modo di produrre, di comunicare, di distribuire, di vendere, di erogare, quindi la stessa domanda a trasformarsi; la tecnologia sta cambiando il mondo con mutamenti epocali e il settore bancario non può esserne escluso, ma invece deve sapere cogliere questa opportunità e riversarla responsabilmente in tutto il comparto; grazie alla tecnologia la banca deve indirizzarsi verso il benessere del Paese, della clientela, suo e di quanti in essa lavorano.

### 9.3.2 *La risposta agli imperativi dello scenario*

Mentre lo scenario ci evidenzia contraddizioni, problemi a non finire, nuovi bisogni, necessità di apportare cambiamenti, diventa indispensabile intervenire con determinazione e coerenza, con nuovi comportamenti, con nuove progettualità, con nuove modalità, con più etica, con più responsabilità. Crisi economica, crisi etica, società in evoluzione, Stato, globalizzazione, economia, mercato, finanza, territorio, informatica e telematica, internet ed e-banking, cittadini consumatori e risparmiatori, info-comunicazione, concorrenza, risparmio, tecnologia, ecc., domandano una banca più attenta, più innovativa, più umana, più marketing oriented, meglio relazionata alla clientela.
Alla situazione di crisi economica, di crisi bancaria, alla necessità di dare riscontro al malcontento di quella clientela che si è vista abbandonata dalla banca in cui aveva riposto la sua fiducia, alla necessità per le banche di recuperare consenso, redditività, tutto il sistema bancario deve dare concrete risposte per riconquistare credibilità, nuovi spazi, per affrontare le nuove sfide che si prospettano.
La banca è sollecitata dallo scenario a riprendere forza, a rinunciare alle inerzie, ai comportamenti conservativi per dare concrete risposte al cambiamento del mercato, della domanda, quindi a ripensarsi anche con il marketing, ridisegnando le vecchie aree di attività e riscoprendone di nuove che portano a conseguire con più efficacia gli obiettivi. La banca deve essere in grado di attuare con efficacia, nel rispetto delle esigenze della clientela, soprattutto di quella tradizionale e conservativa, il necessario progressivo traghettamento che deve fare nel tempo dall'offline all'online.
Le banche che non daranno risposta agli imperativi dello scenario o lo faranno con lentezza o superficialità, possono correre il rischio di non capire il cambiamento in atto, quindi non essere in grado di dare risposte non solo allo scenario, ma anche al mercato, alla clientela e perdere la sfida che invece potrebbe essere vinta e diventare una favolosa opportunità per rilanciarsi.

Se la banca è in grado di adattarsi ai cambiamenti che lo scenario impone, ha spianata la strada del successo, al contrario resta vulnerabile e senza prospettive non solo di successo, ma di sopravivenza. Ai cambiamenti che lo scenario impone bisogna rispondere prontamente e concretamente (fig. 9.2).

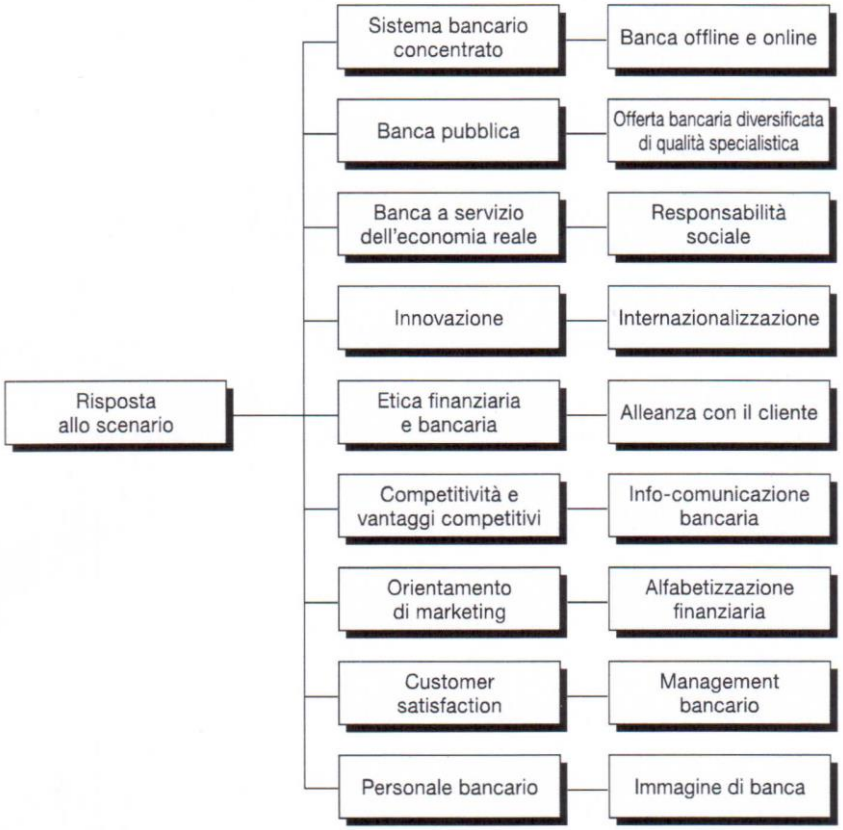


**Figura 9.2 –** La risposta allo scenario.

### 9.3.2.1 Un sistema bancario concentrato

Il settore bancario, negli anni, si è presentato strutturalmente caratterizzato da un numero eccessivo di banche, per lo più di piccole dimensioni, senza per altro godere di economie di scala, con costi relativamente elevati.

