

Le intuizioni di un uomo che sapeva guardare lontano

Giannantonio De Roni

Ufficio Studi Unicredit – Socio ItaSForum

Da poco più di un decennio, i mercati internazionali sono al centro di un profondo processo di trasformazione. Numerose sono i fattori che spingono questa trasformazione.

Tra tutti, meritano di essere ricordati soprattutto la globalizzazione e lo straordinario sviluppo delle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni.

Il primo ha polarizzato noi e le nostre vite su un orizzonte planetario, superando ogni possibile barriera geografica.

Il secondo ha reso possibile pressoché ovunque una comunicazione in tempo reale. Oggi possiamo trasferire, in qualsiasi momento e con la velocità di un click, enormi quantità di dati e di denaro da un angolo all'altro del globo.

In questo cambio di scenario sono mutati anche i rapporti di forza tra i grandi protagonisti dell'economia internazionale, di cui ora fanno parte, a pieno titolo, importanti realtà emergenti quali la Cina. Ma vi sono già all'orizzonte altre nuove realtà quali l'India, la Russia o il Brasile, destinate a crescere non solo come entità demografiche, ma anche e soprattutto come grandi soggetti economici e finanziari.

In questo contesto **anche il mondo delle banche** ha accelerato sulla via del cambiamento. Con la progressiva cessione delle quote pubbliche ai mercati, i privati sono divenuti azionisti delle banche ed hanno iniziato a pretendere ritorni economici adeguati ai loro investimenti finanziari, costringendo così le banche a intraprendere un intenso percorso di efficientamento.

Il processo di deregolamentazione ha contribuito, di pari passo, a smantellare i vincoli che limitavano l'operatività delle banche e a promuoverne una maggiore competitività. Tutto questo è avvenuto anche nel nostro Paese. Volendo

descrivere il sistema bancario italiano nei primi anni '90, Giuliano Amato aveva parlato di una "foresta pietrificata", introducendo nel linguaggio economico e finanziario una espressione che sarebbe poi passata alla storia, grazie alla capacità di descrivere la situazione esistente con assoluta precisione e fedeltà.

Questo perché fino agli inizi degli anni '90 il sistema bancario italiano stava effettivamente attraversando una fase di forte immobilismo, totalmente chiuso com'era a qualsiasi innovazione e a qualsiasi stimolo che potesse indirizzarlo verso un'accettazione delle logiche di mercato.

Un sistema bancario non può pensare di attingere il proprio valore solo dalla solidità con cui riesce a resistere ai cambiamenti. La condizione per stare con efficacia su un mercato che cambia è piuttosto legata alla capacità di sostenere lo sviluppo economico di un Paese.

In questo senso, il sistema del credito era riuscito ad essere un valido sostegno allo sviluppo del sistema produttivo italiano fino agli anni '70 - '80. A partire da quel momento però, il suo assetto inizia a dimostrare una certa inadeguatezza di fronte all'emergere di nuove esigenze e nuove situazioni.

A questo genere di pressione dobbiamo aggiungere che il vento dell'integrazione europea iniziava allora a far sentire quei primi deboli segnali che, con il passare del tempo, sarebbero divenuti sempre più forti e determinanti sulle scelte di politica economica e finanziaria del nostro Paese.

Il processo di ristrutturazione del sistema finanziario si è dunque concretizzato nel corso degli anni '90, attraverso una serie di interventi normativi sia nazionali che europei.

Il credito diventava in questo modo un'attività di impresa, da esercitarsi nella forma di Società per Azioni, aperta all'estero sulla base del principio del mutuo riconoscimento.

Già nel corso degli anni ottanta però erano state gettate le basi della trasformazione che si sarebbe pienamente compiuta negli anni '90. Con la creazione del MTS (mercato telematico dei Titoli di Stato) e il parziale sviluppo del mercato dei capitali, inizia il graduale processo di trasformazione da un sistema orientato agli intermediari ad uno maggiormente orientato al mercato. Al contempo, inizia anche un percorso di efficientamento del sistema bancario in un

contesto di progressiva despecializzazione e disintermediazione, accompagnato da una sempre più ricca offerta di nuovi prodotti e servizi finanziari.

