

Convention annuale dei soci APB  
Lecce 11-13 ottobre 2001

Globalizzazione e Cambiamento:  
l'esperienza di una banca locale

Vito Primiceri  
Banca Popolare Pugliese

Riferirò nel mio intervento solo di un'esperienza aziendale e personale, ma spero ugualmente di riuscire a far emergere il contributo che un'attività pianificatoria strutturata ha dato non solo alla creazione di valore, ma – di più – all'esistenza stessa dell'Azienda, almeno nella sua forma societaria originaria.

La Banca Popolare Pugliese nasce nel 1994 dalla fusione fra due soggetti storici della finanza salentina, la "Popolare Sud Puglia" e la "Popolare di Lecce", e negli anni successivi incorpora tre Banche di Credito Cooperativo operanti nelle province di Brindisi e Lecce.

Fra fusioni ed incorporazioni realizzate in precedenza e quelle appena descritte sono ben dieci le Banche che, attraverso passaggi successivi, sono confluite nell'attuale Banca: abbiamo, in altre parole, dato un contributo, sia pur piccolo, alla razionalizzazione del Sistema.

Oggi la Banca è presente in quattro delle cinque province pugliesi con 74 sportelli, 800 dipendenti, 5.600 miliardi di raccolta complessiva e 1.700 miliardi di impieghi a clientela.

Rappresenta una realtà locale, comunque, di piccole dimensioni, ma pur sempre una delle poche espressioni autonome del sistema creditizio meridionale.

La missione che la Banca ha esplicitamente dichiarato di voler svolgere è quella di avere un ruolo attivo per lo sviluppo economico e la crescita sociale del territorio in cui opera; obiettivo che la Banca intende raggiungere rafforzando e valorizzando l'autonomia societaria e gestionale puntando ad adeguati livelli di efficienza e di redditività.

La definizione di tale enunciato, in apparenza abbastanza scontato, e le conseguenti decisioni e azioni di natura strategica ed operativa non sono state e non sono, tuttora, scevre da comprensibili difficoltà. Difficoltà determinate o, quanto meno amplificate, dal particolare contesto territoriale in cui la Banca si è trovata e si trova ad operare.

A tal proposito vale la pena di ricordare che la Puglia evidenzia fondamentali economici strutturalmente inferiori rispetto ai valori medi nazionali: il reddito disponibile pro-capite è pari al 65% della media nazionale, rilevante è il peso dell'agricoltura e dell'economia pubblica, elevato il tasso di disoccupazione, eccessiva l'incidenza del rischio di credito.

E se l'osservazione dei fondamentali regionali non bastasse, va poi aggiunto che il tessuto imprenditoriale rimane debole soprattutto nella parte meridionale del territorio regionale: il Salento, dove la banca detiene la più elevata concentrazione di sportelli.

Dal punto di vista andamentale, poi, a fronte della contenuta crescita degli aggregati creditizi, nell'area di operatività della Banca si registra un sensibile incremento del livello di concorrenza: competitori vecchi e nuovi, bancari e non bancari sono innegabilmente attratti dalla perdurante propensione al risparmio delle popolazioni meridionali e dalla difficoltà crescente che gli intermediari creditizi incontrano nelle aree più sviluppate del Paese nell'attività di raccolta.

In presenza di così numerosi elementi di criticità ambientale e di qualche incertezza nei meccanismi di funzionamento che l'Azienda presentava, le domande più ricorrenti (quasi ossessivamente ricorrenti!) all'interno ed all'esterno dell'Azienda erano del tipo:

- Localismo e radicamento vanno bene, sì , ma fino a quando?
- Esistono le condizioni per reggere all'introduzione dell'Euro, ai costi della tecnologia, alla riduzione degli spread, allo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi canali?
- Esistono, in sintesi, le condizioni di sopravvivenza per una Banca locale, nel Mezzogiorno?

Le domande erano, in effetti, di rilevante spessore e tali da richiedere ai responsabili dell'Azienda il massimo senso di responsabilità nei confronti di tutti: *share e stakeholders* !

Nei primi mesi del 1999, così , opportunamente supportati da specifica consulenza abbiamo valutato scenari ed alternative e approfondito l'analisi dell'azienda e il suo posizionamento con l'intendimento di stimare le possibilità di rimanere sul mercato dignitosamente ed in piena autonomia societaria.

Siamo giunti alla conclusione che sì , si poteva fare,..... a condizione di mettere in atto uno sforzo intenso e collettivo, aggiuntivo e straordinario rispetto al passato!

