

Il ruolo delle banche locali nel processo di
concentrazione del settore.

Caso Banco di Lucca spa.

Alla mia sempre amata mamma

Indice

Introduzione	IV
---------------------	-----------

1) Capitolo

La banca locale nei processi di concentrazione del settore.

1.1) Il settore bancario tra deregolamentazione ed innovazione	7
1.2) Banche e comunità locali: un binomio indissolubile.	14
1.3) Le banche di piccole dimensioni: analisi dei risultati competitivi e reddituali.	30

2) Capitolo

2M&A nel settore bancario: un'analisi strategica.

2.1) I vantaggi e gli svantaggi delle operazioni di M&A: considerazione e sintesi.	37
2.2) Le difficoltà da superare nel processo di integrazione.	49
2.3) Le riflessioni di un esperto: intervista al prof. Bertini Umberto.	57

3) Capitolo

Caso Banco di Lucca spa.

3.1) La storia del Banco di Lucca. 67

3.2) L'acquisizione da parte della Cassa e il processo di integrazione. 78

3.3) Il Banco di Lucca ed il suo rapporto con il territorio di riferimento. 87

Conclusioni 94

Bibliografia 104

Ringraziamenti 108

Introduzione

Negli ultimi due decenni gli equilibri dei mercati finanziari mondiali sono stati scossi da cambiamenti di natura strutturale.

A ciò ha contribuito un insieme articolato di fattori, sia normativi che economici. In primo luogo il progresso tecnologico ha offerto nuove opportunità per migliorare l'efficienza aziendale e per contenere i costi di distribuzione dei servizi. I grandi gruppi bancari e finanziari hanno implementato nuovi assetti organizzativi basati sulla concentrazione delle "funzioni" tra loro omogenee, quali ad esempio i sistemi informativi, la gestione degli investimenti e l'amministrazione.

Il settore bancario italiano, a partire dagli anni Novanta, è stato interessato da un intenso processo di concentrazione. Nel periodo compreso tra il 1991 e il 2006 sono state realizzate oltre 500 operazioni di fusione e acquisizione¹, che hanno determinato una netta riduzione del numero di banche operanti in Italia.

La tendenza alla globalizzazione comporta un elevato rischio, quello che venga meno il rapporto tra banca locale e territorio. In altri termini, conduce alla perdita di una serie di legami storici ed economici tra comunità e banca locale e al venir meno di un rapporto diretto, di conoscenza e fiducia, tra banca ed il mondo della piccola e media impresa. In questo contesto, interessanti sono gli spazi di operatività per le banche locali. Tali banche sarebbero in grado di favorire un ritorno al rapporto personale con il cliente, quindi, si assiste ad un rinnovato interesse per il concetto di localismo, che esalta l'attività dell'intermediario bancario.

La banca locale può essere considerata come "categoria analitica autonoma"², ossia una particolare formula imprenditoriale che, rispetto ad altri tipi di banca, possiede caratteri di spiccata autonomia. Quest'ultima si sostanzia nel

¹ Fonte Ministero dell'economia e delle finanze relazione annuale (2007).

² Quaderni economici giuridici n.3. Università degli studi di Foggia. "L'impatto di Basilea 2 sulle PMI. Riflessi organizzativi, strategici e gestionali per le banche".

ruolo specifico che svolge all'interno dei processi di produzione e di comunicazione delle informazioni nei sistemi locali.

A ben vedere, il concetto di banca si coglie guardando il modus operandi della banca, senza confonderlo con quello di banca di minori dimensioni. Una banca si considera locale quando la sua attività viene condotta secondo logiche di stretta correlazione con il tessuto economico-sociale di insediamento. Elementi caratteristici della banca locale sono rappresentati dal forte radicamento territoriale, dalla stabile relazione con il territorio di vocazione e dal supporto offerto dagli operatori economici locali.

La banca locale ha un ruolo predominante nel nostro sistema imprenditoriale, in quanto è chiamata ad instaurare delle relazioni di lungo periodo con la piccola e media impresa e a far fluire una gamma di offerta, appositamente studiata, per le esigenze e per i profili socio-economici delle realtà locali.

La vicinanza tra banca locale e piccola e media impresa (PMI) porta a molteplici vantaggi sia per la banca che per l'impresa. Per la banca, il beneficio sta nel valutare con maggiore precisione i rischi degli affidamenti (sia in fase di screening che di monitoring), per le PMI, è ricondotto alla risoluzione delle difficoltà legate all'approvvigionamento delle risorse finanziarie. Infatti si può notare come, lo stretto contatto tra gli enti creditizi e le realtà operanti nel territorio di riferimento, permettano alle prime di tenere in considerazione non soltanto le garanzie patrimoniali, a fronte di finanziamenti concessi, ma, anche di valutare con maggior ponderazione ed obiettività la validità imprenditoriale del potenziale cliente.

Quest'ultimo è un aspetto rilevante; in assenza di banche locali tali imprese potrebbero rimanere escluse dal circuito creditizio, pena il mancato sviluppo economico dell'area in cui esse insistono.

La vocazione locale della banca, pertanto, conduce ad una convergenza di interessi con le imprese operanti nel territorio. Accade, infatti, che le banche locali siano percepite, dagli operatori economici dell'area di riferimento, come dei centri per la crescita economica di tali aree.

In questo modo è accentuato il ruolo delle banche locali, intese come “banche di riferimento” che possono fungere da volano per la crescita del territorio. Ciò implica di adeguare l’organizzazione funzionale delle banche in base al loro territorio di insediamento; cioè adeguare i propri servizi in base alle peculiarità del territorio in cui operano.

La banca locale dovrà dimostrare di saper rispondere agli stimoli esterni, rivisitando i modelli strategici originari, senza perdere mai di vista i vantaggi legati alle proprie caratteristiche.

Il presente lavoro si propone di delineare le opzioni strategiche che la banca locale è chiamata ad attuare in un contesto che le impone rilevanti sfide.

Il lavoro è completato dall’analisi di una realtà aziendale in cui ho vissuto un periodo di tre mesi di stage: il Banco di Lucca.

In questa esperienza ho potuto assistere ad un momento che considero storico per questa banca, in quanto è stata acquisita dalla “Cassa di Risparmio di Ravenna” e, in forza di questo passaggio che ha dato maggiore spinta manageriale, strutturale ed economica, è prevedibile un posizionamento ancor più marcato di questa realtà nel “suo” territorio di riferimento.

1 Capitolo

La banca locale nei processi di concentrazione del settore.

1.1) Il settore bancario tra deregolamentazione ed innovazione.

Le regole della competizione tra tutti i soggetti operanti nel mercato hanno subito notevoli cambiamenti a seguito delle trasformazioni che hanno interessato tutte le forme dei mercati operanti nell'economia.

Gli intermediari finanziari sicuramente rappresentano una parte rilevante dell'economica in quanto protagonisti principali delle sorti del benessere generale di una società. Le modificazioni sopracitate risultano la conseguenza principalmente di due fenomeni che si sono presentati contemporaneamente: la globalizzazione dei mercati e la digitalizzazione dell'economia; questi ultimi hanno portato ad uno stravolgimento delle logiche competitive³.

I cambiamenti più evidenti sono riassumibili nella disintermediazione⁴, nella trasmigrazione del valore, nell'integrazione digitale, nell'innovazione e nella commoditizzazione.

Gli intermediari, agenti, distributori e brokers il cui ruolo era quello di amplificare i normali segnali di mercato vengono progressivamente "depotenziati" dall'informazione digitale⁵. L'integrazione digitale⁶ permette, invece, l'accesso da

³ Rosa Misso Working Paper n.2 Marzo 2006. Università "Parthenope" Napoli; "Innovazione, Informazione ed inclusione: dinamiche di sviluppo e strategie competitive.

⁴ Si legga, a proposito, il modello descritto da Zimmerman che rappresenta le soluzioni maggiormente seguite nelle prime iniziative di commercio elettronico italiano;

⁵ Per un approfondimento sull'argomento: Clayton M. Cristensen; Michael E. Raynor. Prefazione di Alessandro Fiore. Il dilemma dell'innovatore: la soluzione. "Creare, mantenere nel tempo business innovativi e di successo" Etas 2005.

⁶ Gigliobianco "La banca come fabbrica. Automazione e modelli organizzativi, economie di scala" pag 21.

parte di piccoli operatori a grandi network informativi e di comunicazione inoltre tende a ridurre in modo significativo il ruolo delle economie di scala.

