

INTERVISTA **FLAVIO VALERI**

# «La banca? Fabbrica prodotti e digitale Il nuovo risparmio vale 500 miliardi»

Il ceo di Deutsche Bank Italia: tassi bassi, nuove norme e Fintech hanno cambiato il mercato

“ Le banche devono rafforzare il presidio sui business tradizionali. È qui il loro vantaggio competitivo

“ Per i prossimi 5-10 anni il modello sarà «ibrido»: sportelli tradizionali più Internet

“ La nostra scelta l'abbiamo fatta stanziando 1 miliardo per investire in tecnologia

## Le sofferenze

Ogni anno in meno per il recupero dei crediti vale tra il 4% e il 5% del prezzo

di **Federico De Rosa**

«È arrivato il tempo delle scelte». La prima tornata di bilanci ha restituito la foto di un sistema bancario che se da un lato è riuscito a rimettere in ordine i conti, dall'altro fatica a ritrovare redditività. I problemi non sono solo gli Npl. Il modo di fare banca si sta trasformando e dal suo punto di osservazione Flavio Valeri vede con quale velocità sono cambiati gli attori del mercato, i competitor e lo stesso contesto in cui l'industria finanziaria si sta sviluppando. Per questo l'amministratore delegato di Deutsche Bank in Italia è convinto che le scelte non possano più essere rimandate.

### Perché è il momento di scegliere?

«Il mercato sta cambiando a grande velocità e in particolare tre forze stanno determinando il cambiamento: l'arrivo delle Fintech con nuovi modelli di business, il basso livello dei tassi che comprime la redditività e una nuova cornice regolamentare che impone scelte di modelli di business e di allocazione del capitale».

### E le banche tradizionali cosa devono fare?

«Credo che la risposta debba

passare per una strategia basata su eccellenti fabbriche prodotte e su una forte competenza digitale. Una grande evoluzione rispetto alla situazione attuale».

### Quali aree vanno presidiate?

«Le fabbriche prodotte principali sono 5: raccolta e la gestione del risparmio, credito al consumo, transaction banking, banca d'affari e prodotti per famiglie e piccole e medie imprese. È in questa leadership di prodotto che le banche devono trovare il loro vantaggio competitivo».

### Deutsche Bank in che situazione è?

«Db ha tutte le fabbriche prodotte. A livello globale siamo leader nella banca d'affari, nel transaction banking e nell'asset management. In Italia abbiamo quote di mercato significative nel credito al consumo con Db Easy e nella raccolta del risparmio con Finanza e Futuro. A livello centrale, inoltre, Db ha recentemente aperto a Francoforte una digital factory che collabora con il Mit e 4 laboratori digitali a Londra, Berlino, Silicon Valley e Dublino in partnership con Microsoft, Ibm, Hcl per lo sviluppo di prodotti finanziari digitalizzati. Il gruppo ha un programma di investimenti in tecnologia digitale di oltre 1 miliardo di euro. La nostra scelta l'abbiamo fatta da tempo».

### E le banche italiane in che situazione sono?

«Ogni banca ha caratteristiche diverse e solo poche hanno tutte e 5 le fabbriche. Devono scegliere dove posizionarsi, tenendo conto che alcuni settori sono impegnativi da penetrare se non c'è già un minimo presidio di base. Prendiamo l'asset management: è la fabbrica per eccellenza ma per essere uno dei big mondiali, con un'offerta di investimento completa tra le principali asset classes, la soglia generalmente considerata adeguata è 1 trilione di euro. Un valore giustificato dagli alti livelli di investimento richiesti in capitale umano e tecnologico. Sono 10-15 le società al mondo in questa situazione e sono loro che per quel che riguarda il mercato italiano beneficeranno del "secular shift" in atto: i risparmiatori retail si stanno spostando dall'investimento classico in Btp e Bond bancari verso il risparmio gestito. È un trend secolare che vale 500 miliardi di euro».

### Nel credito al consumo il business sembra promettente.

«È la fabbrica prodotta che sta crescendo di più anche perché l'acquisto a rate non viene più percepito come negativo. Ma è una fabbrica in cui servono forti investimenti in algoritmi matematici e tecnologia. Non si può partire oggi da zero».

### Nel retail, tradizionale presidio delle banche, la concorrenza delle Fintech già si sente?



«La concorrenza di Facebook, Google e delle Fintech sta cambiando il modo di fare banca. Soprattutto nel settore dei pagamenti, del personal finance con i roboadvisor e dei prestiti P2P. Questo avrà un grande impatto nei processi operativi interni. È inevitabile una crescita dimensionale per sostenere questi forti investimenti digitali e quindi prevedo un aumento dell'M&A tra gli istituti bancari. Ciò detto, nei prossimi 5-10 anni, finché il numero dei millennials non supererà i baby boomers, il modello sarà inevitabilmente "ibrido" con sportelli tradizionali al fianco di un'offerta digi-

**Nelle sfide di cui ha parlato le banche italiane partono con una zavorra: gli Npl. L'Eba ha proposto una bad bank europea. È d'accordo?**

«Partiamo dai numeri: il valore degli Npl lordi in Italia è di circa 200 miliardi, che equivalgono a 85 miliardi netti, su cui ci sono addizionali garanzie reali e personali che coprono oltre il 100% del valore. Ciò detto il mercato sembra richiedere un livello di copertura per gli Npl del 70-75% e degli Utp (Unlikely To Pay) del 35/40%, livelli più alti rispetto all'attuale media in Italia. È quindi positivo vedere che i recenti provvedimenti normativi per la velocizzazione del recupero stiano facendo effetto e si calcola che abbiano avuto un impatto di quasi 1 anno, equivalente a circa il 4 o 5% sui prezzi riscontrabili sul mercato. Le proposte di Eba e di Abi sono degne di nota, perché entrambe mirano a ridurre lo stock».

**Come sarà tra cinque anni una banca di successo in Italia?**

«Salvo posizionamenti di nicchia, penso a una banca che abbia almeno 3 o 4 miliardi di euro di ricavi nel business tradizionale, un rapporto tra costi e ricavi sotto il 50% e un ritorno sull'equity del 10%, con una forte competenza nel digitale e fabbriche prodotte di eccellenza. La sfida è molto avvincente e dalla posizione di Deutsche Bank vale assolutamente la pena continuare a investire in Italia».