



La globalizzazione dei mercati e la concorrenza impongono la via delle «business unit» per soddisfare la nuova domanda del cliente

La banca passa al look snello

Anche istituti medi come la Commercio & Industria si riorganizzano in aree con servizi specialistici

MILANO — Il problema, per una banca di dimensioni medie o anche piccole, non è solo quello di scegliere tra una strategia e un'altra. Tra adottare una politica di sviluppo, magari attraverso acquisizioni successive, o puntare tutto sulla riduzione dei costi. Oggi il dilemma che gli istituti di credito devono affrontare lascia ben pochi margini d'errore: è una vera lotta per la sopravvivenza.

Nel nuovo contesto di concorrenza e globalizzazione che si è ormai delineato, «per una banca media non ci sono che due scelte: o riesce a creare in tempo un equilibrio tra banca di servizi e banca tradizionale, o è destinata a scomparire». Giuseppe Vigorelli, presidente e amministratore delegato della Popolare Commercio e Industria (Bpci), non ha dubbi: «Un tempo la banca era essenzialmente rivolta alla raccolta del risparmio in funzione del suo trasferimento al sistema produttivo. Il finanziamento all'impresa era l'asse portante della funzione creditizia. Poi si è scoperta l'opportunità, e la necessità, di gestire la banca secondo una logica d'impresa». Non è più sufficiente, in pratica, avere qualcosa da vendere per riuscire a venderla. E questo vale ormai anche per l'in-

dustria manifatturiera, dove sono passati i tempi in cui Ford costruiva una macchina sicuro poi di trovare milioni di acquirenti.

Una riorganizzazione interna, dunque, si impone per tutti. E la via da percorrere, la nuova parola chiave, anche per le banche, sembra essere una: business unit. Una via che la Commercio e Industria ha imboccato già da qualche tempo e che comincia a dare i primi frutti. Così la riorganizzazione della Popolare milanese, nata oltre 100 anni fa per sostenere l'attività del commercio serico in Lombardia, può diventare un esempio di trasformazione destinato a non restare isolato.

«La banca universale come forma organizzativa funzionale e indifferenziata al suo interno, ha esaurito la sua forza propulsiva», sostengono Diego Polo-Friz e Stefano Visalli della McKinsey (si veda «Il Sole-24 Ore» dell'8 marzo scorso). E partendo da questa con-

vinzione che negli ultimi due anni la Bpci, con l'appoggio della Naico (società di consulenza gestita da Domenico Palmieri) ha cominciato la reingegnerizzazione del suo sistema organizzativo e dei processi di erogazione al mercato dei servizi bancari.

Risparmio gestito e finanza aziendale i punti strategici

Il punto di partenza, spiega Vigorelli, è stato una considerazione molto semplice: su 100 clienti, 30 rappresentano il mercato più vivace e attuale, quello che rende di più e dà una maggiore produttività; gli altri 60-70 vanno un po' a rimorchio, e quindi richiedono un impegno di risorse inferiore. Ecco allora che scompare il classico bancone di una volta, che sembrava quasi voler tenere a distanza e intimidire il cliente, sostituito da nuovi salottini e da un'offerta di servizi che punta a essere globale e differenziata. E prende avvio la suddivisione in quattro segmenti (le business unit, appunto): private banking; corporate banking e finanza d'impresa; re-

tail banking e istituzional banking. Con un obiettivo: dare anche a una banca di medie dimensioni la possibilità di seguire con una logica specialistica il mercato, aumentando da una parte i ricavi nell'area dei servizi innovativi e dall'altra riducendo i costi.

Nel frattempo, il processo di maggior orientamento al cliente si traduce, sul piano organizzativo, anche nell'introduzione delle figure dedite all'intermediazione dei valori mobiliari: da una parte, all'esterno, i promotori finanziari; dall'altra, all'interno, i gestori di patrimoni. Non solo. Ristrutturata e potenziata la direzione Borsa titoli, si stringono importanti accordi internazionali che spostano l'asse delle attività con le istituzioni estere, finora principalmente concentrate su prodotti commerciali per l'impresa, al settore della distribuzione di prodotti evoluti nell'area del risparmio gestito (la banca colloca oggi 16 diverse Sicav e partecipa direttamente al capitale e alla gestione di una di queste).