La possibilità, attraverso la ricomposizione e ricostruzione delle catene del valore, di nuove opportunità di accesso per nuove e piccole realtà organizzative è ampia in quanto vengono abbassate se non, in alcuni casi, eliminate le elevate barriere all'entrata che caratterizzavano numerosi settori. In questo processo il consumatore diviene soggetto attivo. Ogni azienda guarda con estrema attenzione i bisogni del proprio cliente facendolo, addirittura, "partecipare" nei cicli produttivi, con la conseguenza di paragonare il successo aziendale alla soddisfazione delle esigenze del cliente. Attenzione alla clientela e personalizzazione del prodotto diventano due leve competitive con cui qualsiasi azienda precedentemente non si è dovuta mai confrontare⁷ ma allo stato attuale rappresentano il "must" per il successo. La crescente competizione ha creato una progressiva riduzione dei cicli di vita dei prodotti e dei servizi, che ha come conseguenza la loro commoditizzazione, ossia la loro ampia disponibilità, e soprattutto la percezione da parte del consumatore di rappresentare un bene di qualità "dovuta". L'innovazione diventa una forza storica che dà la possibilità di essere leader nella generazione di valore⁸ solo alle organizzazioni che anticipano i trend di crescita di una economia sempre più disintermediata. Anche la conoscenza viene data per acquisita; infatti il valore dell'informazione tende sempre di più a non essere quello del dato spurio, ma quello derivante dalla

⁷ A questo proposito faccio l'esempio del settore automobilistico dove la più grande azienda mondiale General Motors fino agli anni 20 produceva soltanto un tipo di autovettura; Sloane nel 1925 fu il primo ad introdurre il concetto di segmentazione del mercato. Sloane aveva un treno personale, sul quale stava quattro mesi all'anno per conoscere personalmente i 4000 dealers maggiori della sua società, per ricevere da questi soggetti informazioni sulle tendenze e le richieste di mercato. (considerazione di Bernaldo Bertoldi (amministratore delegato della Yuco SRL) durante il quarto seminario della terza edizione del ciclo "Mettersi in proprio un'impresa possibile")

⁸ Dott. Franco Mantino – coordinatore rete nazionale leader I.N.E.A.

capacità di collezionare informazioni, dandone interpretazioni originali e indicando conseguenti azioni per creare nuove aggregazioni di *capabilities*.

E' questo il motivo per cui nelle organizzazioni tenderanno ad assumere posizioni di preminenza le *human resources* "creative"⁹.

La mia breve esperienza all'interno del Banco di Lucca mi ha fatto percepire come la rivoluzione della conoscenza stia davvero cambiando i tempi di reazione alle nuove sfide competitive che si aprono all'interno del settore bancario; infatti il personale all'interno di queste organizzazioni deve maturare una conoscenza tale da poter rispondere in maniera rapida alle sempre più frequenti innovazioni tecnologiche¹⁰ e settoriali (dalle transazioni, ai prestiti, agli investimenti).

Queste considerazioni ci fanno immaginare un futuro pieno di contraddizioni, infatti, a livello economico, è lecito attendersi nuovi conflitti sociali tra le emergenti categorie di nuovi e fortemente retribuiti prestatori di servizi professionali e i lavoratori detentori di *skill* "superate"; è ipotizzabile la creazione di un gap sempre più incolmabile tra coloro che accedono alle autostrade informatiche e coloro che non sono in grado di farlo. A livello organizzativo emergeranno contraddizioni tra i centri formali di responsabilità e potere e i centri di elaborazione di conoscenza imprenditiva. A livello tecnologico si sviluppano contraddizioni tra architetture informatiche fondate su standard incompatibili, tra sistemi ottenuti in "eredità" e nuovi paradigmi tecnologici.

Tuttavia la qualità e l'intensità della reazione ai mutamenti provenienti dalla deregolamentazione, dallo sviluppo e la globalizzazione dei mercati,

⁹ Si legga a proposito il testo del prof. F. Fontana, *Il sistema organizzativo aziendale* (edizione ampliata), Angeli, Milano, 1995

¹⁰ Evidenzio come anche in una realtà piccola come il Banco di Lucca la figura di un tecnico informatico sia fondamentale e trasversale sia per la buona operatività della banca sia per il costante recepimento attivo delle novità tecnologiche.

dall'innovazione tecnologica e finanziaria sarà condizionata dal contesto in cui si opera e conseguentemente dalla pressione competitiva in atto. "Quest'ultima libera tutte le energie imprenditoriali che danno vita ad una serie di progetti i quali si avvicinano in maniera più consona alle nuove realtà adeguando ad esse le strategie; di conseguenza se la pressione risulterà debole sarà scarsa anche l'attivazione di nuove sfide competitive. In tal caso sia la scelta dei settori di operatività, dei segmenti di clientela, dei mercati da servire risultano dettati da una politica di breve respiro, destinati ad essere riveduti e corretti continuamente con profonde ristrutturazioni¹¹". Muovendo da queste considerazioni cerchiamo di circoscrivere il perimetro di azione delle banche nell'arena competitiva; cioè le strategie perseguibili per un intermediario finanziario.

Prima di proseguire in questo ragionamento è necessario effettuare una constatazione; è impensabile che tutte le strategie siano perseguibili da tutti di conseguenza è fondamentale individuare nell'arena competitiva del mondo finanziario alcuni soggetti che, pur agendo nello stesso spazio economico "vitale", non possono essere definiti in competizione. Infatti tra le banche locali e le banche di grosse dimensioni non vedo nessun tipo di competizione frontale poiché dotate di una differente struttura tecnologica, territoriale, economica/finanziaria e politica/sociale.

Il corollario di questa affermazione è che le due tipologie di intermediari finanziari si trovano ad affrontare lo stesso mercato ma con mezzi diversi e di conseguenza dovranno seguire strategie differenti, rivolgersi ad un segmento di clientela diverso etc..

¹¹ Giangiacomo Nardozzi, Alberto Balestrieri "Verso un sistema bancario e finanziario europeo? Ente per gli studi monetari e finanziari europei Luigi Einaudi. Quaderni di ricerche n.53 pag.7.

Storicamente le banche locali, usufruendo di questo rapporto prediletto con il territorio, hanno sempre teso a massimizzare il singolo rapporto con il cliente, puntando alla profittabilità derivante da rapporti multipli con il medesimo cliente nel tempo o attraverso diversi servizi. Le banche di grandi dimensioni, invece, puntano alla profittabilità derivante dalle singole operazioni, o di identiche operazioni con più clienti.

Tuttavia proprio il mutato contesto competitivo ha creato una non netta suddivisione del mercato rendendo “tutti attaccabili da tutti”. Infatti le banche locali si sono spinte a seguire le esigenze dei propri clienti (tipicamente privati o PMI) verso le nuove sfide competitive internazionali che hanno portato a maturare skills importanti e a far intravedere possibilità di business considerevoli e, paradossalmente, le banche di grosse dimensioni si sono spinte in territori nei quali tradizionalmente non operavano¹². Si è puntato ad estendere i rapporti relazionali, anche se ciascuno di essi risulta meno redditizio. In ambedue i casi è ferma la convinzione secondo la quale sia la fedeltà che la durata dei rapporti con la clientela rappresentino condizioni necessarie per raggiungere il proprio vantaggio competitivo.

Questo ragionamento iniziale ci permette di cogliere con immediatezza i caratteri sia dello scenario più generale sia delle linee di indirizzo strategico dettate dagli specifici contesti nei quali le singole banche hanno messo a punto le strategie di crescita e di diversificazione delle banche europee¹³.

La dimensione e la diversificazione risultano essere fattori critici di successo e sia per un'esigenza competitiva come affermato da Geronzi¹⁴ sia per il raggiungimento di una massa critica come sostiene Passera che abbiamo avuto, attraverso una serie di fattori istituzionali, normativi e socio/economici

¹²L'ultimo esempio è quello di Mediobanca che attraverso una campagna promozionale massiccia ed aggressiva cerca di conquistare il mercato retail con la nascita di “Che banca”.

¹³ La competitività dell'industria bancaria. “Nono rapporto sul sistema finanziario italiano”. Intermediari e regole nel mercato italiano ed europeo.

¹⁴ Cesare Geronzi, tra le altre cariche che ricopre, è presidente del Consiglio di sorveglianza di Mediobanca.

abbastanza complessi, la nascita di grandi gruppi bancari in Europa¹⁵. Le importanti novità normative rivolte al settore bancario sembrano essere calate “dall’alto” cioè da una necessità percepita dalle autorità di vigilanza di adattamento dei sistemi bancari allo straordinario sviluppo dei mercati finanziari e tecnologici.

Le riforme vengono accelerate dal processo di armonizzazione delle legislazioni bancarie dettato dalle direttive comunitarie.