Il futuro del sistema bancario si chiama concentrazione e aggregazione bancaria, ovvero strategia di alleanze; è la deregolamentazione finanziaria, il progresso tecnologico, il mercato, la domanda, la competizione, l'efficienza a richiederla; non si tratta di diventare solamente più grandi, ma invece di acquisire la "giusta" dimensione per chi non l'ha, per stare sul mercato e reggere la battaglia competitiva. La concentrazione è richiesta soprattutto dalla concorrenzialità che una banca deve avere nel suo territorio e che può venire non tanto da una dimensione ridotta, ma invece dalla dimensione che l'alleanza con altre banche può conseguire; infatti più le banche si concentrano ed aggregano, più conseguono un elevato grado di concorrenzialità.
Il processo di concentrazione avviato già nel 1985 ha portato a fusioni/incorporazioni e ristrutturazioni che hanno permesso di avere un ampliamento della gamma dei servizi, degli stessi ricavi, quindi di un contenimento degli stessi costi. Sul fronte dell'offerta bancaria deve continuare il processo di concentrazione del settore bancario; è importante che questo s'indirizzi verso strategiche alleanze così da dare vita a validi gruppi bancari. Fusioni/incorporazioni e riorganizzazioni hanno infatti permesso di avere un nuovo contesto sia a livello di banche che di gruppi bancari; in particolare la Legge Amato-Carli 180/1990 favorendo la privatizzazione delle banche ha indicato e permesso al sistema bancario italiano di acquisire la giusta dimensione per competere con i grandi gruppi bancari europei.
La conquista della redditività per il settore bancario passa da una concentrazione che porta ad una riduzione delle filiali/degli sportelli o ad una loro limitata operatività, visto che il banking online può dare un ottimale supporto a qualsiasi loro riduzione sia in fatto di numero che di tempo operativo. Il processo di concentrazione deve portare ad una ricerca di organizzazione, di razionalizzazione delle strutture, intervenendo con nuove modalità organizzative, con revisione delle reti distributive, con una riduzione ed aggregazione degli sportelli bancari.
Le banche per rispondere allo scenario, al mercato sono sollecitate a rafforzare la loro capacità di aggregazione, di alleanze, consapevoli che "tre banche unite sono più forti di cento banche disunite".

#### 9.3.2.2 Una banca offline e online

La crisi ha dato chiare indicazioni non solo per cambiare il modo di fare banca, ma anche per dare vita ad una nuova banca a servizio delle persone, delle famiglie, delle imprese, del Paese.
La situazione critica che il settore bancario ha passato e che non ha ancora superato, visti gli episodi relativi al salvataggio di banche negli ultimi anni,

impone alla banca una profonda revisione per rispondere alle esigenze dell'odierna società e dell'odierna economia. Lo scenario in particolare, con tutti gli imperativi che ha evidenziato, domanda alla banca un ripensamento, una riprogettazione, una revisione della sua attività sia a livello organizzativo, di strumenti, di business, di sistema distributivo, di erogazione, d'infocomunicazione, di relazione con la clientela sempre più collegata ad internet, quindi ben disposta a recepire il banking online.
I capisaldi del rinnovamento sono la valida ed efficace gamma di prodotti/servizi, lo sfruttamento razionale dell'informatica e della telematica, il miglioramento della professionalità del personale, la migliore relazione con la clientela, un marketing bancario con le singole persone, le famiglie, le imprese, il Paese al centro della sua azione.
La nuova banca voluta dallo scenario nasce anche dall'accettazione del web, dell'home banking, del mobile banking, quindi dalla razionalizzazione delle reti, riorganizzando le strutture con meno sportelli, più leggeri e con una più ampia gamma di prodotti/servizi, cambiandone anche gli orari di operatività.
La digitalizzazione richiedendo alla banca ed alla clientela di utilizzare sempre più i canali virtuali a supporto rispettivamente dell'offerta e della domanda di prodotti/servizi bancari, porta inevitabilmente alla chiusura di parecchie filiali/parecchi sportelli.
Per lo scenario la banca che può sopravvivere, è quella ben capitalizzata, solida finanziariamente, ben disposta verso l'innovazione tecnologica, verso l'accettazione e lo sviluppo dell'online banking e del mobile banking. La banca ha un ruolo fondamentale per dare riscontro al necessario cambiamento, per portare concreti contributi per affrontare l'incerto futuro; la banca e tutto il sistema bancario possono avere una fase di espansione se ritornano ad essere a servizio delle persone, delle famiglie, delle imprese, degli imprenditori, dei commercianti, degli artigiani, degli agricoltori, dei professionisti, dell'economia reale, tralasciando tutti quegli atteggiamenti che hanno portato a comportamenti scorretti, ingiusti, diseconomici, disumani.
Il percorso della banca per riaggiustare la critica situazione causata dalla crisi economica, richiede professionalità, pragmatismo, trasparenza, etica, rinunciando ad eccessi di finanza globale, a quei comportamenti non trasparenti, in qualche caso scorretti, che hanno coinvolto il sistema bancario mondiale, italiano compreso.
Lo scenario chiede alle banche una revisione del modello di business integrando il passato con il presente, il banking offline/di contatto con il banking online; la filiale e lo sportello bancario con l'avvento della rivoluzione digitale se non vogliono scomparire, devono sapersi integrare con il banking online, non rinunciando a tutta quella serie di servizi erogati attraverso il contatto personale a quella clientela, fatta soprattutto di anziani, che vuole con-