Anche il servizio Sistemi di pagamento, che punta a sviluppare i flussi finanziari, soprattutto le transazioni automatizzate, viene ulteriormente sviluppato e dà il via alla «banca tecnologica» che, secon-

do Vigorelli, ha consentito di sfiorare nel '97 i 3.500 miliardi di pagamenti del tutto automatizzati.

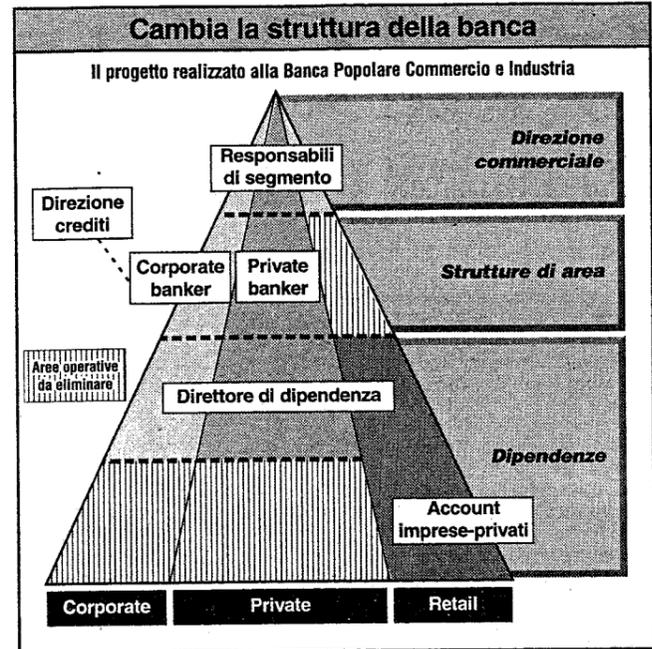
Le mosse successive vedono la creazione del servizio Finanza d'impresa, mirato a offrire una consulenza globale alle aziende: non solo fidi, spiega il presidente, «ma un'assistenza allargata alla ricerca di fonti di finanziamento alternative (come le emissioni obbligazionarie), alla soluzione di problemi legati a ristrutturazioni, passaggi generazionali, accorpamenti e così via». E poi ancora nuovi passi sulla strada delle business unit: viene rivista la divisione Crediti e Commerciale, sostituendo una ripartizione per segmenti di clientela (corporate, retail e private banking) alla tradizionale ripartizione per aree geografiche.

Così ridisegnata la struttura (tra la fine dell'anno scorso e l'inizio di quest'anno viene definito anche il quarto segmento, l'Istituzional banking, mentre all'interno del Private banking si creano una decina di unità fisicamente differenziate, che raddoppieranno nel giro di pochi mesi), viene adeguata di conseguenza anche l'organizzazione centrale. A questo punto l'offerta di servizi innovativi e il contenimento dei costi, grazie anche a una

strategia di outsourcing per numerose attività, a partire dall'edp (affidato all'Ibm attraverso la formula del facility management), «consentirà — afferma Vigorelli — di realizzare in una prospettiva di breve periodo un Roe pari al 10% circa».

Se per la Commercio e Industria, dunque, il margine nelle attività di servizi rappresentava nel '96 il 36% del totale, l'anno passato è salito al 43,5% raggiungendo così uno standard da banca anglosassone. Nello stesso tempo arrivano anche i risultati sul fronte della raccolta: nel '97 le masse amministrative sono aumentate del 42,6% come raccolta indiretta e del 13,2% come raccolta diretta; ma nel primo bimestre di quest'anno l'aumento è stato del 40% per la raccolta indiretta e del 20% per quella diretta. In questo modo, spiega Vigorelli, «lo sviluppo della produttività fisica (intesa come rapporto tra masse globali amministrative, escluse quelle con clienti istituzionali, per dipendente) ha già raggiunto nel '97 il 15% rispetto all'anno precedente».