Nei sistemi finanziari europei tipicamente *bank oriented* tuttavia, si è avuta una maggiore debolezza della pressione competitiva interna ed esterna rispetto agli intermediari finanziari di Oltreoceano.

Questo ha portato, in Europa, ad un processo di consolidamento meno vigoroso (dai dati raccolti nel ponderoso studio del Gruppo dei Dieci risulta che tra il 1990 e il 1999 il valore complessivo delle fusioni e acquisizioni nel settore bancario è stato, in percentuale del Pil, in Europa meno della metà di quello registrato negli Stati Uniti 0.35 per cento contro 0.77 per cento)¹⁶.

Un aspetto fondamentale su cui soffermarci è il diverso tipo di consolidamento bancario che è avvenuto in Europa¹⁷ rispetto all’America; si è assistito per il nostro continente, nella quasi totalità dei casi, a fusioni o acquisizioni domestiche cioè riguardanti banche della stessa nazione.

In America, invece, vi è stata un’azione diametralmente opposta che ha visto un deciso aumento della concentrazione a livello federale con quella locale (cioè di singolo stato) rimasta pressoché costante.

Nel nostro continente si è pensato di salvaguardare la posizione domestica delle banche con il timore di perdere il controllo, l’autonomia decisionale a favore di intermediari esteri. Questa politica è stata seguita con l’avallo delle autorità

¹⁵ Tranne qualche eccezione come la Germania dove gli indici di concentrazione nazionale si collocano a valori minimi. (Ibidem 10)

¹⁶ Gruppo dei dieci: il processo di consolidamento nel settore finanziario. (Rapporto del gennaio 2001).

¹⁷ M. Affinito, R. De Bonis e F. Farabullini (2003). “Concorrenza e convergenza tra i sistemi bancari dell’area dell’euro” pag.24, Ente per gli Studi Monetari

bancarie nazionali intenzionate a creare “in casa” alcuni campioni atti a misurarsi successivamente con operazioni di carattere europeo¹⁸.

I processi di fusioni domestiche¹⁹, volte al fine di far raggiungere masse critiche importanti agli istituti creditizi nazionali, hanno subito una forte decelerazione negli ultimi mesi sia per le dimensioni raggiunte dai gruppi bancari sia per i livelli di concentrazione interna. In futuro l'unica strada perseguibile, date le masse critiche raggiunte dagli operatori, sono le aggregazioni *cross border*²⁰.

In conclusione il quadro europeo si è strutturato in maniera diversa nell'affrontare i cambiamenti rispetto a quanto avvenuto in America; le strategie sono state dirette più “a sfruttare la loro posizione di centralità che non ad attrezzarsi per rispondere a forti pressioni concorrenziali; ciò ha prodotto processi di cambiamento, di riorganizzazione del *business*, meno intensi di quelli avvenuti negli Stati Uniti²¹”

¹⁸ Ibidem 10.

¹⁹ Il Sole 24 Ore Radiocor) - Torino, 3 febbraio 2007 - Apprezzamento da Giovanni Bazoli, presidente del consiglio di sorveglianza di Intesa Sanpaolo, per le parole del governatore della Banca d'Italia sulle aggregazioni bancarie. 'Qualche studioso negli ultimi tempi - ha dichiarato Bazoli subito dopo il discorso di Draghi (quest'ultimo affermava che l'operazione di consolidamento del settore bancario era necessaria per reggere la sfida della globalizzazione) - ha messo in dubbio l'utilità delle concentrazioni, sottovalutando il problema delle dimensioni. Mi pare invece che sia stata utile da questo punto di vista l'osservazione del governatore'. Le banche italiane sono più forti in Italia e all'estero, ma vi è ancora spazio per operazioni di concentrazione che sprigionino sinergie con benefici per gli azionisti e per i clienti.

²⁰ BUCH C. M., DELONG G., "Cross-border bank mergers: What lures the rare animal?", in Journal of Banking and Finance. (2006)

²¹ Ibidem 10.

1.2) Banche e comunità locali un binomio indissolubile.

La contraddizione più avvertita, anche dall'opinione pubblica, della *new economy*²² è la difficoltà di proporre, accanto ai progressi effettuati in tutti i campi in questi ultimi decenni, un'antica morale di sostegno del vecchio capitalismo regolato e nazionalistico, che riattualizzi costantemente la comunità nella società in un contesto di economie chiuse e a forte prevalenza della gerarchia politica. La fiducia nei rapporti, la serietà nelle strategie, il senso di identità aziendale da parte dei dipendenti e dei managers sono minacciati dalla disintermediazione; questi valori sorreggono i legami sociali, localistici e non, che riproducono identità personali e collettive secolari.

Il nuovo capitalismo rischia in tal modo di ritrovarsi senza una forte morale di sostegno e tale assenza può condurre all'entropia delle relazioni sociali. Questo fenomeno potrebbe prodursi per una incapacità di quest'ultimo di rispondere ai latenti bisogni culturali di appartenenza e di identità degli attori sociali²³. Queste affermazioni devono far riflettere e, soprattutto, essere la base per creare un nuovo fondamento ontologico che può solo ritrovarsi nel dialogo: il riconoscimento dell'esserci nel mondo come una reciprocità del diverso e che fonda l'identità della Persona²⁴. "E' il riconoscimento dell'altro nella comunità attiva operante che, solo, può ricostituire un Sé che sappia affrontare le grandi tensioni culturali e le grandi dilacerazioni che ci attendono in futuro per la mondializzazione delle società che seguirà alla mondializzazione dell'economia della disintermediazione e della digitalizzazione. La distribuzione settoriale dei più rilevanti fenomeni di migrazione del valore e le loro determinanti che abbiamo prima indicato, ci consentono di individuare la centralità che ha - in Italia, nell'attuale situazione-

²² Rheingold Howard "LA REALTÀ VIRTUALE. I mondi artificiali generati dal computer e il loro potere di trasformare la società". Pag.82/90 Ed. Baskerville, Bologna, 1993.

²³ Per un approfondimento sulla tematica si legga l'articolo "Cultura e potere" a cura di Franco Spoltore.

²⁴ Bertini. Corso di Strategia e politica aziendale 2006/2007. "La Persona; l'Uomo al centro dell'economia, della Vita; Unico artefice dei successi aziendali".

il rapporto tra comunità locale,da un lato,e banca locale,dall' altro"²⁵.

La comunità,secondo autorevoli studiosi,divenire elemento centrale nella delineazione della nuova mappa storica della creazione di nuovi legami sociali che possono costituire la difesa delle società dalla disintermediazione morale - che è ben diversa da quella economica - e che può distruggere, se non è regolata e controbilanciata da sistemi di valore extraeconomici,le comunità locali e le loro istituzioni intermedie che costituiscono l'elemento essenziale di riconoscimento interpersonale nell'economia monetaria.

La banca locale si pone come interprete proattivo della grande rivoluzione globale;offrendo servizi sempre più efficienti in tutti i settori in cui i suoi gruppi dirigenti decidono di investire. Questa tipologia di intermediario finanziario può e deve operare sia su tutte le catene di formazione del valore per accrescere la redditività dei suoi *assets* proprietari al fine di poter svolgere pienamente il suo compito, sia sulle relazioni sociali basate su un rapporto che il prof. Bertini definisce a 360 gradi. Le banche locali,infatti, devono divenire le sostenitrici del *sustainable development*²⁶;creando un contributo sostanziale all'aumento della qualità della vita della società esaltando i valori relazionali e morali. Deve esistere un connubio tra risorse e popolazione,tra legami e relazioni sociali cercando di far convivere il globale con il locale,di cui spesso si discute senza interventi che puntino a moralizzare la logica del profitto.

²⁵ Premio Aifin "Banca e Territorio" Milano 24 luglio 2007

²⁶ "Banche locali. Razionamento del credito e sviluppo economici" di Migliardo Carmelo,Marino Domenico. Edas 2001

E l'intervento che dovrebbe derivarne non potrebbe non essere quello di rinnovare continuamente una cultura degli *stakeholders* che si affianchi a quella degli *shareholders* in forma virtuosa e non confligente con i bisogni di orientamento proattivo che gli attori *profit* di cui si detengono *assets* - in forma e misura tra le più varie - debbono continuamente manifestare per far fronte alle sfide della competizione²⁷.

Questo è possibile affiancando, alla cultura della redditività a breve, una cultura della redditività prospettica, ossia di medio e lungo termine, che non sia, tuttavia, di ostacolo alla flessibilità sempre più necessaria nella *new economy*.