tinuare a servirsi del banking offline, ma anche avere nuovi servizi: fiscali, legali, notarili, immobiliari, sociali, logistici, ecc.
La banca deve puntare a stabilire con la clientela (retail, corporate, private, istituzionale, wholesale) un duraturo rapporto fiduciario dandole riscontro con una completa gamma di prodotti/servizi che rispondono alle specifiche esigenze dei segmenti oggetto d'interesse.
Al marketing bancario è affidato un importante ruolo per la realizzazione di una nuova banca che punti ad una vera e coerente relazione con il cliente, alla qualità dei prodotti/servizi offerti, alla customer satisfaction.

#### 9.3.2.3 Una banca pubblica

La realizzazione di una banca pubblica può essere perseguita, come in altri stati (Germania con la Kreditanstalt für Wiederaufbau-KfW, oggi chiamata KfW Bankengruppe e Francia con la Banque Publique d'Investissement-BPI) dando riscontro all'articolo 123 del Trattato sul Funzionamento dell'UE:

1. Sono vietati la concessione di scoperti di conto o qualsiasi altra forma di facilitazione creditizia, da parte della Banca centrale europea o da parte delle banche centrali degli Stati membri (in appresso denominate "banche centrali nazionali"), a istituzioni, organi od organismi dell'Unione, alle amministrazioni statali, agli enti regionali, locali o altri enti pubblici, ad altri organismi di diritto pubblico o a imprese pubbliche degli Stati membri, così come l'acquisto diretto presso di essi di titoli di debito da parte della Banca centrale europea o delle Banche centrali nazionali.
2. Le disposizioni del paragrafo 1 non si applicano agli enti creditizi di proprietà pubblica che, nel contesto dell'offerta di liquidità da parte delle banche centrali, devono ricevere dalle banche centrali nazionali e dalla Banca centrale europea lo stesso trattamento degli enti creditizi privati.

Grazie a questo articolo il governo italiano dovrebbe dare vita ad una banca statale con cui finanziarsi ad un minore tasso d'interesse; questa banca pubblica potrebbe ottenere il prestito da parte della BCE al tasso minimo (0,05-0,25%) accordato alle banche per poi prestarlo allo Stato ad un tasso minimo rispetto a quello che da anni si è continuato mediamente a pagare (4%). La realizzazione di una banca pubblica farebbe risparmiare allo Stato una buona percentuale di quei miliardi d'interessi (oltre 3.000 miliardi negli ultimi 30 anni) che si pagano annualmente per il debito pubblico divenuto impossibile a ridursi anche per gli interessi che si debbono pagare.

Con una banca pubblica che accede alla liquidità della BCE e finanzia il debito statale ad un tasso d'interesse appena superiore a quello applicato dalla BCE vuole dire, oggi e domani, pagare interessi inferiori; ciò porterebbe il debito pubblico ad essere finanziato da una banca pubblica e non più ad essere determinato dal mercato finanziario.

#### 9.3.2.4 Un'offerta diversificata, di qualità, specialistica

L'evoluzione della società, della domanda, l'allungamento delle aspettative di vita, la revisione degli schemi previdenziali e pensionistici in atto, la divulgazione d'internet sono l'occasione per la banca di mettere a disposizione della domanda prodotti/servizi adeguati alle diverse tipologie di clientela: singoli soggetti, famiglie, coppie giovani, anziani, imprenditori, esercenti, artigiani, agricoltori, piccole e medie imprese, grandi imprese, enti istituzionali, enti pubblici, enti non profit, ecc.; ci riferiamo a prodotti/servizi bancari-finanziari, ma anche logistici, sociali, assicurativi, previdenziali, notarili, legali, immobiliari, assistenziali, ecc., che la banca deve mettere collateralmente a disposizione della sua clientela.
La banca deve rispondere allo scenario con un più efficiente assetto delle sue potenzialità produttive, distributive, organizzative, di vendita, erogative, sfruttando l'orientamento di marketing; ciò porta la banca a migliorare la sua offerta tradizionale, ma anche a proporre quei nuovi prodotti/servizi che lo scenario ritiene utili ed attuali.
Alla luce delle nuove esigenze della clientela la banca deve ripensare le sue tradizionali funzioni, i suoi consueti prodotti/servizi con il contributo del marketing bancario offline e online, elevando la qualità della relazione, delle occasioni di contatto offline ed online, della stessa politica di prodotto.
Oltre ai prodotti/servizi tradizionali (raccolta/depositi, finanziamenti/prestiti, investimenti, di pagamento, di gestione patrimoniale, assicurativi, di garanzia, di consulenza, ecc.) le banche, per venire incontro alla richiesta di nuovi prodotti/servizi rimarcata dallo scenario, potrebbero offrire alla clientela ulteriori prodotti/servizi (logistici, fiscali, legali, notarili, sociali, immobiliari, ecc.) in ragione della tipologia di clientela, delle sue esigenze.
Al settore bancario poi si chiede anche una maggiore specializzazione dell'offerta visto che la domanda si presenta sempre più segmentata con specifiche richieste, per cui diventa necessario darvi un efficace riscontro con prodotti/servizi bancari-finanziari specialistici mirati.