Ma l'evoluzione della Bpci, che nel frattempo ha portato avanti anche lo sviluppo territoriale con l'acquisizione della Banca popolare Luino e Varese ed è in trattative



per uno sbarco al Sud, in Puglia, non si ferma qui. Dopo l'apertura, imminente, di una banca lussemburghese, la prossima tappa sarà la «banca telematica». Il progetto è pronto e per fine anno entrerà a pieno regime. Telefono e personal computer saranno gli strumenti di comunicazione. Si tratterà di una società esterna e autonoma rispetto alla casa madre, con un proprio marchio, una struttura centrale che potrà arrivare fino a 60 persone, alcune centinaia di produttori, e l'obiettivo di raggiungere il break even in tre anni, con circa 100mila

conti gestiti direttamente per via telematica, pari a un ammontare di qualche migliaio di miliardi. La banca telematica sarà controllata dalla Bpci ma è aperta all'ingresso di soci diversi, comprese le compagnie di assicurazione. «La banca virtuale — conclude Vigorelli — sarà così, a patto di riuscire a superare rapidamente ogni condizionamento storico rappresentato dalla territorialità e dalla fisicità, un altro passo per limitare lo svantaggio dimensionale».

Cristina Jucker

di Gianfilippo Cuneo

Molti giornali italiani hanno riportato con toni scandalistici che Stanford Weill, presidente di Travelers, ha guadagnato in un anno 400 miliardi di lire; i capi di grandi aziende italiane normalmente non arrivano al miliardo, e sono invidiosi di Weill. Ogni anno vengono pubblicate le classifiche di «Business Week» e in Italia molti si indignano e qualcuno coglie l'occasione per richiedere un misero aumento di stipendio; evidentemente nessuno ha capito la differenza fra le aziende americane e quelle italiane, differenza peraltro dimostrata in termini di redditività sui capitali investiti.

In Italia ci sono due categorie di gestori di aziende: manager e imprenditori. Non è infrequente il caso in cui i primi non sono nemmeno manager, perché vengono nominati a posizioni importanti senza averne l'esperienza o le qualifiche, e i secondi non sono nemmeno imprenditori in quanto hanno sem-

Nella classifica dei manager più pagati d'America indicazioni per cambiare la filosofia di gestione delle imprese

L'incentivo aumenta i profitti dell'azienda

porzione all'indice di Borsa.

In Usa il panorama aziendale è più differenziato: ci sono i manager, che di solito sono selezionati in base a criteri di merito, ma ci sono anche i manager-imprenditori, e cioè delle figure ibride di manager senza grandi capitali che hanno dimostrato di saper aumentare il valore delle aziende. Ci sono inoltre i partner dei fondi chiusi, uno strano ibrido fra manager, imprenditori e finanziari, che guadagnano in diretta relazione all'aumento del valore dei fondi a loro affidati e investiti nell'acquisizione e gestione di aziende. Alla guida delle aziende non ci sono invece i semplici capitalisti, dato che i manager-imprenditori funzionano molto meglio.

I top manager delle aziende Usa hanno normalmente un contratto

definito con precisione l'obiettivo da raggiungere (normalmente un aumento del valore delle azioni), in funzione del quale scattano stock option e incentivi. I manager bravi, cioè quelli con spiccate caratteristiche imprenditoriali, hanno un buon mercato del lavoro e quindi possono essere trattenuti, se già fanno parte dell'azienda, o attratti, se vengono dall'esterno, solo con incentivi miliardari. Questi incentivi non hanno la caratteristica dello «stipendio», ma piuttosto della ripartizione fra azionisti e manager dell'aumento del valore dell'azienda che deriva dall'azione imprenditoriale; sbagliano i giornalisti italiani quando li interpretano come «paga» e li confrontano con quella dei top manager italiani, essendo invece il confronto corretto con l'aumento del valore aziendale genera-