La premessa al piano strategico che ne è scaturito recita, fra l'altro:

*..... si ritiene che l'ipotesi di una mera crescita inerziale conduca inevitabilmente a risultati economici deludenti e preluda ad una perdita di autonomia, nel breve - medio periodo.*

*Viceversa, l'attuazione di un piano di sviluppo e di riorganizzazione interna, da realizzare in tempi brevi, potrà portare la Banca in una situazione di complessiva tranquillità nell'arco di un triennio.*

*La velocità sarà la variabile determinante del piano di intervento che dovrà essere avviato da subito ed avrà nei primi due anni di attivazione il periodo più critico e difficoltoso.*

Il Piano veniva approvato dal Consiglio di Amministrazione in luglio e formalmente comunicato all'Autorità di Vigilanza.

Non restava, a questo punto,.....che rimboccarsi le maniche!

Abbiamo individuato le principali azioni in grado di assicurare la realizzazione degli obiettivi definiti dalla strategia e le abbiamo strutturate in progetti formalmente coordinati da un apposito Master Plan.

Ogni progetto è stato affidato ad un capo progetto interno, coadiuvato da una piccola squadra da lui stesso scelta. Sono stati, in questa circostanza, particolarmente responsabilizzati e valorizzati i giovani.

***a) In una prima fase sono stati attivati i progetti di efficientamento.***

Sulla scorta del progetto "Recupero di efficienza presso la Direzione Generale", sono state apportate significative modifiche alla preesistente struttura organizzativa, riducendo il numero delle funzioni di secondo livello, con conseguente snellimento della struttura e riduzione dei livelli di riporto.

E' stata creata la Funzione Auditing Organizzativo, al fine di dedicare costante attenzione al monitoraggio dell'efficienza delle Filiali e della struttura centrale. E' stato razionalizzato il processo di controllo dei rischi di credito con l'accorpamento delle attività inerenti la gestione dei crediti incagliati e l'attribuzione alla Funzione Ispettorato del monitoraggio dei rischi di credito.

Sono stati realizzati, poi, una serie di interventi di assestamento della struttura periferica, tesi a rafforzare il ruolo delle Aree Territoriali e razionalizzare l'operatività dei punti-vendita.

Tale attività si è innestata in fase di implementazione del nuovo sistema informativo completamente nel frattempo esternalizzato.

L'esternalizzazione del sistema informativo ci ha consentito di realizzare una serie di vantaggi di notevole portata: sostanziale irrilevanza economica ed organizzativa delle problematiche connesse al cambio di data (anno 2000); forte attenuazione dell'impatto dell'Euro; abbattimento consistente dei costi per minori investimenti tecnologici, riduzione delle consulenze applicative e recupero di risorse umane.

***b) Quando la fase di efficientamento si è ben avviata siamo passati allo sviluppo delle logiche commerciali. In primis l'incremento dei punti vendita.***

È stata, quindi, realizzata una serie di aperture di nuove dipendenze privilegiando inizialmente l'insediamento in piazze appartenenti all'area tradizionale di operatività, con l'evidente finalità di raggiungere più rapidamente il punto di pareggio, di migliorare i principali indicatori di efficienza con il riutilizzo, in chiave commerciale, del personale che i progetti di efficientamento consentivano man mano di liberare.

In una fase successiva le logiche di insediamento sono state rifocalizzate verso aree di espansione per bilanciare nel medio periodo la contenuta, ma costante, erosione di quota subita nel territorio tradizionale.

***c) Siamo, poi, passati allo sviluppo delle linee di prodotto e dei servizi telematici.***

Con la chiara convinzione che il contatto con la clientela non si svolge più esclusivamente attraverso il presidio fisico rappresentato dagli sportelli, abbiamo operato per completare la gamma degli accessi telematici a disposizione della clientela, sia essa costituita da aziende che da privati.

Per le prime abbiamo messo a disposizione servizi di remote banking, sia in versione monobanca che multibanca .

A disposizione della clientela privata sono state messe funzionalità di trading on line sia in modalità push, che in modalità pull.

E' stato completato lo sviluppo dei collegamenti internet, cosicchè oggi ogni nostro cliente, che abbia chiesto l'attivazione del servizio, ha la possibilità di disporre del suo dossier e del suo conto via web, oltrecché di poter interrogare consistenze e movimenti.

L'intendimento è di utilizzare gli accessi telematici a supporto e sviluppo dell'attività degli sportelli, con l'obiettivo di incoraggiarne l'utilizzo sia per rispondere alle esigenze della clientela, sia per i consistenti recuperi di efficienza che si realizzano nell'attività di *front e back office*.

