



Illustrazione di Scarobottolo

All'attacco dell'Est Europa

I dirigenti dei gruppi italiani in Ungheria, Croazia, Slovacchia, Slovenia, Ungheria e Romania spiegano, in queste interviste raccolte da Lombard, perché le banche abbiano puntato decisamente ai nuovi mercati emergenti

di Stefano Valentino

Le banche italiane cercano un'ulteriore espansione nei paesi dell'Est Europa, perché questi mercati crescono velocemente e sono sempre più competitivi. L'allineamento con gli standard Ue in materia di sorveglianza e trasparenza, che è in corso di completamento, favorirà ancor più l'integrazione tra Est e Ovest e la razionalizzazione del business del credito. I concorrenti degli istituti tricolori sono soprattutto gli austriaci, i tedeschi, i belgi e i francesi. L'obiettivo comune è l'integrazione dei servizi retail e corporate nonché l'innovazione tecnologica per allargare le quote di mercato, riducendo al tempo stesso i costi e aumentando la qualità dei servizi. UniCredit rilevando Hvb si è assicurata la leadership nell'Est Europa, grazie alla rete di partecipazioni possedute dalla banca tedesca. Ma i suoi più diretti concorrenti, Banca Intesa e Sanpaolo-Imi proseguono con i loro piani di crescita, che sono stati raccontati a Lombard da Ignacio Jaquotot, vicepresidente della Vub (Slovacchia), Giancarlo Miranda, vicepresidente della Privredna Zagreb banka (Croazia), Corrado Casalino, vicepresidente di Banka Koper (Slovenia), Laszlo Torok, ad di Cib

Bank, Pier Luigi Mastrapasqua, direttore di Inter-Europa bank (Ungheria), e Marco Capellini, direttore di Sanpaolo-Imi in Romania.

Mercati concentrati

Banca Intesa difende un vantaggioso status quo in Slovacchia, dove la controllata Vub appartiene al gruppo delle tre principali banche del paese che controlla il 50% del mercato. «Non prevedo per il futuro nuove concentrazioni, rientriamo nella fascia di quota di mercato ottimale che va dal 18 al 35%», spiega Ignacio Jaquotot di Vub. «Comunque a noi non serve fare acquisizioni per rafforzare la competitività». In Croazia, sembra che non ci sia più spazio per le acquisizioni, almeno stando a quanto sostiene Giancarlo Miranda di Privredna banka Zagreb, base di Banca Intesa nel paese balcanico. «Le prime sei banche sono italiane e austriache e detengono il 70-80% del mercato», spiega Miranda. La difficoltà è piuttosto conciliare crescita e redditività. «È meglio un *return on equity* del 20% che un 2% in più di quota di mercato».

Nella confinante Slovenia, Corrado Casalino di Banka Koper, controllata da Sanpaolo-Imi è su posizioni analoghe. «La crescita a tutti i costi e senza correlazione tra rischi-rendimento non ci piace», spiega. Tutta-

via Banka Koper non disdegnerebbe di aumentare la quota di mercato dall'attuale 6% a un 10-15% per accrescere la redditività. In un sistema bancario fortemente regionalizzato, Banka Koper domina nell'area di Capodistria (85% di market share) mentre non supera il 2,5% nel resto della Slovenia. «Il mercato è relativamente poco concentrato visto che l'80% dei fondi è in mano a 9-10 banche su un totale di 20 istituti e 2 milioni di abitanti», spiega Casalino. «Non vedo tuttavia praticabile una crescita nei prossimi anni attraverso M&A perché dubito che la Banca centrale ci autorizzi a fare acquisizioni».

In Ungheria, le dimensioni sono al di sotto della soglia ottimale. Laszlo Torok, a.d. della Cib bank controllata da Banca Intesa, ambisce a raggiungere una quota di mercato del 10% per vie interne. Ma non esclude operazioni di M&A. «Siamo pronti a operare nuove acquisizioni soprattutto se ci permettono di rafforzarci nel comparto retail», spiega Torok. Il potenziale esiste tenuto conto della frammentazione del mercato tra ben 40 banche internazionali. «Le autorità di vigilanza non avrebbero problemi ad autorizzare nuove concentrazioni», pensa Torok. Pier Luigi Mastrapasqua, direttore di Inter-Europa bank controllata da Sanpaolo-Imi, si pone come obiettivo una

quota ottimale di mercato che va dal 4 al 6%. Una situazione analoga caratterizza la Romania dove le tre banche più grandi non superano il 35% del mercato. «Il mercato bancario rumeno non presenta attualmente problemi di concentrazione eccessiva», spiega Marco Capellini, direttore generale di Sanpaolo-Imi Romania, «peraltro, la banca centrale cerca di incoraggiare le piccole banche locali a crescere oppure a essere cedute a gruppi internazionali». Si stima che in futuro rimarranno in Romania la metà delle 40 banche attuali. Una presenza significativa comporta come minimo il 3% di quota di mercato nei piani dell'istituto torinese.