### 9.3.2.5 La banca a servizio dell'economia reale

La crisi finanziaria, che ancora sta incidendo con pesantezza sull'economia reale e sui cittadini, è stata determinata da una serie di cause che una maggiore presenza di responsabilità, di professionalità nel sistema bancario e finanziario, sicuramente ne avrebbe limitato la portata, se non addirittura annullata; ci riferiamo ad un'economia finanziaria troppo avida, ad un'economia reale, ingiustamente, succube dell'economia finanziaria, a mercati finanziari senza controllo, a carenze dello Stato e della politica, a mancanza di vigilanza e controllo da parte dei preposti organismi, a corruzione, a mancanza d'investimenti, al risparmio dirottato verso la finanza col fine di fare altra finanza e non invece di creare sviluppo d'impresa, lavoro e occupazione.
Lo scenario impone di ribaltare il ruolo preponderante della finanza, del capitale finanziario; lo scenario vuole che si riequilibri lo strapotere dell'economia finanziaria, delle banche. A banche e finanza si chiede rispetto delle regole, delle procedure, ma anche dell'etica; banche e finanza hanno non solo dei diritti da salvaguardare, ma anche dei doveri da rispettare; banche e finanza è giusto che creino ricchezza, che facciano profitto, ma pur sempre salvaguardando gli interessi di quanti permettono di conseguirlo.
Da banche e finanza si rende necessario un contributo concreto alle esigenze dello sviluppo economico, cioè all'impresa, alla necessaria ricerca ed innovazione, alla produzione di beni, al commercio, all'esportazione, agli investimenti, quindi agli imprenditori, ai lavoratori; lo scenario vuole che banche e finanza diano risposta non solo alle problematiche finanziarie, ma anche e soprattutto a quelle dell'economia reale, dell'impresa, del mercato, privilegiando l'occupazione, un maggiore benessere per tutti.

### 9.3.2.6 La responsabilità sociale

La responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility-CSR) deve caratterizzare tutto il sistema bancario: responsabilità sociale nei confronti del territorio, della comunità locale, della clientela locale, dell'economia locale, dell'economia nazionale, dell'ambiente e della sostenibilità; la responsabilità sociale deve divenire una caratterizzazione della banca, della sua identità, del suo impegno sociale, ambientale, umanitario, al punto di comportarsi oltreché da soggetto economico, anche da soggetto sociale.
Lo scenario responsabilizza socialmente ed ambientalmente la banca, imponendole una particolare attenzione ai problemi sociali, all'ambiente, alla so-

stenibilità del territorio nel quale opera, quindi all'etica, ai meccanismi partecipativi. Essere socialmente responsabile per la banca vuole dire non solo soddisfare gli obblighi giuridici previsti dalla legge, ma anche andare oltre le leggi e i regolamenti responsabilizzandosi, avendo una particolare attenzione alla società, alla soluzione di problematiche sociali, investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate; la responsabilità sociale voluta dallo scenario vuol dire indirizzare tutta l'attività bancaria a migliorarsi sul fronte umano, quindi a contribuire al miglioramento di tutta la società, a rispettare l'ambiente.
La responsabilità sociale deve portare la banca a sviluppare interventi sociali sul territorio (social banking) fornendo servizi bancari a organismi non profit, a gruppi svantaggiati, quindi a sostenere gli investimenti socialmente responsabili della sua clientela mirati alla tutela ambientale, al risparmio energetico, all'utilizzo consapevole delle risorse ambientali, alla sostenibilità.
È importante che ogni banca promuovi la cultura della responsabilità sociale al suo interno così da permettere con coerenza il conseguimento di obiettivi umani, sociali, oltreché economici, finanziari ed imprenditoriali. Rispondendo in maniera socialmente responsabile la banca si dota di un vantaggio di grande portata per riscontrare il mercato, per crescervi e per dare un contributo fondamentale allo svolgimento della sua missione e al conseguimento dei previsti obiettivi.