Tenendo ben presente queste considerazioni penso sia necessario considerare gli effetti "più operativi" dell'integrazione dei mercati del credito. Questo fenomeno è guardato con sospetto dalle PMI in quanto esiste oramai una robusta evidenza che mostra come, da un lato, le piccole imprese siano maggiormente dipendenti dal credito bancario rispetto alle grandi imprese²⁸ e, dall'altro, come le banche di più grandi dimensioni trovino conveniente dedicare ai prestiti alle piccole imprese una quota inferiore del loro attivo rispetto a quanto non facciano le banche minori.

Da un recente studio, basato su un campione di contratti altamente rappresentativo, risulta che in Italia oltre l'82 per cento dei prestiti alle imprese sono erogati da sportelli bancari ubicati rispettivamente nella provincia e nel comune di sede legale dell'impresa. La dimensione localistica riveste, pertanto,

²⁷ Corso di Etica e Valori Aziendali Minoja, Nannini 2005/2006 The Shareholder Theory VS Stakeholders Theory.

²⁸ Per una completa rassegna sui problemi del finanziamento delle piccole imprese, cfr. Berger e Udell (1998). "The economics of small business finance: the role of private equity and debt markets in the financial growth cycle", *Journal of Banking and Finance*, 613-673;

un ruolo particolarmente rilevante nello studio dei processi concorrenziali all'interno dell'industria bancaria.

Da questi due fatti, seguirebbe che le fusioni e le acquisizioni dovrebbero portare ad una riduzione dei prestiti bancari alle piccole imprese e all'emarginazione di quelle imprese che non sono in grado di soddisfare i requisiti finanziari e patrimoniali minimi richiesti dalle grandi banche per la concessione dei prestiti.

In realtà²⁹, non è sempre così; dobbiamo fare una netta distinzione in base ai soggetti coinvolti nella fusione. Secondo ricerche effettuate bisogna distinguere da una fusione che vede come soggetto attivo una banca di grosse dimensioni, da una fusione o incorporazione che vede come incorporante una banca di piccole dimensioni. Nel primo caso, avremo, infatti, che gli effetti del consolidamento porteranno ad una riduzione dei prestiti alle piccole imprese, viceversa, nel secondo caso, i prestiti alle piccole imprese hanno mostrato la tendenza ad aumentare.

Un'ulteriore riscontro di questi studi porta ad affermare che i prestiti alle piccole imprese nelle regioni dinamiche risentono meno dell'effetto dimensione quando la piccola banca acquisita entra a far parte di un grande gruppo bancario nazionale. In questi casi, infatti, si mette in moto un mercato dei capitali interno capace di trasferire molto rapidamente i fondi da una regione all'altra. Accanto al diverso comportamento assunto dalle banche coinvolte nelle operazioni di consolidamento vi è anche la reazione delle altre banche operanti nel mercato in cui avvengono le fusioni³⁰. L'atteggiamento di queste banche volte a coprire, attraverso una serie di finanziamenti, il più delle volte, gli spazi lasciati scoperti(22) dalle banche coinvolte nel processo di fusione, ci fanno pensare agli effetti in termini generali di un processo di consolidamento del settore bancario.

²⁹ Sebbene la relazione tra dimensione della banche e quota di prestiti alle piccole imprese non sempre risulti strettamente monotona; cfr. Strahan e Weston "Small Business Lending and Business consolidation: is there cause for concern? (1998).

³⁰ Per un approfondimento sulla tematica "Banche, territorio e sviluppo" a cura di Pietro Alessandrini, Luca Papi e Alberto Zazzaro.

Infatti il nuovo soggetto bancario, indubbiamente, più attrezzato in termini tecnologici, finanziari e strutturali perderebbe quel rapporto stretto con il territorio che permette attraverso la conoscenza “intima” della propria clientela di intravedere la validità dell’idea imprenditoriale di ciascun soggetto da analizzare e “seguirlo nel percorso di una impresa”. Le fusioni e le acquisizioni spingerebbero quindi le altre banche a coprire i segmenti di mercato lasciati scoperti dalla nuova banca sorta dalla fusione e a limitare la riduzione dell’ammontare di prestiti complessivamente concessi alle piccole imprese³¹.

Ad onor del vero, va ricordato che la perdita in termini di benessere per la collettività a fronte di un’eliminazione di una, o più linee di credito, ad una, o più aziende, avviene soltanto quando le imprese non finanziate dispongono di investimenti profittevoli, ma che, non rispondendo ai requisiti di solidità patrimoniale e finanziaria fissati dalle banche di più grandi dimensioni, dopo la fusione non fossero più in grado di trovare i finanziamenti necessari a svolgere la loro attività. Se così non fosse, infatti, saremmo solo di fronte all’eliminazione di linee di credito inefficienti, mantenute in piedi da banche inefficienti fino a quel momento protette da artificiali barriere all’entrata di natura normativa.

Le ricerche effettuate in questo senso non sono esaustive; tuttavia, il fatto, che le banche concorrenti aumentino i prestiti concessi alle P.M.I., una volta tenuto conto della qualità imprenditoriale dei soggetti in questione, insieme all’aumento della probabilità di interruzione dei rapporti di credito per le piccole imprese affidate dalla banca incorporata, pone i presupposti per avvalorare la tesi secondo la quale la riduzione dei prestiti alle piccole imprese non sia solo l’espressione di una gestione più efficiente delle risorse finanziarie, bensì rappresenti, almeno in parte, una perdita in termini di benessere per la collettività.

³¹ Osservatorio Mutui :Il rischio di un taglio agli affidamenti alle PMI può diventare concreto a seguito delle crescenti fusioni bancarie in atto. Lo evidenzia Fabrizio Fiordiliso, docente di Tecnica bancaria della Seconda Università di Napoli, precisando che in caso di credit crunch, ovvero di contrazione del credito, l’economia subirebbe un duro colpo. Fiordiliso al momento è comunque ottimista e considera l’ipotesi come estrema. Dice però di guardare alle banche e alle autorità di vigilanza.

Le banche locali, per definizione, sono le istituzioni maggiormente in grado di essere interessate a valutare le capacità e le prospettive di crescita delle piccole imprese locali, da cui per buona parte dipendono le possibilità di sviluppo delle economie locali. Ad ogni banca locale, infatti, si lega il concetto secondo il quale, sia per il loro radicamento territoriale, sia per le affinità culturali che legano la dirigenza di queste banche all'economia locale, da un lato, tendono a mitigare i problemi informativi e consentano una migliore selezione e un miglior controllo della clientela e, dall'altro, facilitino forme di transazioni intrecciate e di controllo reciproco tra le imprese scoraggiando, contemporaneamente, comportamenti opportunistici da parte delle imprese³².

Queste considerazioni ci fanno capire l'importanza delle banche locali da considerare come co-protagonisti attivi dello sviluppo della comunità sociale in quanto rappresentano le istituzioni finanziarie pronte a credere nello sviluppo del territorio di riferimento, tuttavia, l'evidenza sull'efficienza delle banche locali nella selezione della clientela e sulla loro capacità di stimolare la crescita delle economie locali è piuttosto scarsa.

Le banche locali non sembrano, ad eccezione di alcune zone del Nord Italia, aver svolto, secondo le ricerche condotte da alcuni autorevoli studiosi, le funzioni di "banca di casa" per le piccole imprese.

La presenza delle banche locali era già molto forte in numerose zone del paese³³; tuttavia, per esempio, in Veneto, come nelle Marche e in altre regioni, già prevalevano fenomeni di multi affidamento. È facile intuire che questo fenomeno possa creare delle serie difficoltà in termini sia per quanto riguarda la disponibilità di informazioni sulle imprese locali, sia per la fiducia e la profondità

³² Sull'importanza dei fenomeni di transazioni intrecciate, controllo reciproco e sanzioni sociali, cfr. Bell (1988), Stiglitz (1990) e Besley e Coate (1995). Per un'applicazione di questa letteratura ai problemi finanziari dei distretti industriali, cfr. Dei Ottati (1995), Conti e Ferri (1997).

³³ "Banche locali negli anni Cinquanta" A. Gigliobianco - F. Cesarini, G. Ferri e M. Giardino pag. 27 (a cura di Etas 1997)

del rapporto. Infatti, come già detto nel paragrafo precedente, le banche locali sono istituzioni finanziarie volte a creare un rapporto particolare con il proprio cliente (come marito e moglie) e tendono a soddisfare tutte le esigenze del cliente; quindi la mancanza del requisito di unicità di rapporto con la banca cambia l'essenza del rapporto stesso da "intimo" a meramente economico/finanziario. Ho avuto modo di constatare, attraverso esperienze personali, come la selezione della clientela, soprattutto per le banche locali avvenga, tuttora, sulla base della conoscenza personale del cliente da parte del direttore della filiale o del management della banca stessa.