Puntare sul retail

La Vub, originariamente focalizzata sulle imprese prima di essere rilevata da Banca Intesa, sta oggi cercando di riorientarsi sulla clientela retail. «Approviamo centinaia di mutui ogni giorno. La market share è il 35%, la più elevata in Slovacchia», spiega Jaquotot. Mutui e crediti al consumo sono i servizi più richiesti. Nel corporate, in cui la Vub occupa il 2° posto con il 20% di market share, prevalgono gli impieghi a medio-lungo termine. «Cresciamo molto soprattutto tra le piccole e medie imprese. Nel 2004 abbiamo effettuato impieghi per 10 miliardi di euro», dice Jaquotot. Anche la Cib bank opera molto nel corporate (8% market share), che è il mercato più sviluppato in Ungheria, e cerca di recuperare nel retail (5%). «Ci sono buone prospettive di crescita soprattutto per i mutui che sono molto richiesti», spiega Torok. Attualmente la controllata di Banca Intesa è numero uno nei servizi alle grandi municipalità ungheresi, nel leasing, soprattutto quello richiestissimo per l'acquisto di auto, e nel project finance, molto sviluppato dato che l'Ungheria attrae molti investitori interessati all'immobiliare. Anche la domanda di credito al consumo sta comunque aumentando e Cib bank è stata la prima ad introdurre lo shopping card. «Offriamo anche servizi mirati agli investitori che vogliono operare in altri paesi dell'Est, soprattutto in Croazia dove il costo dei finanziamenti è superiore a causa delle limitazioni all'attività creditizia imposti alle banche», spiega Torok. Per Mastrapasqua, in Ungheria la redditività è più elevata sui prodotti più innovativi. «I servizi maggiormente richiesti sono linee di credito, servizi remote di banca elettronica, assistenza all'accesso di



Andrea Moneta, responsabile delle attività nell'Est Europa per UniCredit-HVB

fondi agevolati o finanziamenti a fondo perduto, leasing di beni strumentali e immobiliare», spiega il direttore di Inter-Europa bank. Anche qui sono i servizi retail i più redditizi: oltre ai mutui, i depositi a termine, i finanziamenti agevolati al consumo.

La situazione è simile in Romania dove l'offerta bancaria è composta per la maggior parte da prestiti tradizionali e servizi connessi per piccole e medie imprese. «Solo negli ultimi tempi si nota una crescita del mercato delle carte di debito/credito, del credito al consumo e di quello fondiario», spiega Capellini. «La redditività media per prodotto (spread e commissioni) si mantiene superiore ai mercati europei più evoluti, il gap verrà colmato nei prossimi tre/cinque anni». Diversa la situazione nel mercato sloveno dove il settore delle carte di credito è già molto evoluto (ce ne sono 3 milioni, una volta e mezza il numero di abitanti) come anche l'internet banking. «Ci interessa più l'attività diretta con la clientela che la intermediazione finanziaria e il wholesale banking», spiega Casalino. Banka Koper è leader nelle credit card con «Activa» un sistema brevettato di soluzioni informatiche complesse che gestisce 1,1 milioni di carte di credito e di carte fidelity dei supermercati, dalla fase di addebito fino all'emissione e all'effettiva transazione. Altro servizio di punta è il cash management alle imprese attraverso soluzioni informatiche che collegano tutti conti delle filiali a quello della società capogruppo. «In Slovenia siamo gli unici a poterlo offrire a livello internazionale utilizzando la piattaforma di Sanpaolo-Imi e il network mondiale Ibos», spiega Casalino. La sussidiaria di Sanpaolo-Imi controlla inoltre l'11% del mercato dei Pos sui quali percepisce una commissione per