Abbiamo contemporaneamente, e in maniera convinta, lavorato sull'arricchimento della gamma prodotti: conti a canone, sviluppo della Bancassicurazione, distribuzione di polizze Unit ed index-linked, RC auto, sviluppo del Private banking, delle GPF mono e multimanager.

Nelle scelte aziendali, sia in tema di prodotti, che di tecnologia e di canali telematici, riteniamo di essere riusciti a mettere a disposizione della clientela soluzioni efficaci e certamente in linea con la migliore offerta del mercato.

L'aver potuto competere con le soluzioni messe in campo dalle maggiori aziende, nonostante le nostre ridotte dimensioni e le conseguenti limitate capacità di investimento, ci è stato possibile con il ricorso a soluzioni consortili o a partnership con primari attori del mercato nazionali e non. Abbiamo, però, sempre fatto in modo di non adottare soluzioni preconfezionate, ma di partecipare noi stessi alla messa a punto dei prodotti e dei servizi da offrire al nostro mercato.

***d) Siamo, poi, intervenuti sulle logiche distributive.***

Abbiamo pensato di dover migliorare ed innovare lo sportello tradizionale con l'utilizzo di personale specializzato cui affidare "portafogli" di clientela privata di fascia alta. L'obiettivo è di assicurare servizi migliori a quella parte di clientela che manifesta esigenze più complesse ed evolute al fine di contrastare la concorrenza delle reti di vendita presenti sul territorio e migliorare così il rapporto con i clienti.

Al fine di meglio supportare lo sviluppo delle relazioni con le PMI, segmento prevalente tra la clientela della banca, e' stata creata, con un articolato piano di formazione, la figura del "gestore imprese" destinata a gestire in via esclusiva la relazione con un portafoglio di imprese tra quelle che intrattengono con la Banca rapporti significativi.

L'attenzione verso il segmento delle PMI ha portato, altresì, allo sviluppo di professionalità interne capaci di supportare direttamente ovvero con partner qualificati le imprese nell'utilizzo di strumenti di finanza innovativa.

Una esperienza abbastanza particolare e' stata poi rappresentata dalla implementazione di una struttura finalizzata allo sviluppo del credito al consumo. In tale comparto la Banca, dopo essersi dotata di adeguati strumenti di analisi del rischio, ha utilizzato e potenziato la rete degli esercenti convenzionati attivando così un altro canale di vendita da affiancare a quello tradizionale.

***e) Siamo poi passati al controllo dei rischi.***

Innanzitutto abbiamo posto sotto esame il rischio creditizio, vero nodo gordiano per chi opera in un'area che continua a presentare un rapporto sofferenze/impieghi superiore al 20%.

E' stato sviluppato in ambito Network Bancario Italiano un progetto per la realizzazione di un sistema integrato di "internal rating". Il progetto, affidato alla collegata Supernet spa, ha registrato il coinvolgimento di un primario partner tecnologico che ha valutato positivamente l'attività svolta ed il sottostante impianto scientifico fino al punto di acquisire il controllo della società.

Il progetto è ora in corso di sviluppo.

Con l'obiettivo di raggiungere una migliore qualificazione – anche in termini di rischio - degli assets aziendali e una diversa distribuzione del carico fiscale sono state realizzate due successive operazioni di cartolarizzazione dei crediti.

La prima e' stata conclusa a giugno 2000 con l'emissione di due serie di titoli: Classe A con rating "Aaa" di 48.448.000 euro e Classe B senza rating di 30.987.000 euro. La seconda di importo più contenuto e' stata perfezionata a dicembre 2000 con l'emissione di titoli di Classe A con rating Aa3; Classe B con rating Baa2; Classe C senza rating.

Anche per non perdere l'abitudine a contenere costi e sviluppare, per quanto possibile, competenze e professionalita' interne, la seconda operazione è stata realizzata in economia senza ausilio di arranger esterno, con la sola collaborazione del consulente legale per il rilascio di "legal opinion" preliminare e finale. Gli incassi dei crediti stanno avvenendo regolarmente ed i recuperi sono ben oltre le previsioni.

Queste due operazioni, senza lasciare strascichi pesanti a carico del conto economico, ci hanno consentito di portare il rapporto sofferenze nette impieghi a meno del 4%, affrancando, così, l'Azienda da un peso che le tante operazioni di concentrazione avevano sedimentato.