Questo modo di operare viene progressivamente sostituito dalla tecnica del credit scoring una modalità di selezione della clientela a basso costo unitario. Ovviamente è impossibile giudicare a priori quale delle due tecniche sia più efficiente; questo dipende dal tipo di conoscenze che il singolo direttore considera rilevanti per la concessione del credito, un fattore certamente meno controllabile delle variabili incluse nelle metodologie di *credit scoring*.

Spostando l'asse di analisi sulle P.M.I. localizzate in aree distrettuali alcune recenti indagini sull'accesso al credito distrettuali hanno mostrato che le imprese usufruiscono di un "effetto distretto" pagando tassi di interessi più bassi; ciò sembra trovare una conferma indiretta anche nei risultati di Angelini, Di Salvo e Ferri (1998)³⁴ e di Ferri e Messori (2000)³⁵.

Un aspetto che pare interessante analizzare è il rapporto esistente tra la presenza delle banche locali con la crescita economica. I risultati di varie ricerche non portano a risultati univoci, infatti, la diretta proporzionalità tra sviluppo e presenza di banche locali sembra dipendere in maniera decisiva dall'unità territoriale

³⁴ Angelini, Di Salvo e Ferri; autori dell'articolo; "Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationships and credit cooperatives". In questo articolo i tre autori conducono una ricerca empirica dove evidenziano i risultati sopra commentati.

³⁵ Ferri e Messori; "Relazioni banca-impresa ed efficienza. allocativa nel nord-est-centro e nel mezzogiorno".

scelta per l'analisi e dalle altre variabili finanziarie considerate³⁶.

Ciò che emerge da quanto fin qui si è detto è un quadro estremamente complesso, dal quale è difficile trarre indicazioni precise. La teoria ci dice che esistono buone ragioni per credere tanto che l'integrazione dei sistemi bancari sia un processo favorevole all'economia reale, quanto che essa sia un fattore di ulteriore distacco tra aree avanzate e aree periferiche;affida all'evidenza empirica il compito di stabilire caso per caso quali sono i suoi effetti concreti.

Si nota come le possibili combinazioni di tutti questi elementi siano infinite;è, perciò, molto difficile giungere a una conclusione definitiva. Diviene legittimo cercare altri parametri per individuare una correlazione tra le banche e il benessere sociale. A questo proposito si è notato attraverso ricerche empiriche come gli effetti della deregolamentazione,che hanno avuto come conseguenza naturale un maggior sviluppo ed efficienza dei sistemi finanziari locali,hanno portato un deciso aumento della produzione interna (PIL).

Secondo Ferri e Messori questo effetto va ascritto ad una migliore allocazione del credito più che a un più rapido processo di accumulazione,tenuto conto il miglioramento registrato nella qualità dei prestiti.

Anche dopo aver controllato per il volume complessivo dei prestiti erogati,la presenza di banche locali,i costi di trasporto,il capitale umano e l'efficienza del sistema legale,oltre che per le dummy regionali e temporali,gli autori trovano che l'inefficienza dei sistemi bancari svolge una significativa influenza negativa sui tassi di crescita del PIL regionale. L'insieme delle riflessioni teoriche e delle rilevanze empiriche che ho richiamato,non portano a conclusioni univoche che

³⁶ Baffigi, Pagnini e Quintilani (1999) evidenziano che gli investimenti delle imprese localizzate nelle aree distrettuali sono più sensibili al *cash flow*. Finaldi Russo e Rossi (1999), invece, utilizzando un modello *probit* nel quale la variabile dipendente è data dal rapporto tra il credito utilizzato e il credito accordato che assume valore 1 quando il rapporto è superiore al 90% e 0 negli altri casi, trovano che le imprese distrettuali sono leggermente meno vincolate dal punto di vista finanziario rispetto alle imprese non distrettuali.

permettono di stabilire quale tipologia di banca scegliere per promuovere lo sviluppo locale e cercare di attenuare i divari territoriali nei livelli di reddito e di benessere.

La via “maestra” e più promettente sembra essere quella di avere una visione ampia rappresentativa di una realtà complessa e articolata. Questo richiede un approccio che definiamo “possibilista”³⁷, aperto ad individuare ogni possibilità che permetta di rendere compatibili, e non alternative, le due necessità: da un lato, quella che richiede il miglioramento dell’efficienza delle strutture bancarie e, dall’altro, quella che solleva il problema della valorizzazione delle diverse potenzialità di sviluppo dei sistemi locali.

Si tratta di prendere in considerazione due piani di riferimento: uno strettamente aziendale, l’altro territoriale. Il primo piano pone al centro dell’attenzione le banche come aziende, che operano su diversi mercati finanziari in regime di concorrenza e che sono quindi orientate a scegliere le soluzioni organizzative più efficienti e le scelte operative più redditizie. Sul secondo piano l’attenzione si rivolge ai territori, che si presentano come sistemi locali differenziati nelle configurazioni economiche e sociali e dove le banche concorrono con una pluralità di attori a determinare lo sviluppo locale³⁸.

La riflessione più immediata è che entrambi i piani di riferimento debbano essere presi in considerazione per una corretta valutazione della validità delle strutture di intermediazione bancaria e per delineare gli orientamenti guida della loro evoluzione tuttavia è giusto ammettere che “i due obiettivi, fare sviluppo e fare utili, è difficile conseguirli assieme”³⁹.

³⁷ Ibidem 30

³⁸ Ibidem 30

³⁹ Si vedano ad esempio le banche multilaterali di sviluppo in sintesi si occupano di fornire assistenza ai progetti di crescita e di sviluppo che determineranno, per i paesi beneficiari, la necessità di effettuare forniture di beni e servizi. Le aziende private alla ricerca di finanziamenti per investimenti diretti nei PVS (Paesi in Via di Sviluppo) nell’ambito del Gruppo della Banca Mondiale devono contattare l’IFC per gli investimenti commerciali, la MIGA per le garanzie all’investimento.

La necessità di abbinare i due piani di riferimento significa più concretamente attribuire al sistema bancario una duplice responsabilità:

- a livello aziendale, la responsabilità di migliorare l'efficienza gestionale delle aziende di credito, intesa in senso ampio ossia misurata in termini non solo di redditività, ma anche di dinamismo, di capacità innovativa, di qualità del capitale umano utilizzato;

- a livello territoriale, la responsabilità di contribuire allo sviluppo locale, anche in questo caso da intendere in senso ampio ossia da misurare in termini non solo di quantità di credito erogato, ma anche di capacità di investire nella selezione dei progetti e nella valutazione delle potenzialità degli imprenditori e delle imprese, di attivare un mercato del lavoro per professionalità elevate e, di conseguenza, di contribuire a formare e a sostenere una classe dirigente.

E' evidente che nei sistemi locali più evoluti si crea più facilmente una combinazione virtuosa tra banche e imprese che porta a realizzare la duplice efficienza che si richiede alle banche, quella gestionale e quella di contribuire allo sviluppo dell'economia e della società, che per semplicità possiamo chiamare efficienza territoriale.

L'efficienza gestionale⁴⁰ va posta al servizio dell'efficienza territoriale: non serve avere banche efficienti se non contribuiscono allo sviluppo locale. D'altro canto, laddove non c'è sviluppo è difficile avere banche efficienti. Se entra in crisi il sistema produttivo, come è avvenuto nel Mezzogiorno agli inizi degli anni Novanta⁴¹, il sistema bancario locale subisce un dissesto che a sua volta innesca un circuito vizioso che si ripercuote negativamente sull'economia locale.

⁴⁰ "Il ruolo dell'ICT nelle banche italiane: efficienza e creazione di valore". Roberto Ruozi, Gino Gandolfi. Editore Bancaria Editrice 2005 pag.50/85.

⁴¹Un' esempio su tutti è l'istituto di via Toledo, il Banco di Napoli che cresceva poderosamente, ma con gli anni '90 affiorarono dei problemi. Le consistenti perdite emersi nei bilanci del 1994 (1.147 miliardi) e del 1995 (3.155 miliardi) evidenziarono una profonda crisi che rese indisponibili interventi straordinari. Questo disastro finanziario fu letto da tutti, studiosi ed esperti in materia, come l'effetto della crisi del sistema produttivo. Dati raccolti dai bilanci ufficiali del Banco di Napoli.

In questa complessa situazione, non si possono trarre conclusioni semplicistiche sull'inefficienza gestionale e territoriale delle banche meridionali che emerge dagli indicatori di *performance* e dalla mancata riduzione dei divari di sviluppo⁴². Non è la stessa cosa fare banca nei sistemi locali sviluppati, aperti e dinamici, che è più facile trovare nel Centro-Nord, oppure fare banca nei sistemi locali meno sviluppati, meno coesi, meno aperti, che è più facile trovare nel Mezzogiorno⁴³.