che gli incentivi devono essere molto forti, tali da cambiare il tenore di vita dei top manager, per poter aver l'effetto desiderato; un capo azienda normalmente lavora prima di tutto per mantenersi il posto, e non sarà certo un incentivo del 20 o 30% a fargli prendere iniziative che sono sì nell'interesse degli azionisti, ma che rischiano di fargli diminuire il potere o che portano addirittura alla soppressione del proprio ruolo, come spesso accade con fusioni, scissioni, e vendite di interi rami d'azienda. Se però l'incentivo è di qualche decina di miliardi, le considerazioni politiche e di potere passano in seconda linea, e l'interesse degli azionisti (tutti, non solo quelli di maggioranza) passano in prima linea. Proprio Weill ha promosso la fusione di Travelers con Citycorp nonostante

La differenza con la situazione italiana è evidente. Nella maggior parte dei casi di top manager di aziende private o pubbliche c'è uno stipendio (alto o basso dipende dai punti di vista) e, raramente, un piccolo incentivo, quasi mai viene quantificato dal consiglio di amministrazione o dall'azionista di controllo l'obiettivo da perseguire. D'altra parte forse non è nemmeno necessario farlo, poiché normalmente l'obiettivo reale perseguito è «gestire al meglio senza mettere in pericolo il controllo e le prerogative dell'azionista di riferi-

capazioni, vendere l'azienda a un concorrente, scinderla, fare aumenti di capitale per acquisire un concorrente, o anche fare drastiche ristrutturazioni quando ci possono essere ripercussioni sull'immagine del Gruppo; non si vede quindi perché bisognerebbe dargli incentivi correlati a traguardi irraggiungibili. Gli stipendi dei top manager italiani sono quindi adeguati per merito necessario farlo, poiché normalmente l'obiettivo reale perseguito è «gestire al meglio senza mettere in pericolo il controllo e le prerogative dell'azionista di riferi-

Adottare anche in Italia i metodi americani avrebbe un effetto enorme, e molto più duraturo del recente aumento dei valori di Borsa perché oggi le imprese italiane non sono gestite per massimizzarne il valore e basterebbe molto poco per farlo; le banche si fonderebbero in un battibaleno (invece che trastullarsi per anni con ragnatele di alleanze e partecipazioni minoritarie), i grandi Gruppi si scinderebbero in business omogenei, le holding sparirebbero, gli aumenti di capitale andrebbero alle aziende guidate da manager-imprenditori che sanno come acquisire le aziende concorrenti, molti business verrebbero venduti e i risultati aziendali aumenterebbero stabilmente (come hanno dimostrato i casi di aziende private o pubbliche che sono state vendute a imprenditori). Contemporaneamente diminuirebbero tutti più ricchi.

Da questo punto di vista sorprende che nelle ricorrenti polemiche italiane sugli stipendi dei top manager (Rossignolo, Cimoli, dirigenti Rai eccetera) nessuno abbia proposto di valutare l'adeguatezza dei compensi e degli incentivi in relazione agli obiettivi. Sorprende anche che il top manager di aziende private o pubbliche quotate non prendano l'iniziativa di proporre al proprio azionista di dimezzarsi lo stipendio e di moltiplicare per 10 gli incentivi in funzione dell'andamento del titolo della propria azienda rispetto all'indice di Borsa; molti rimpiangono di non averlo fatto in passato ma se sono bravi manager-imprenditori dovrebbero essere capaci di continuare a battere l'indice.

Nessuno in Italia si indigna se imprenditori come Beggio o Bosatelli guadagnano 100 miliardi all'anno; nessun azionista di minoranza si lamenterebbe di qualche decina di miliardi pagati all'amministratore delegato se dopo un congruo numero di anni il valore

Negli Usa stipendi vincolati agli obiettivi

dirigenti che gestiscono con l'ottica del buon padre di famiglia (e cioè conservare l'esistente); non sono però sufficienti ad attrarre manager-imprenditori ed è un vero peccato