Queste profonde modifiche hanno avuto ripercussioni rilevanti anche sul rapporto banca-cliente.

L'ingresso sul mercato di operatori altamente specializzati e l'avvento prepotente delle nuove tecnologie, che introduce elevati livelli di trasparenza e comparabilità, fanno sì che il cliente acquisisca un potere contrattuale fino a pochi anni prima inimmaginabile.

Se fino alla fine degli anni '80, infatti, il modello di relazione banca-cliente era guidato dall'offerta (modello *Seller-Driven*), già a partire dalla metà degli anni novanta è evoluto verso una logica "cliente - centrica" e oggi sta ulteriormente evolvendo verso un modello "buyer driven", dove a condurre il rapporto banca-cliente è sempre più quest'ultimo.

Tale evoluzione è accompagnata da una contemporanea crescita della qualità dell'offerta da parte delle banche, da intendersi come capacità di fornire risposte complete ed esaustive ad esigenze sempre più complesse e articolate attraverso un mix di prodotti e servizi sempre più sofisticati.

Uno degli aspetti più tangibili di questa rivoluzione si coglie guardando alle modifiche sia quantitative che qualitative della rete degli sportelli bancari.

L'evoluzione che riguarda le Filiali presidiate parte da lontano e trova il suo vero punto di svolta nella liberalizzazione in materia di insediamento, introdotta nei primissimi anni '90. Con questo provvedimento le banche, libere dai vincoli che le avevano costrette per decenni a mantenere pressoché immutato il numero delle loro filiali, iniziano ad aumentare significativamente la loro presenza sul territorio attraverso l'apertura di un numero imponente di nuovi sportelli¹.

Questa maggiore disponibilità di punti di vendita consente alle banche di realizzare strutture dedicate a specifici segmenti di clientela, proponendo soluzioni innovative rispetto al passato e tali da rendere il presidio fisico del territorio una scelta declinabile in numerosi modi tra loro diversi (logica *everyway* - sportelli leggeri, in *store branches*, *show room*, sportelli all'impresa, ecc.).

¹ Basti pensare che il numero degli sportelli per ogni mille abitanti è passato dagli 0,31 del 1990 alle 0,52 unità del 2003, con un incremento del 68% (fonti Banca d'Italia).

Lo sviluppo dei Self Service Point, iniziato, in modo massiccio, intorno ai primi anni '90, ha segnato l'evoluzione verso una logica distributiva *every time*: la clientela è diventata libera di utilizzare tale modalità indipendentemente dagli orari di apertura, che, all'opposto, limitavano il servizio prestato dalle filiali.

Dalla seconda metà del decennio scorso, alle modalità descritte si aggiungono anche i canali on-line (internet, call center, cellulare, Wap ecc.), permettendo di liberare il servizio prestato dalla banca alla clientela anche dai vincoli geografici e consolidando quelle che fino alla metà degli anni '90 erano iniziative quasi sperimentali. Si afferma così la modalità *Every Where* che consente al cliente di utilizzare servizi e prodotti bancari ovunque ci si trovi.

Questo nuovo mosaico ha modificato non solo le scelte strategiche e tattiche delle banche, ma ha anche introdotto una pluralità di problematiche legate alla sicurezza senza precedenti.

Per valutarne la portata, è sufficiente considerare alcuni aspetti quali:

- a) il prepotente sviluppo dei canali elettronici e le nuove complessità che questi hanno introdotto,
- b) il forte orientamento alla vendita e l'aggressività commerciale delle filiali ha imposto approcci meno blindati e più *market oriented*;
- c) il moltiplicarsi sul territorio di siti ove rimane depositato denaro contante e che devono essere approvvigionati, assistiti tecnicamente e soprattutto protetti; questa esigenza è resa più complessa dalla collocazione di queste apparecchiature in località "remote" quali le aree di sosta nelle autostrade, le stazioni ferroviarie, gli aeroporti o i centri commerciali.

L'affermazione di una pluralità di canali bancari introduce nuovi problemi legati prevalentemente alla loro gestione e all'individuazione dei migliori mix di prodotti e servizi da canalizzare su ogni modalità. Ciò ha favorito un'accelerazione del processo di trasferimento delle attività a basso valore aggiunto (transazioni) verso canali virtuali (soprattutto PC web) destinando alle filiali l'attività di consulenza a più elevato valore.