#### 9.3.2.7 L'innovazione

La banca e tutto il sistema finanziario vigono di continue, intense e diffuse innovazioni sul fronte produttivo, gestionale, organizzativo, commerciale, info-comunicazionale, distributivo/di vendita, di erogazione; l'innovazione permette al sistema bancario di restare sul mercato modificando e migliorando la sua operatività, la sua organizzazione, i suoi prodotti/servizi, i suoi livelli di produttività, di profittabilità, di competitività, nonché di ricettività da parte del mercato, della clientela.
L'innovazione diventa quanto mai necessaria nel settore bancario proprio per dare risposta anche a quella insoddisfazione che la clientela manifesta, quindi per migliorare la sua attività, renderla più funzionale, più efficiente così da soddisfare meglio le richieste della clientela.
L'innovazione nel sistema bancario svolge una funzione importante visto che porta tutto il sistema a ripensarsi e a riprogettarsi per rispondere alle continue nuove esigenze della clientela ed ai cambiamenti che lo scenario richiede; il rinnovamento è voluto dalle varie regolamentazioni europee (Direttive), quindi dalle Leggi nazionali che le recepiscono, ma anche e soprat-

tutto dal mutamento di fattori sociali, economici, demografici, di mercato che portano a modificare le esigenze, le aspettative, i modelli d'impiego dei prodotti/servizi bancari, quindi lo stesso rapporto relazionale e info-comunicazionale tra banca e clientela.
Lo scenario ha evidenziato che l'innovazione tecnologica sollecitata soprattutto dal web con il banking online, quindi dai comportamenti e dalle continue nuove richieste della clientela, impone al sistema bancario, alle banche una nuova progettualità in grado di ridisegnare il comparto bancario non solo per partecipare alla sfida in atto, ma anche per vincerla. Il rilancio del settore bancario è legato a interventi professionali, comportamentali, ma anche alle nuove tecnologie, soprattutto informatiche e telematiche, che aprono nuovi spazi sul fronte dell'internet banking con l'home banking e il mobile banking, quindi con lo stesso webmarketing bancario.
La tecnologia con le innovazioni che porta a livello info-comunicazionale, operativo, di strumento di pagamento, quindi di utilizzo di carte di credito e di debito, di ricorso a postazioni automatiche come ATM-Automated Teller Machines/bancomat e sportelli elettronici, POS-Point of Sale per svolgere semplici operazioni, rende più snelle e più rapide tante operazioni; l'innovazione tecnologica porta a integrare il tradizionale processo di fruizione del servizio bancario fondato sullo sportello, sul contatto fisico cliente-personale bancario, con una sempre più crescente automazione in forma elettronica.
L'innovazione se accettata e applicata, facilita e migliora l'interazione tra banca e clientela, tra le stesse banche, nella stessa banca, apporta più organizzazione, più qualità, più info-comunicazione, migliori relazioni con la clientela, riduce i costi operativi dei processi operativi interni alla banca, dando un concreto e migliore riscontro al mercato, alla clientela in genere, al singolo cliente in particolare.

#### 9.3.2.8 L'internazionalizzazione

Lo scenario indica alle banche la via dell'internazionalizzazione; la necessità di guardare anche ai vari mercati esteri si rende obbligatoria per cogliere alcune delle opportunità che alcuni mercati esteri offrono, ma anche per sostenere il processo d'internazionalizzazione della clientela nazionale (imprese che esportano ed importano), per dare espansione al business bancario, per contrastare la stessa concorrenza.
La banca svilupperà la sua scelta indirizzando risorse, politiche e strategie per svilupparsi in quei mercati esteri che riterrà più idonei a recepire i suoi

prodotti/servizi; ciò potrà anche volere dire creazione di filiali, di alleanze con altre banche estere.

### 9.3.2.9 L'etica finanziaria e bancaria

L'etica indica alla banca la via da seguire nello svolgimento delle sue attività finanziarie e bancarie, cioè di tenere in considerazione gli aspetti etici, umani, sociali proponendo operazioni rispettose dell'uomo persona, del benessere generale, del bene comune, evitando situazioni che possono risultare dannose al singolo, alla collettività.
L'etica vuole il rispetto di determinati valori morali, bandendo tutte quelle forme speculative che fanno ricadere i costi su risparmiatori; l'etica è contro la speculazione, i comportamenti scorretti, appellandosi ai valori, alla morale, al bene comune indispensabili per una convivenza umana, democratica e solidale.
L'etica voluta dallo scenario è quella che impone alla banca trasparenza, correttezza, responsabilità sociale e ambientale, efficienza, professionalità, compartecipazione, comportamenti con un preciso valore di riferimento, l'uomo, il supporto alle persone, alle famiglie, alle imprese, all'economia reale, all'ambiente, alla sostenibilità.
Spetta all'etica finanziaria e bancaria recuperare la fiducia dei risparmiatori, ritornando a mettersi a disposizione dell'economia reale, delle imprese, degli imprenditori, delle famiglie, tutelando il risparmio senza metterlo a rischio in scorrette e assurde azioni e speculazioni finanziarie. L'accettazione dell'etica finanziaria e bancaria da parte del sistema bancario può essere motivo di un suo rinnovamento, quindi di riflesso di tutto il sistema finanziario; il sistema bancario accettando l'etica diventa un autorevole ed indispensabile soggetto economico apportatore di sviluppo, di progresso, di benessere, di sostenibilità, di bene comune.