In questo secondo caso bisogna saper distinguere le banche locali gestite in un'ottica rinunciataria, che di fatto diviene parassitaria, da quelle gestite nell'ottica di tenere in piedi il mercato e le attività produttive, anche nelle congiunture più difficili, e anche a scapito della solidità dei propri bilanci, con il risultato di contribuire a mantenere in vita un'economia locale che altrimenti verrebbe desertificata. Non va sottovalutato il fatto che per queste banche l'inefficienza gestionale trova una "giustificazione" ambientale e sociale; va riletto il concetto di efficienza territoriale, includendo il sostegno dato all'economia, anche se non trova riscontri evidenti in termini di capacità propulsiva dello sviluppo.

La situazione appena descritta pone una situazione complessa che non definisce una regola secondo la quale l'inefficienza gestionale e territoriale delle banche è insita negli intermediari finanziari che operano nel Meridione.

Fatte queste precisazioni, è però necessario passare ad un secondo ordine di considerazioni, che riguarda gli orientamenti da seguire per rendere il più possibile compatibile la convergenza tra efficienza aziendale ed efficienza territoriale delle banche. L'obiettivo fondamentale da non perdere di vista non è solo quello dello sviluppo in generale, ma anche quello della riduzione degli squilibri regionali⁴⁴ e, quindi, di "fare sviluppo" soprattutto nelle aree arretrate.

⁴² Ancona 3 marzo 2008. Napolitano: "il problema dei problemi" che pone il freno alla crescita dell'Italia è "il dualismo nello sviluppo che, anche se appare in maniera diversa rispetto al passato" è tutt'ora presente.

⁴³ Ibidem 30

⁴⁴ Elisabetta Montanaro "I sistemi creditizi regionali nel contesto del Mercato Unico Europeo" (2005) pag.87/102

L'introduzione, all'interno dell'Unione Europea, della moneta unica ha reso più stringenti i vincoli di competitività a tutti i livelli con la conseguenza di penalizzare i sistemi locali in ritardo. Il fine ultimo è quello di rendere contendibili i mercati creditizi consentendo l'ingresso di banche estere all'area mediante la liberalizzazione degli insediamenti. Secondo le direttive comunitarie, le operazioni di fusione⁴⁵ di incorporazione, di acquisizione e di quote di partecipazione nelle banche locali tendono a rompere gli equilibri locali inefficienti tra banche, imprese e società, è però fondamentale monitorare e sottoporre a vaglio critico non solo cosa viene fatto, ma come, dove e con quali effetti. Innanzitutto, è necessario verificare se queste operazioni di consolidamento dimensionale e di ampliamento territoriale delle strutture di intermediazione abbiano veramente aumentato e diffuso gli stimoli concorrenziali nei sistemi periferici; vi può essere il rischio che la rendita monopolistica di posizione passi semplicemente di mano dalla banca locale alla banca esterna che ne acquisisce il controllo, oppure che alla inerzia parassitaria di quelle banche locali, che abbiamo definito rinunciatarie, si sostituisca o si aggiunga l'indifferenza anch'essa parassitaria delle banche esterne, interessate più a raccogliere risorse finanziarie che a investirle nell'area. Laddove si riesce a creare un ambiente competitivo si registra l'immediato beneficio della riduzione dei margini di interesse, grazie alla eliminazione della componente di rendita. Si denota una certa difficoltà nel ridurre i differenziali territoriali dei margini di interesse legati alla maggiore rischiosità dei prestiti alle imprese che operano nelle aree svantaggiate. Questo risultato non si ottiene aumentando solo la competitività, ma richiede un impegno delle banche a "fare sviluppo" in una strategia di allocazione del credito mirata e qualificata e impostata sulle lunghe scadenze.

⁴⁵ Nel solo biennio 1997-98, infatti, le *M&A* tra banche italiane sono state valutate in un ammontare pari a 30,1 miliardi di dollari rispetto ai 24,3 della Svizzera, ai 23,2 della Germania e agli 11 del Regno Unito. (Dati Sdc, Datastream e Salomon Smith Barney)

Pertanto, in secondo luogo, è necessario verificare se e quando la competizione nella allocazione del credito⁴⁶ porta a far decollare e consolidare nelle regioni attardate una massa critica di imprese forti e competitive e, di conseguenza, più affidabili e meno rischiose.

E' illusorio, infatti, pensare che le fusioni e le acquisizioni diano risultati tangibili in termini di efficienza gestionale nel breve periodo. I costi, le difficoltà e i ritardi di adattamento si traducono in inefficienze gestionali che probabilmente hanno un impatto maggiore nelle aree periferiche delle nuove strutture bancarie. Vi è poi da considerare che la giustificata ricerca dei vantaggi delle economie di scala porta come conseguenza logica sia l'accentramento delle funzioni direzionali sia la standardizzazione delle tecniche di valutazione del merito di credito (nel caso del Banco di Lucca la direzione è rimasta intatta proprio per usufruire di quelle sinergie realizzabili di cui parleremo più avanti mentre le tecniche di valutazione del merito creditizio sono state standardizzate). I riflessi sui sistemi locali sono duplici. Il primo effetto determina non solo la riduzione dell'autonomia decisionale delle strutture bancarie locali, ma anche lo spostamento delle professionalità più qualificate dalla periferia verso il principale centro operativo della banca.

E' questo un principio di razionalizzazione aziendale che vale all'interno delle grandi banche e che tende ad essere applicato, con la stessa logica, alle banche locali incorporate nei grandi gruppi bancari.

Questo processo può implicare una divisione del lavoro che porta a una progressiva perdita di capacità professionali ("una fuga di cervelli") e di possibilità di sviluppo interno dei servizi qualificati delle banche locali che, pur rimanendo autonome, restano confinate in ambiti operativi subordinati.

Sia chiaro che non si tratta di difendere il localismo a tutti i costi, anche contro la logica economica. Si tratta, come abbiamo più volte sottolineato, di sottoporre al vaglio critico dell'efficienza territoriale la necessaria, ma non sufficiente, ricerca dell'efficienza gestionale ottimale.

⁴⁶ "Rischio di credito e pricing dei prestiti bancari. Nuove metodologie di analisi e conseguenze organizzative per le banche italiane" pag.38/52; a cura di Rocco Corigliano. Editore Banca Editrice 2006.

Anche perché non va trascurato il secondo effetto delle aggregazioni⁴⁷ bancarie provocato dalla standardizzazione delle tecniche di valutazione del merito del credito che, introdotta dalle grandi strutture di intermediazione, porta ad adottare criteri uniformi a realtà profondamente diverse. A questo proposito per esperienza personale posso testimoniare le grandi differenze in termini di garanzie ipotecarie prestate rispetto al valore del prestito concesso che esistono tra il territorio lucchese e quello ravennate. Lucca, infatti, si pone come la città in Italia che richiede maggiori garanzie a fronte di un prestito; uniformare questi parametri è stata una scelta molto combattuta da entrambi gli istituti. L'effetto che si ottiene è quello che nei sistemi meno sviluppati il credito alle imprese diviene una risorsa più costosa e più difficile da ottenere, come si è sinora riscontrato attraverso numerose ricerche nelle regioni meridionali. Ciò non significa che le banche esterne debbano rinunciare ad allocare in modo efficiente il credito e a valutare i rischi di impresa e di mercato.

Fatto salvo il principio, conta il modo in cui esso viene realizzato. La "mission" delle banche che operano in questi territori deve essere quella di fare sviluppo, e questo, richiede un sacrificio in termini di risorse, flessibilità ai diversi contesti locali. Si tratta di attribuire maggiore importanza strategica alla necessità di investire nei sistemi periferici, soprattutto in personale qualificato che sia capace di selezionare le imprese e gli imprenditori più promettenti e innovativi.

Questi investimenti sono lungimiranti in termini di consenso sociale e di radicamento territoriale e si ripagano in termini di redditività, anche se probabilmente soltanto nel medio-lungo termine.