Pur non esistendo modelli distributivi ottimali che possano valere in assoluto per ogni banca, la multicanalità integrata sembra configurarsi come la soluzione che, nel medio periodo, può rispondere in modo più soddisfacente alle esigenze sia di efficienza operativa che di competitività dei servizi offerti.

Le strategie multicanale impongono tuttavia un'attenta valutazione dei rapporti di sostituibilità dei singoli canali distributivi e, per ciascuna linea di prodotto, delle risorse ad essa dedicate. Le banche sono cioè ben coscienti del fatto che l'adozione *tout-court* di modelli di multicanalità potrebbe tradursi in un semplice aumento dei costi se non fosse accompagnata e supportata da una adeguata riduzione nei volumi di transazione veicolate sui canali tradizionali.

Su questo punto le banche ritengono pertanto che il numero dei clienti che si rivolge alle sole filiali fisiche sia destinato a diminuire. Una valutazione, questa, che sembrerebbe ben fondata, visto e considerato che, in media, nei primi tre mesi in cui i clienti sperimentano il canale Internet, l'utilizzo della banca telefonica e degli assegni si riduce rispettivamente del 40% e dell'80%.

Quello che abbiamo appena esaminato è un quadro decisamente non semplice da gestire, in cui la sicurezza gioca un ruolo di grande rilievo. Ma tutto ciò comunque non basta a descrivere adeguatamente il contesto in cui si è trovato a lavorare Fabio.

Alle complessità di sistema andava infatti aggiunta quella specifica derivante dalla continua evoluzione dei processi organizzativi del nascente Gruppo UniCredit. Creato nel 1998 dall'aggregazione del gruppo Credito Italiano (a cui facevano capo l'omonima banca e Rolo Banca 1473) con il gruppo Unicredito (a cui facevano capo Cariverona, Banca CRT e Cassamarca), nel corso del 1999 UniCredit ha aggregato anche la Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto e la Cassa di Risparmio di Trieste.

E' del tutto evidente la complessità della composizione del Gruppo Creditizio ove Fabio era chiamato ad operare.

Tuttavia, quelle che per altri manager potevano apparire come problemi o comunque come fonti di difficoltà, agli occhi di Fabio diventavano sfide da affrontare e occasioni da cui estrarre valore inteso sia come grandi livelli di efficienza economica del settore *security* all'interno del business creditizio che come efficienza ed efficacia delle soluzioni adottate, facilmente misurabile in termini di riduzione delle violazioni fisiche e informatiche alle strutture aziendali.

L'acquisizione di un profilo internazionale da parte del gruppo ha ulteriormente aumentato le complessità di UniCredit, per comprendere le quali è sufficiente ricordare pochi numeri. Nella sola area della Nuova Europa, senza cioè

considerare le altre articolazioni internazionali nel continente americano e in quello asiatico, il Gruppo UniCredit è presente, attraverso sette banche², in otto Paesi³. In quest'area il Gruppo conta oltre 27.000 dipendenti ed una rete distributiva articolata su quasi 1.400 sportelli.

In tale contesto, caratterizzato da una rapida e profonda trasformazione dell'industria bancaria e sulla complessa articolazione di un gruppo sopranazionale, che ha spesso sperimentato con grande anticipo scelte organizzative caratterizzate da un forte contenuto innovativo, Fabio ha avuto la capacità e il merito di introdurre soluzioni e scelte in grado di fornire risposte adeguate non solo alle esigenze di oggi ma, anche e soprattutto, a quelle di domani.

Nell'area della New Europe, ad esempio, Fabio si era fatto promotore di scelte estremamente coraggiose, espressione di una visione complessiva caratterizzata da una straordinaria lungimiranza.

Nonostante fossero tutti Paesi che solo da poco tempo avevano accettato le logiche del libero mercato e in cui fosse ancora molto avvertibile, specie in ambito creditizio, l'eredità culturale del dirigismo economico, Fabio aveva proposto soluzioni di *security* molto evolute e scelte organizzative basate, in larga misura, su processi di esternalizzazione. Detta in questi termini, potrebbe anche sembrare una cosa facile, ma provate a pensare anche solo per un attimo che cosa potesse significare allora l'introduzione di concetti di *outsourcing* in quelle realtà.