### 9.3.2.10 L'alleanza con il cliente

Lo scenario orienta la banca a rileggere anche in maniera critica certi suoi comportamenti nei confronti del cliente (un teorico e generico orientamento, una centralità marginale) e a tentare di spiegare, progettare e soddisfare meglio il rapporto. Il rafforzamento del legame, della relazione con il cliente deve essere la strada per rispondere con efficacia al necessario cambiamento.
Lo scenario impone alla banca di attrezzarsi con i giusti strumenti per ottenere e mantenere nel tempo il consenso dei clienti; in questo senso diventa

quanto mai importante dare soluzione a questa esigenza con la messa in atto di un'alleanza con il cliente che possa consolidarsi e rendere fruttuosa la relazione banca-cliente.
Vincere la battaglia competitiva in ambito bancario diventa sempre più difficile, in alcuni casi impossibile; ci vuole un *plus* che solamente il cliente può dare, cioè la sua integrazione, la sua fidelizzazione, il suo coinvolgimento come alleato della banca.
La filosofia che fa scattare l'esigenza di stringere l'alleanza con il cliente è di una olimpionica semplicità: si realizza con lui questa alleanza visto che senza la sua fidelizzazione non si riescono a conseguire buoni risultati.
Se ci sono volontà e capacità di relazionarsi al cliente, al punto di stringere con lui un'alleanza, alla banca si assicura un importante e sinergico supporto a ben funzionare, conoscere, comunicare, promuovere, vendere, competere, sfruttare le opportunità offerte. Disporre di questa alleanza non farà che incrementare le potenzialità della banca; è ovvio che migliore sarà questa alleanza, migliore sarà la capacità di dialogare, convincere, interagire con i clienti alleati.

#### 9.3.2.11 La competitività e i vantaggi competitivi

Per migliorare la competitività della banca è necessario dotarsi di vantaggi competitivi in grado di assicurare differenziazione, migliore rispondenza alle richieste ed alle aspettative della domanda.
La competitività dovrà essere conseguita attraverso appropriati interventi quali:

- il continuo controllo di costi e spese;
- l'innovazione tecnologica;
- l'utilizzo di processi produttivi automatizzati e di sistemi flessibili-integrati;
- il ricupero di economie di scala produttive, distributive, di marketing, di vendita in conseguenza della "situazione d'esperienza" e di leadership detenuta sul mercato.

La competitività con cui si caratterizzerà la banca, dovrà recepire ed adattarsi alle regole della competizione che vigono nel mercato; l'obiettivo che la banca deve raggiungere non è quello di annientare la concorrenza, ma quello di saper ben usare i giusti vantaggi competitivi per soddisfare al meglio i clienti e indirettamente vincere la concorrenza; questa competitività riguar-

derà la capacità di attrarre la domanda sottraendola ai concorrenti grazie ai vantaggi, alle caratterizzazioni, quindi ai prezzi che offre.
La competitività da acquisire resta formata da fattori tangibili ed intangibili che dovranno essere tenuti in seria di considerazione, visto che sono in grado di apportare i necessari differenziali su cui basare l'agire della banca:

- orientamento di marketing;
- qualità totale;
- flessibilità;
- management;
- professionalità del personale;
- innovazione;
- competitività dei costi;
- specializzazione;
- diversificazione o gamma;
- informazione;
- comunicazione e promozione;
- webmarketing a supporto del banking online;
- immagine e marchio aziendale;
- rete distributiva;
- servizio.

Solamente con dei vantaggi competitivi la banca potrà essere messa nella condizione di mettere in atto, sviluppare scelte competitive risolutive con cui supportare vincenti politiche e strategie di marketing bancario e risultare a tutti gli effetti competitiva.

#### 9.3.2.12 L'info-comunicazione bancaria

Negli ultimi 20 anni le tecnologie info-comunicazionali hanno avuto uno sviluppo inarrestabile in ambito bancario, determinando trasformazioni nei processi operativi di back e front office, nei canali distributivi, erogativi, di vendita, di banking online, oltreché info-comunicazionali.
Spetta all'info-comunicazione dare un'importante risposta allo scenario, agevolando l'interscambio di notizie e informazioni, rendendo sempre più solida e duratura la relazione banca-clientela.
L'info-comunicazione diventa di assoluta importanza per supportare il processo divulgativo, distributivo/di vendita della banca, quindi il processo di acquisto del cliente; il successo di questi due processi sta infatti, per buona

parte, nell'efficacia info-comunicativa che ne è alla base, nei mezzi info-comunicazionali che vengono indirizzati al mercato, alla clientela sia offline che online.
L'info-comunicazione dovrà raggiungere il cliente con il giusto messaggio attraverso il giusto mezzo comunicazionale offline ed online; questa info-comunicazione per essere recepita dovrà caratterizzarsi per chiarezza, semplicità, completezza, trasparenza, tempestività.
È fuori discussione che il settore bancario raccoglierà i vantaggi di questa situazione, se saprà fare scelte decisionali quanto a messaggi, mezzi e modalità info-comunicazionali come il marketing bancario suggerisce.