La Banca poi, nel contesto del progetto di adeguamento del sistema dei controlli interni, che ha interessato tutto il Sistema, ha riservato particolare importanza al monitoraggio dei rischi creditizi, elaborando la "Normativa su Controllo e Tutela dei

Rischi di Credito" con cui regolamenta gli aspetti organizzativi e razionalizza l'utilizzo degli strumenti per il rilevamento dei sintomi di anomalia delle posizioni affidate.

E' stato, quindi, revisionato il processo di gestione dei rischi finanziari.

A tal proposito le indicazioni provenienti dal VaR (esteso all'intero bilancio) sono state arricchite con un set complementare di indicatori di rischio in grado di integrare l'incompletezza predittiva presente in talune circostanze nello stesso VaR.

A questo punto della nostra "maratona" ci e' venuto il dubbio di aver..... *messo troppa carne a cuocere!*

Dopo due anni di implementazione del Piano originario ci siamo chiesti, inoltre, se seguivamo ancora la giusta rotta. Se la modifica delle condizioni ambientali che ci avevano portato alla definizione di un percorso virtuoso imponevano o non imponevano una modifica del percorso stesso.

Con un po' meno ansia rispetto alla volta precedente abbiamo ripreso gli approfondimenti e le analisi, esaminati gli scostamenti, considerate le alternative, valutati gli scenari.

Le conclusioni cui siamo giunti sono incoraggianti ..... a condizione di ..... rimanere con le maniche rimboccate!

*Il nuovo Piano 2001-2004 della BPP conferma, in gran parte, l'orientamento strategico già individuato con il precedente Piano. Vengono in tale contesto sviluppati alcuni interventi finalizzati a rendere ancora più efficace la presenza competitiva della Banca sul territorio.*

*Rilevato il superamento degli obiettivi reddituali a consuntivo 2000 e osservato come tale traguardo contenga - a dati normalizzati - elementi che pongono l'azienda in posizione strutturalmente favorevole, si pone l'esigenza di focalizzare l'attenzione soprattutto sullo sviluppo dimensionale.*

*L'obiettivo della BPP e', quindi, oggi rappresentato dalla crescita dimensionale e conseguentemente reddituale. Per conseguire tale obiettivo deve agire contemporaneamente su più leve:*

- Sviluppo territoriale in zone non storiche e più contendibili.*
- Sviluppo Commerciale con particolare attenzione alle relazioni con la clientela e ad elementi di differenziazione nei confronti di privati e imprese.*
- Consolidamento e sviluppo del ruolo strategico della multicanalità.*

Anche questa volta abbiamo individuato le principali azioni in grado di assicurare la realizzazione degli obiettivi definiti dalla strategia e le abbiamo strutturate in progetti formalmente coordinati da apposito Master Plan.

Nei prossimi giorni comunicheremo *agli ufficiali e al personale di bordo* il nuovo piano di navigazione.

La mia affermazione iniziale sull'utilizzo della strategia non solo per creare valore, ma per assicurare condizioni di esistenza all'azienda nel suo originario assetto societario spero che, a questo punto, risulti più chiara.

Un disegno strategico impostato su un'approfondita analisi delle condizioni aziendali ed ambientali ci ha consentito, in sintesi, di superare la premessa che – lo ricordo – era :

*.....si ritiene che l'ipotesi di una mera crescita inerziale conduca inevitabilmente a risultati economici deludenti e preluda ad una perdita di autonomia nel breve-medio periodo.*

Un'ultima notazione desidero fare.

Mi sono permesso di consegnarvi una copia del Bilancio Sociale 2000 della Banca, presentato ufficialmente al pubblico ed alla Stampa il 29 settembre u.s.

E' uno dei primi documenti - non so se il primo - che recepisce in pieno " Il modello di redazione del Bilancio Sociale per il settore del credito" messo a punto dall'Associazione Bancaria Italiana e presentato a Roma il 9 maggio di quest'anno.

La pubblicazione del Bilancio Sociale della Banca segue di qualche mese l'approvazione e l'adozione del Codice Etico dell'Azienda.

Codice Etico e Bilancio Sociale in una Banca Popolare con oltre 41.000 soci e che ha dichiarato di voler promuovere lo sviluppo economico e sociale del proprio territorio sono visti come due facce della stessa medaglia e come corollario degli intendimenti dichiarati. Ma possiamo anche considerarli - coerentemente al tema di questo convegno - come strumenti essi stessi in grado di "creare valore" per l'Azienda e l'area di operatività della stessa solo che per "valore" non s'intenda sempre e soltanto quello economico in senso stretto.