Innanzitutto possiamo dire che ciò implicasse l'elaborazione di una serie di *business plan* basati su valutazioni molto puntuali e su aspetti decisamente complessi da analizzare. Significava valutare con estrema attenzione l'impatto che operazioni di questo genere potevano avere sui costi del servizio, stimando i differenziali dei costi del personale e delle risorse fisiche utilizzate. Significava valutarne anche l'impatto sulla normativa locale, ovvero su leggi e regolamenti che erano espressione di culture estremamente diverse dalla nostra e quindi non sempre facili da conoscere e da comprendere. Significava infine affrontare aspetti fiscali, approfondendo tutti i rischi legati all'attività creditizia in questi Paesi e, non ultimo, valutare con grande prudenza e tatto aspetti di "intangibles" di ordine più propriamente politico. E questo implicava anche una valutazione

² Bank Pekao, Bulbank, KFS, Zagrebacka, UniCredit Romania, UniBanka, Zivnostenska,

³ Polonia, Bulgaria, Turchia, Croazia e Bosnia-Erzegovina, Romania, Slovacchia e Repubblica Ceca

dell'apprezzamento delle sue proposte da parte delle autorità locali, dei sindacati, dei gruppi di pressione.

Ma Fabio non si è mai fermato di fronte a tutti questi ostacoli. Ha lavorato come Lui sapeva fare, illustrando con chiarezza i suoi progetti, coinvolgendo al massimo grado possibile, nella loro realizzazione, i dipendenti locali, fino a fare sì che loro stessi divenissero parte propositiva all'interno dei processi che andava a implementare.

Ma Fabio ha fatto molto più di tutto questo. Non si è limitato ad esaminare le necessità di *security* delle diverse banche e a trovare, per ognuna di esse soluzioni *ad hoc*. Fabio ha ricercato e realizzato un unico modello di *security*, capace di rispondere alle esigenze di tutte le banche della New Europe. Un modello efficiente, efficace, facile da implementare e, soprattutto, replicabile con grande rapidità per ogni nuova banca in qualsiasi nuovo Paese estero. E questo perché Fabio aveva capito che il processo di internazionalizzazione dei mercati finanziari avrebbe sicuramente portato ad una intensificazione delle operazioni di *Merger & Acquisition* transfrontaliere.

In questi giorni le prime pagine dei quotidiani finanziari internazionali sono piene degli annunci di grandi operazioni di M&A *cross border* e tutti quanti noi guardiamo a queste notizie con vivo interesse e curiosità. Se Fabio oggi fosse tra noi le leggerebbe con distacco e tranquillità e, sono sicuro che, tra sé e sé, penserebbe: "tutto come previsto".

Permettetemi ancora una riflessione su quanto Fabio ha fatto sui mercati della New Europe. Forte di una visione prospettica assolutamente nitida, Fabio aveva anche capito che il futuro della *security* nelle banche doveva essere affrontata in chiave europea. Era cioè necessario realizzare strutture di supporto transnazionali, dimensionalmente rilevanti, in grado di divenire il terreno di confronto per eccellenza di esperienze diverse e, soprattutto, capaci di raccogliere e far lavorare al *top* le migliori intelligenze applicate a quella materia. Era questo, secondo me, un sogno che stava cullando da tempo ed al quale dedicava molte delle sue riflessioni. Un sogno che lo aveva già portato ad esaminare e confrontarsi con numerose delle migliori esperienze in tema di *security* a livello europeo. Un sogno, un progetto che, purtroppo, non ha potuto portare a

compimento, e che solo oggi, alla luce di quanto sta accadendo, riusciamo a capire quanto fosse avanzato.

Fabio aveva compreso fin dagli albori della sua esperienza in banca, che avvenne proprio qui a Verona, nell'allora Cariverona Banca, che lo sviluppo prepotente dell'informatica e l'esplosione delle telecomunicazioni avrebbero avuto un impatto devastante sull'intero impianto della sicurezza, come era stato strutturato fino agli anni '90.