#### 9.3.2.13 L'orientamento di marketing

La recente crisi economico-finanziaria, le bolle speculative del passato, le scorrettezze finanziarie e bancarie a scapito di risparmiatori, investitori, obbligazionisti, di cui siamo stati spettatori in questi anni, sono quanto mai utili a ridisegnare il giusto orientamento e il processo di marketing bancario, imponendo al settore bancario più disponibilità, più attenzione, più trasparenza e coerenza nei confronti del mercato, della clientela.
Il sistema bancario sta vivendo un particolare momento che impone una rinnovata operatività per ritornare a dare e ricevere a sua volta la fiducia dalla clientela. Lo scenario impone alla banca un chiaro orientamento di marketing bancario capace di scegliere e quindi indirizzarsi a giusti segmenti di clientela così da realizzare con essi fruttuose relazioni di lungo periodo.
Spetta al marketing bancario coordinare e presidiare tutte quelle attività commerciali, info-comunicazionali e relazionali che la banca deve attivare in maniera armonica ed efficace sia al suo interno che all'esterno con il mercato, con la clientela di riferimento. Lo scenario indica alla banca di partire dalle esigenze, dalle attese della clientela; per questo un chiaro, deciso, professionale orientamento di marketing è il modo migliore per recepire le esigenze e le attese della clientela e darvi una concreta risposta.
Lo scenario dice con chiarezza che l'orientamento di marketing per la banca non può essere un optional, ma invece essenziale ed esistenziale; la banca nel mercato esiste non perché ha una struttura fisica, ma se fa marketing, se cioè produce, distribuisce, comunica, promuove, vende i suoi prodotti/servizi con un chiaro e pragmatico orientamento di marketing.
Per dare una coerente risposta allo scenario, è necessario che anche il marketing bancario si ripensi alla luce di quanto la crisi economico-finanziaria, la crisi bancaria, la nuova domanda di prodotti/servizi bancari impongono, riat-

tivando un coerente orientamento, integrandolo con quanto internet ha richiesto con il banking online, cioè un vero e proprio webmarketing bancario. Il marketing bancario non sarà la panacea che risolverà tutti i problemi che lo scenario ha evidenziato per il settore bancario, ma certamente ha tutti i requisiti per rimettere con efficacia e strategicamente la banca nel giusto circuito della domanda e dell'offerta, per riscontrare con più coerenza la clientela bancaria, per acquisire più competitività, per sfruttare meglio quanto la globalizzazione, l'informatica, la telematica, internet offrono, per disporre delle giuste politiche e strategie per vincere la non facile sfida del mercato. Il percorso individuato dal marketing non sarà facile, anzi difficile, restando comunque una scelta che non può essere rinviata, ma anzi presa con decisione e tempismo, visto che in non pochi casi, resta la giusta ed unica via in grado di rilanciare l'offerta bancaria.

#### 9.3.2.14 L'alfabetizzazione finanziaria

Purtroppo il livello di educazione finanziaria di singoli privati e delle famiglie resta ancora troppo basso, quindi non in grado di fare oculate e dirette scelte finanziarie vuoi per scarsa conoscenza, ma anche per scarsa capacità ed interesse d'informarsi su quanto l'offerta bancaria presenta ed affida a lunghi ed incomprensibili documenti cartacei da sottoscrivere.
L'educazione finanziaria del pubblico deve aumentare; solo così si avranno correntisti, risparmiatori più consapevoli, più attenti, quindi le stesse banche, la stessa finanza potranno funzionare meglio. L'Italia si presenta con un alto numero di risparmiatori e un alto livello di risparmio, ma nel contempo con un basso livello di conoscenza finanziaria, si parla di un'alfabetizzazione finanziaria della popolazione adulta intorno al 37% contro il 71% della Danimarca, della Svezia, della Norvegia, il 67% della Gran Bretagna, il 57% degli USA; l'Italia è al 63° posto, superata anche da paesi meno ricchi e meno industrializzati come Botswana (52%), Montenegro (48%), Cile, Mongolia, Turkmenistan (41%), Zambia (40%), Camerun, Madagascar, Togo (38%), (fonte: Standard & Poor's Rating Services, Banca Mondiale, George Washington University).
Sicuramente la scuola potrebbe divenire il giusto canale per incrementare la competenza e l'educazione finanziaria agevolando l'avvicinamento dei giovani, futuri risparmiatori a fronteggiare con cognizione in futuro le problematiche bancarie e finanziarie.
Alle banche spetta un importante ruolo per fornire un'adeguata informazione economica alle persone, alle famiglie per meglio gestire le somme depositate; in questo contesto diventa di primaria efficacia la figura del consulente

finanziario che la banca deve mettere a disposizione della clientela con la finalità di seguire da vicino ed in maniera continuativa la clientela così da permetterle di ricorrere ai vari strumenti finanziari offerti dalla banca sul fronte della raccolta/deposito di risparmio, dell'investimento, del credito, di tutti gli altri/prodotti/servizi offerti.