UniCredit-Hvb crea problemi agli antitrust

L'operazione UniCredit-Hvb potrebbe provocare una serie di reazioni a catena in diversi paesi in cui i due gruppi detengono già importanti quote di mercato. In **Croazia** ci sono problemi con l'antitrust, perché la banca centrale non accetta che le prime tre banche abbiano una quota di mercato che supera il 60%. UniCredit, la cui attività nell'Europa dell'Est è gestita da Andrea Moneta, ha ormai superato questa soglia integrando all'attività svolta direttamente quella di Zagrebaska bank, controllata da Hvb, Banca Intesa e alla Austrian Erste bank, che ha una quota di mercato del 55%. «La banca centrale potrebbe richiedere a UniCredit di vendere una delle due banche», dice Giancarlo Mirando della Privredna banka Zagreb. «Questo potrebbe costituire un'opportunità allettante per quegli investitori che desiderano entrare nel mercato croato. Non possiamo proporci per l'acquisizione di Hvb per la stessa ragione per cui UniCredit dovrebbe essere obbligata a venderla. Potrebbero essere interessate la Sogen o la Kbc». Secondo Mirando, attraverso Hvb, UniCredit potrebbe rafforzare la sua posizione sulla costa dalmata, mentre Zagrebaska è particolarmente forte nell'area continentale. In **Slovacchia** l'operazione potrebbe lanciare il quarto gruppo bancario del paese con una quota di mercato del 10-11%. Dal punto di vista delle regole antitrust non dovrebbero esserci problemi, secondo quanto ritiene Ignacio Jaquotot di banca Vub. «L'entità che risulterà da questa fusione potrà contare su una forte complementarità tra le attività corporate (Hvb) e retail (UniCredit), ambiti in cui sarà probabilmente più aggressiva», dice il vicepresidente di banca Vub. L'impatto in **Ungheria** potrebbe essere meno rilevante nel caso in cui HVB occupasse un dignitoso, e per niente minaccioso, ottavo posto con una quota del 6%. «Attraverso le acquisizioni UniCredit riesce tutt'al più a richiamare una fetta di clientela italiana attiva sul mercato ungherese», ha osservato un banchiere. La storia è la medesima per la **Romania**. Lì infatti la fusione porterà all'integrazione di tre banche locali, HVB Romani, Banca Tiriac e UniCredit Romania, le cui quote raggiungono se sommate il 9% del mercato. «Non ci saranno né problemi di antitrust né sbalzi per il mercato locale», ha dichiarato Marco Capellini di Sanpaolo-Imi in Romania. La situazione è pressoché la stessa, con alcune piccole variazioni, in **Slovenia**, dove Banca Austria raggiunge un settimo posto. «UniCredit potrebbe integrare nuovi servizi a quelli già eccellenti offerti da Banca Austria, la quale non ha alcun problema di efficienza».

ogni pagamento cliente-negoziante. «Abbiamo creduto prima di altri nella diffusione presso i privati e le imprese dei mezzi di pagamento elettronici», spiega il vicepresidente della banca.

Anche in Croazia il mercato delle carte di credito è molto sviluppato, con una forte concorrenza tra le banche sulle commissioni. «Il nostro obiettivo è diventare un centro di eccellenza delle carte di credito nei Balcani, comprese Serbia e Bosnia-Erzegovina attraverso la licenza esclusiva ad emettere American express cards», spiega Miranda. Tra gli altri due servizi molto richiesti, il leasing per l'acquisto di auto e i mutui, Privredna Zagreb banka si focalizza sui mutui perché meno rischiosi. «Stiamo offrendo una gamma di nuovi prestiti immobiliari attraverso accordi di bancassicurazione con Generali e Croatia Osiguranije», spiega Miranda.

La rete è strategica

La parola d'ordine delle banche italiane all'Est è rafforzare la rete distributiva. Vub sta completando il restyling e il ricollocamento in aree più strategiche delle sue agenzie. Inoltre a giugno ha comprato la società slovacca leader nel consumer finance, Tatra credit po- prad, attraverso la quale intende estendere l'attività a una fascia di

clienti tradizionalmente meno serviti dalle banche, i piccoli risparmiatori. «Siamo gli unici a intraprendere questa via», spiega Jaquotot. Due anni fa la Cib bank aveva 40 sportelli, alla fine del 2007 ne avrà 120. Ogni sportello in più costerà almeno 1 milione di euro. Ma non basta. «In futuro dobbiamo concentrarci anche sulle pmi visto che il margine di crescita delle grandi imprese si è ridotto», spiega Torok.

Anche Privredna Zagreb banka mira a coprire le aree territoriali dove non è rappresentata e non raggiunge il 20% di quota di mercato, ossia la periferia di Zagabria e la costa dalmata. «Stiamo anche cercando di vendere i fondi d'investimento di Banca Intesa, ma si tratta di un mercato che si sviluppa lentamente poiché i depositi bancari sono ancora molto remunerativi (4% di interessi)», spiega Miranda. San Paolo-Imi intende seguire la via dell'estensione della rete territoriale sia in Romania, fino ad arrivare a 70/75 sportelli, sia in Ungheria: entro il 2010 Inter-Europa bank ha previsto di aumentare il numero delle filiali (da 29 a 55), in modo da raddoppiare la quota di mercato.

L'articolo è tratto da Lombard, la rivista di finanza internazionale del gruppo Class Editori