Infine, come ultima considerazione, ritengo sia importante dedicare attenzione alle banche locali intese come entità autonome indipendenti; alcune delle quali sono dotate "della lungimiranza del soggetto economico, della vitalità del capitale di rischio, della professionalità del management, della sistematicità e

⁴⁷ Convegno "Globalizzazione e banche locali" 16 Novembre 2001 ABI – Sala della Clemenza – Roma – Piazza del Gesù, Camillo Venesio Amministratore Delegato Banca del Piemonte Vice Presidente ABI Presidente Comitato Ristretto Piccole Banche.

flessibilità dell'organizzazione e dell'orientamento strategico⁴⁸”. Queste ultime non possono essere considerate come soggetto passivo, inevitabilmente destinato a scomparire per fusione o incorporazione o comunque a perdere un ruolo qualificato per subordinazione funzionale nei confronti delle grandi strutture bancarie. Si tratta anche in questo caso di discutere come questo processo di selezione competitiva concretamente si realizza e con quali effetti. E' fisiologico, ed è addirittura auspicabile, che vengano assorbite le banche locali parassitarie e rinunciatarie, inefficienti dal punto di vista gestionale e territoriale.

Più problematico risulta il caso delle banche locali più responsabili e attive. In questi casi ci si trova in presenza di un saper fare banca determinato dall'accumulo di un patrimonio di conoscenze e competenze territoriali che non può essere disperso.

È lecito porsi un dubbio sulla validità di una politica che porti alla progressiva perdita di autonomia anche delle banche locali più responsabilmente radicate nel territorio; le quali seppure condizionate da bilanci poco “felici” riflettono la debolezza dell'economia che hanno contribuito a sostenere, ma non corrispondono al patrimonio di conoscenze e capacità professionali accumulato in loco. Anche nel loro caso si può parlare di “piccoli giganti” da valorizzare e sui quali contare come agenti di sviluppo locale.

Queste banche, contemporaneamente, sono molto appetibili sul mercato delle acquisizioni sia per ottenere difficili e controverse economie di scala, sia per ottenere vantaggi in termini di conoscenza ed esperienza territoriale. In presenza di una banca locale forte e competitiva, si avrebbero maggiori garanzie di mercati locali del credito meno condizionati dalle strategie extraterritoriali delle banche esterne, che a loro volta sarebbero indotte a competere su specifici obiettivi locali.

⁴⁸ Bertini “Scritti di politica aziendale” Giappichelli Editore 1995.

I vantaggi derivanti dalla presenza di banche locali non si limitano ad aspetti di tipo concorrenziali ma si estendono all'impatto sociale che la formazione e il radicamento in loco di una classe dirigente bancaria può avere⁴⁹.

Realizzare queste sinergie nelle aree meno sviluppate è indubbiamente più difficile, ma è più necessario che altrove. Quindi debbono essere impostate le politiche necessarie per renderlo possibile. Altrimenti non si contribuisce a spezzare il circolo vizioso che frena lo sviluppo e alimenta i suoi divari territoriali.

⁴⁹ Ibidem 30

1.3) Le banche di piccole dimensioni: analisi dei risultati competitivi e reddituali.

La struttura del bilancio degli intermediari finanziari negli ultimi 20 anni si è caratterizzata per una progressiva riduzione del margine di interesse unitario e quindi, di conseguenza, ad una riduzione dei ricavi nella parte “core” dell’attività creditizia. Questa riduzione è stata sicuramente il frutto dell’incremento dei livelli di concorrenza ed, a seguito dell’introduzione dell’euro, dell’allineamento dei tassi italiani a quelli medi europei; a questo si è aggiunto la diminuzione dei volumi intermediati.

Alla fine degli anni '90, a seguito di alcune novità normative, che hanno permesso l’ampliamento della gamma dei servizi⁵⁰ offerti, oltre che l’intervento di riduzione dei costi operativi, (dove una notevole percentuale era ricoperta dai costi del personale) si è assistito ad un deciso recupero di redditività così da consentire un allineamento della redditività media del nostro sistema bancario a quello europeo⁵¹.

Le politiche correttive adottate in funzione dell’evoluzione tecnologica, il processo di aggregazione tra intermediari; e le modifiche normative e di mercato hanno messo in condizione il sistema bancario italiano di affrontare le inefficienze legate alla sovracapacità produttiva ed al maggiore costo del lavoro ereditate dagli anni precedenti; si è innalzato il livello di professionalità del personale, tanto da ottenere notevoli incrementi dell’efficienza e della produttività aziendale e allo stesso tempo si è verificato sia il contenimento dei relativi oneri.

Il costo del personale all’inizio degli anni '90 si attestava intorno al 45 per cento del margine di intermediazione, valore significativamente più elevato rispetto agli operatori esteri, l’azione di contenimento intrapresa dalle banche ha portato, nel

⁵⁰ Legge Amato/Carli 30 luglio 1990 n.218.

⁵¹ Per una visione completa sulla tematica Cappiello, Bianchi Martini, Romano. “Il sistema dei valori e delle idee guida della Cassa di Risparmio di San Miniato nello scenario della competizione bancaria”

2000, la riduzione del rapporto al 36 per cento; questo è stato possibile grazie sia ad una diminuzione della retribuzione dei dipendenti sia ad un ricorso costante ad incentivi per pensionamenti anticipati⁵². Mi permetto di aggiungere che politiche indiscriminate nelle assunzioni con contratti a tempo determinato o interinali possono rappresentare un'arma a doppio taglio per le banche, soprattutto, quelle locali dove tra il personale e la clientela si instaura un rapporto di reciproca fiducia. Il continuo cambiamento del personale, in particolar modo, quello operante in back office, potrebbe ledere il senso di stabilità e l'immagine della banca stessa.

“Tuttavia non si è raggiunti i livelli di efficienza dei principali *competitor* comunitari, i cui sistemi bancari hanno la possibilità di scaricare i costi su un volume di prodotti e di servizi ben maggiore di quello italiano. Il minor contributo reddituale dei margini unitari dell'attività di intermediazione tradizionale è stato compensato dalle nostre banche mediante l'apporto di ricavi non finanziari – sinteticamente indicati nelle statistiche di vigilanza come “altri ricavi netti” – che derivano essenzialmente dall'attività di negoziazione in titoli e valute e dall'offerta di una variegata gamma di servizi bancari alla clientela, come quelli di intermediazione mobiliare, di incasso e pagamento, dei crediti di firma e via elencando. Rispetto alla sostanziale stabilità dei ricavi da negoziazione ed alla moderata crescita delle altre componenti legate ai servizi di varia natura, i ricavi derivanti da servizi di intermediazione mobiliare – servizi di gestione del risparmio e servizi di investimento in genere – hanno fatto registrare alla fine degli anni '90 una consistente crescita che ha trainato il totale degli altri ricavi⁵³”.

⁵² La decisa contrazione del costo del lavoro (-5,5 per cento complessivo nel periodo 1996-1999), scaturisce dalla riduzione del numero di addetti (oltre 25.000 unità in meno tra il 1999 ed il 1995) e del costo unitario del lavoro (passato da 119,2 milioni per addetto del 1997 a 117,3 milioni del 1999). Cfr. Banca d'Italia, *Relazione annuale*, anni vari, passim.

⁵³ Ibidem 51

L'incidenza della componente extracaratteristica da numerosi studi effettuati risulta notevolmente aumentata nei proventi bancari, questo ha portato a legare le performance bancarie alla congiuntura economica. Si intuisce allora come la maggiore volatilità in termini di risultati aziendali apre delle vere e proprie praterie alle banche locali, le quali possono usufruire della loro snellezza strutturale per affrontare un settore che ad oggi è alla portata di tutti.

Il sistema bancario italiano negli ultimi anni ha assistito e subito contemporaneamente sia un aumento dell'attività tradizionale sia una contrazione dei ricavi accessori e dunque del margine di intermediazione. Questo doppio fenomeno è il risultato di un aumento dei fondi intermediati cui si è contrapposto un periodo economico sfavorevole. Anche il rapporto tra margine di intermediazione e costi operativi tende ad una riduzione, in linea con l'andamento discendente della redditività. Riguardo al nostro mercato, si può constatare che l'attività di intermediazione creditizia tradizionale rimane comunque la parte più importante della capacità di reddito del sistema bancario.

Questa considerazione è dimostrata dal fatto che il mercato italiano dell'intermediazione mobiliare è ancora poco avvezzo alle operazioni di investment banking⁵⁴ in quanto la struttura finanziaria delle aziende italiane sono orientate ad effettuare operazioni ed investimenti classici; ricordiamo che circa l'85% del sistema produttivo italiano si caratterizza per la presenza di piccole e medie imprese⁵⁵ che non hanno né la massa critica né le competenze necessarie per affrontare tipologie di investimenti più avanzati.

La banca locale quindi si pone come una figura che deve accompagnare il percorso di crescita delle imprese, che si lanciano nelle sfide competitive della globalizzazione e della tecnologica, attraverso un'attività di supporto

⁵⁴ "Investment banking, merchant banking e asset management" / Elena Mazzotti, Andrea Moneta 2000 Giappichelli Editore.