#### 9.3.2.15 Customer satisfaction

Alla clientela deve essere riconosciuta la centralità e quindi una posizione di preminenza con adeguamenti che portano ad un'ottimale relazione con il cliente, ad un'efficace multicanalità distributiva offline ed online, all'info-comunicazione trasparente e mirata; tutto questo permette di rispondere alle richieste del cliente e di conseguire la customer satisfaction.
La banca con il suo marketing dovrà avere come punto di riferimento il cliente; è dallo studio puntuale delle sue esigenze, delle sue aspettative che dovrà trarre le più idonee indicazioni operative.
Il cliente della banca resta il "re" della situazione, pertanto un prodotto/un servizio bancario è eccellente solamente se a lui si conforma e su di lui si basa. Un possibile pericolo che la banca non deve correre è quello di credere a priori ciò che vuole il cliente, ciò che per lui potrebbe essere il meglio; per non incappare in questo vicolo cieco e infruttuoso, è quanto mai necessario instaurare un contatto continuo con il cliente, una verifica costante, studiandolo, standogli vicino, alleandosi, recependo da lui ciò che pensa e ciò che realmente vuole.
Il migliore contatto lo possono avere quelli che sono in prima linea, cioè il personale bancario di front desk; questo diventa la punta di diamante della banca nei confronti del mercato, nonché la fonte maggiore d'info-comunicazione.
La banca crescerà se l'obiettivo primario, sempre e comunque, resta quello della customer satisfaction e potrà disporre di personale capace anzitutto di assicurarla a fatti; saranno le scelte sulla qualità, sul prodotto, sul servizio, ecc., a rendere il cliente soddisfatto e per questo fedele alla banca.

#### 9.3.2.16 Il management bancario

Rispondere strategicamente al mercato bancario richiede volontà, sensibilità, competenza, professionalità, in una parola management capace di reagire al continuo cambiamento, di progettare i percorsi necessari per immettersi nel giusto circuito della domanda e dell'offerta, di agire in conformità. Una vali-

da gestione dell'attività bancaria richiede al management preparazione, professionalità, impegno al fine di vincere la non facile sfida del mercato e la continua e crescente competizione, oggi esistente in tutti gli ambiti che caratterizzano l'offerta bancaria.
Ci possono essere banche con validi prodotti/servizi, ma che non risultano vincenti perché non hanno le giuste managerialità; al contrario l'importanza della risorsa "manageriale" è riscontrabile dal fatto che validi manager riescono a portare anche prodotti/servizi non ancora di alto livello (è comunque questione di tempo) alla conquista del mercato bancario e fare la differenza con altre offerte. Si ribalta pertanto la situazione di debolezza individuata dallo scenario, nel momento che le banche possono disporre di valido management in grado di attivare e gestire strategie produttive, organizzative, commerciali vincenti.
È giusto che il potere spetti al management ammesso che questo sappia prendere le giuste decisioni, portarle a termine, gestire la banca, ridurre le incertezze, diminuire o addirittura eliminare i rischi; è sperabile che il management bancario sappia rendersi conto dei cambiamenti in corso, della necessità di riconsiderare il modo di essere e di fare banca alla luce dei cambiamenti; per riuscirvi dovrà superare vecchi schemi mentali e riconoscere con obiettività, lungimiranza gli eventuali nuovi sviluppi richiesti alla banca dal mercato, dalla clientela, dalla battaglia competitiva, quindi sapersi orientare, se necessario, con professionalità, decisione e lungimiranza verso un'eventuale rilancio della banca, della sua offerta, integrando comportamenti e giudizi soggettivi con opportune modalità.
È logico dedurre che se non si vuole investire in management come richiede lo scenario, diventa difficile, anzi impossibile per il sistema bancario, affrontare e vincere le continue sfide del mercato.

#### 9.3.2.17 Il personale bancario

Il lavoro in banca non è facile; a chi vi lavora si richiedono buona capacità relazionale e comunicativa, professionalità, dinamicità per capire il mondo che cambia e per adeguarsi con giusti cambiamenti.
Un fattore chiave per la crescita e il successo della banca è rappresentato dal personale di cui può disporre; nel caso specifico ci riferiamo al personale di front office, quello che ha il contatto con il cliente allo sportello, quindi di back office (consulenti, erogatori di prodotti/servizi bancari e finanziari); ottenere il consenso, la fedeltà da parte dei clienti presuppone anzitutto un personale professionalmente preparato e dotato di tutte quelle caratteristiche necessarie per gestire la necessaria relazione con il cliente; se ciò non doves-

se capitare, si assisterebbe ad un depauperamento delle potenzialità della stessa banca, a tutto vantaggio della concorrenza.
Gli operatori bancari potranno fare fronte alle esigenze del mercato, della domanda, della battaglia competitiva, della stessa azione di marketing bancario se disporranno di professionalità; questa non potrà improvvisarsi, ma anzi richiederà un'adeguata preparazione e formazione nei vari ambiti che caratterizzano l'offerta bancaria e gli ambiti operativi con cui va sostenuta (risorse umane, gestione aziendale, marketing, vendita, comunicazione, promozione, webmarketing, programmazione, controllo, ecc.).

#### 9.3.2.18 L'immagine di banca

Avere una valida immagine per la banca vorrà significare disporre di un ottimo supporto per gestire nel migliore dei modi l'azione relazionale, comunicazionale, di convinzione della clientela.
Un fattore importante che può aiutare la banca nella sua azione relazionale, commerciale, comunicazionale con la clientela è proprio la sua immagine; questa ha un grande impatto sulla clientela visto che può influenzarne le scelte in maniera sensibile.
Lo scenario impone alla banca di prendere in seria considerazione questa opportunità, per cui, per quanto possibile, investire sull'immagine si rivelerà basilare per creare e consolidare eccezionali legami di fedeltà con la clientela. Dotarsi di un'immagine può rappresentare un modo concreto per differenziarsi dai concorrenti, per farsi accettare dalla clientela, per ben relazionarsi con essa, per renderla fidelizzata.