Aveva compreso con grande rapidità che un'evoluzione di questo tipo richiedeva non tanto l'adozione di nuovi strumenti idonei a contrastare i fenomeni criminosi, quanto piuttosto una revisione complessiva dell'intero approccio della *security* alle banche.

Aveva compreso cioè che era necessario disporre di una sicurezza a 360°, capace di agire in modo efficace sia sulla componente fisica che su quella logica.

Scelte di gestione integrata, che oggi ci appaiono pressoché scontate, non lo erano affatto negli anni '90 e Fabio ha dovuto lottare non poco per superare le numerose resistenze di quanti non accettavano che la funzione della *security* potesse allargarsi oltre gli ambiti tradizionali della sicurezza fisica.

Ma Fabio non si è dato per vinto, certo com'era che il mantenimento di una separazione tra la sicurezza fisica e quella logica portasse solo ad una riduzione sensibile dell'efficacia di tutte le azioni volte a contrastare il crimine. Aveva intuito, cioè, che solo con una sicurezza a 360° era possibile tutelare tutti gli *asset* dell'azienda che necessitavano di protezione, perché oramai non sarebbe stato più sufficiente limitarsi alla protezione del denaro, sia fisico che virtuale, ma bisognava estendere progressivamente la protezione anche ad altri *asset*, dalle persone alle informazioni.

Tutto questo con un approccio assolutamente inconsueto per un operatore della sicurezza. Fabio, come mi ha recentemente ricordato uno dei suoi più stretti collaboratori in UniCredit, non era un *security manager*. Egli era un manager di altissimo profilo che, di quando in quando, si dedicava alla sicurezza. E quando lo faceva, riusciva a trasferire in questa sua attività capacità e conoscenze che ben pochi dei suoi colleghi possedevano.

Fabio aveva inoltre compreso che la sicurezza doveva aprirsi all'esterno e attingere a tutte le esperienze maturate anche in ambiti extra aziendali. Egli iniziò così a intrattenere rapporti sempre più stretti:

- con il mondo accademico, in particolare le Università;
- con altri settori sia dell'industria che dei servizi che avevano maturato esperienze di rilievo nel campo della sicurezza,
- con tutte le forze di Polizia, con le quali aveva intessuto rapporti di reciproca collaborazione che avevano permesso il conseguimento di risultati di grande interesse per entrambe le parti;
- con centri di ricerca specializzati sparsi in tutto il mondo;
- con tutte quelle entità con le quali riteneva esistessero fattori di complementarità.

Questa visione della *security* aziendale garantiva alla sua struttura una forte apertura all'innovazione, un costante orientamento alla crescita e una precisa focalizzazione al miglioramento dei risultati.

Come ho già detto, Fabio affrontava questi temi con un approccio fortemente manageriale, libero da condizionamenti comportamentali, un forte orientamento a ricercare il massimo dei benefici dall'uso delle più moderne tecnologie e delle più innovative modalità organizzative. Così facendo, ha trasformato, di fatto, la sicurezza da entità estranea al *business* finanziario e percepita come un fardello di cui non era possibile liberarsi, ad *asset* capace di creare valore, in linea peraltro con le più avanzate concezioni della sicurezza a livello internazionale.

Fabio aveva la capacità di lavorare nel presente proponendo costantemente soluzioni proiettate al futuro.

Così facendo, è riuscito effettivamente a cambiare il volto della sicurezza aziendale che non veniva più percepita come un peso o un freno allo sviluppo, ma come una qualsiasi altra attività aziendale, costantemente orientata a produrre valore presidiando in modo eccellente il proprio ambito di attività.

Ecco perché la perdita di Fabio ha lasciato un così grande vuoto.

Ritengo che tutti noi abbiamo il dovere di guardare con estrema attenzione a tutto ciò che ha fatto e, ancor più, abbiamo il dovere di raccogliere l'eredità ideale che Fabio ci ha lasciato, perché non deve assolutamente andare persa la sua esperienza e, soprattutto, la sua capacità di guardare costantemente lontano.

A chiederlo sono le nostre aziende e lo stesso sistema imprenditoriale italiano che, oggi più che mai, è chiamato a rispondere a sfide di straordinaria complessità e di vitale importanza per il suo e, non dimentichiamolo, anche per il nostro futuro.