⁵⁵ Dati Istat 2004.

consulenziale è questa la strada che intravedono gli studiosi Bianchi Martini, Cappelletto e Romano per il prossimo futuro ed è questa l'opinione, secondo il mio punto di vista, più condivisibile per far sì che gli istituti creditizi a vocazione locale non perdano "il treno" e soprattutto il consensum che hanno instaurato da anni con la propria clientela. Questo potrebbe portare a gestire in maniera totalmente diversa rispetto al passato gli enti creditizi di piccole dimensioni; gli imperativi dovranno essere quelli di potenziare o, in alcuni casi, creare gli uffici addetti alle operazioni all'estero, dotarsi di professionisti esterni che siano all'avanguardia sui sempre più continui cambiamenti normativi, fiscali ed agevolativi in atto. Questo potrà creare una serie di benefici agli istituti di riferimento dall'aumento delle competenze e della professionalità, all'opportunità di cogliere nuovi potenziali business, alla possibilità di aggredire nuove fette di mercato.

<i>Margine di interesse in percentuale del margine di intermediazione</i>						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Banche maggiori	48,90	44,94	42,12	51,84	49,65	48,92
Banche grandi	54,61	56,77	56,90	54,89	50,91	51,33
Banche medie	56,27	52,20	56,70	58,92	61,04	61,38
Banche piccole	59,29	57,43	56,08	58,71	58,61	60,17
Banche minori	67,39	62,48	68,00	69,61	69,75	69,46

Fonte dati Banca d'Italia, *Relazione annuale*, anni vari.

Il raggruppamento delle banche per categoria dimensionale segue l'impostazione metodologica di Banca d'Italia. Cfr. Banca d'Italia, *Relazione per l'anno 2004*, Appendice, pag.59* e segg..

La tabella sopra evidenziata definisce in maniera chiara le differenze esistenti sia nell'attività e, di conseguenza, nella gestione tra una banca di grande dimensione ed un istituto creditizio a vocazione locale. I primi sono caratterizzati per un ampio ricorso ad attività non “core” infatti più del 50% del margine di intermediazione proviene da commissioni su operazioni o su scambi di titoli, fondi, azioni, etc.; mentre la sopravvivenza delle banche di piccole dimensioni è legato ai risultati provenienti del margine di interesse, infatti, la loro redditività dipende in prevalenza dall'attività creditizia tradizionale.

Sembra opportuno a questo punto descrivere i punti di debolezza e di forza di una banca a vocazione locale.”Nella maggior parte dei casi la ridotta scala operativa non consente, normalmente, di dotarsi delle risorse necessarie né di sfruttarne a pieno le opportunità connesse⁵⁶”. Per definizione una banca locale, dato il suo rapporto più profondo con il territorio, conosce, anche a seguito di incroci di informazioni, in maniera dettagliata la credibilità, e l'affidabilità dei propri e/o potenziali clienti. La serie di iniziative (partecipazioni e/o organizzazione di convegni, eventi accademici, sportivi etc.) hanno un duplice scopo quello di farsi conoscere ma, allo stesso tempo, quello di conoscere il proprio territorio “operativo”, infatti, il principale punto di forza di una banca a vocazione locale è sicuramente rappresentato dai vantaggi di carattere informativo⁵⁷.

Questo permette di facilitare la comprensione delle esigenze della propria clientela. Si pensi, ad esempio, alla diversa tipologia di prenditori/prestatori di fondi riscontrabili nell'area vesuviana rispetto a quella salernitana o della costiera amalfitana. È indubbio che i primi (storicamente commercianti) saranno contraddistinti per un rapporto con il proprio istituto creditizio di maggiore supporto ed intensità rispetto alla clientela salernitana tipicamente risparmiatrice.

⁵⁶ Ibidem 51

⁵⁷ “Spazio operativo e possibilità operative della banca locale” Enrico Cavalieri 1972 Casa Editrice Cacucci, Bari.

In questo caso si può riscontrare la possibilità, per le banche che riescono ad instaurare una serie di relazioni, di creare un'asimmetria informativa rispetto agli altri enti creditizi, operanti nel territorio di riferimento, tale da rappresentare un forte vantaggio competitivo che può tradursi in una posizione di leadership in quel specifico contesto.

Questa politica rappresenterebbe anche una sorta di controllo del rischio, infatti, a mio modesto parere, il relazionarsi, in maniera informale, con il ceto imprenditoriale locale potrebbe essere un'attività che permetta di avere una visione più ampia del cliente. Infatti le banche nel prossimo futuro dovranno assumere dei rischi affianco agli imprenditori⁵⁸; nel senso che, dovranno concedere finanziamenti anche a fronte di non proporzionali garanzie. Quindi, si verificherà un trasferimento del rischio imprenditoriale dal soggetto economico al soggetto finanziatore; questo scenario porterà valore aggiunto soltanto se gli enti accreditati a questa mansione instaureranno un rapporto "intimo" con la propria clientela che vada al di là del puro scambio liquidità/garanzie.

Il punto di debolezza di questa strategia è individuabile nella stretta correlazione tra le sorti delle aziende bancarie con quelle imprenditoriali; questo farà instaurare un legame forte tra l'andamento reddituale bancario e la congiuntura economica.

Il mio convincimento rimane quello che, la strada da percorrere, sia quella appena descritta, in quanto, è l'unica per raggiungere una sorta di sviluppo sostenibile dove le aziende, le banche e la politica nutrono quel sentimento di unione e collaborazione per affrontare il mercato post-globalizzazione contraddistinto per la sua competitività. Le banche per aumentare la propria redditività dovranno "sperare" in un aumento del fatturato delle "proprie" P.M.I.

⁵⁸ "Il comportamento delle banche nei mercati locali" Gentilini, Testoni, Naef (1994). Associazione per lo sviluppo degli Studi di banca e Borsa.

che assicurerà una stabilizzazione sulle commissioni ma ad una crescita esponenziale dei volumi intermediati.

Il salto di qualità delle banche locali potrà avvenire, soltanto nel caso in cui, queste entità, raggiunte masse critiche considerevoli, rimangano, sia nella gestione sia nel modo di “fare banca”, locali e allo stesso tempo non cadano nella tentazione di appartenere ad un grosso gruppo bancario; questo porterebbe ad una facilità maggiore nella gestione della banca ma, allo stesso tempo, snaturerebbe il soggetto creditizio stesso.

Tuttavia le piccole aziende di credito, come affermano il gruppo di studiosi sopra citati, sono comunque indotte a ricercare dimensioni e *governance* adatte “per traslare la positività storica della banca di nicchia in un più ampio contesto territoriale”.

La più grande dimensione può raggiungersi con l’inserimento in un gruppo bancario di scala più o meno elevata, oppure mediante scelte autonome di crescita endogena. Nell’attuale fase di forte dinamismo e repentini cambiamenti, la seconda opzione strategica richiede una notevole capacità e volontà di governo attivo del cambiamento che possono avere soltanto le banche dotate di un *management* realmente orientato allo sviluppo aziendale e di risorse umane professionalmente in grado di conseguirlo.

2 Capitolo

M&A nel settore bancario: un'analisi strategica

2.1) I vantaggi e gli svantaggi di un' operazione di M&A : opinioni a confronto.

Il settore bancario italiano, come è noto, vive, da circa un decennio, un momento intenso di ristrutturazione e concentrazione, che si è manifestato in un incremento esponenziale del numero di fusioni e di acquisizioni portate a termine. Secondo il rapporto M&A del secondo semestre 2007 pubblicato da KPMG, quest'anno è stato "l'anno dei record" per questo fenomeno. La letteratura di ispirazione bancaria si è concentrata ad analizzare, di questo fenomeno, soltanto aspetti riguardanti la possibile generazione di economie di scala e/o di scopo, attribuendo un'attenzione solo marginale agli aspetti strategico-organizzativi connessi al processo di integrazione che, in misura più o meno intensa, segue l'accordo di fusione o di acquisizione. Le banche hanno rappresentato un territorio relativamente inesplorato per gli studi di strategia. "L'elevato livello di regolamentazione che lo caratterizzava, nonché l'estrema concentrazione della proprietà, ne aveva fatto un settore tradizionalmente avvezzo al confronto competitivo e, di conseguenza, poco interessante per i ricercatori estranei alle materie concernenti la funzione di produzione della banca o il quadro normativo all'interno del quale quest'ultima operava⁵⁹".

⁵⁹ Remo Lalli "Fusioni e acquisizioni nel settore bancario: processi di integrazione e performance" Collana "Materiali" dicembre 1996 pag.6.

Il progressivo allentamento di alcuni, particolarmente rilevanti, vincoli normativi (apertura degli sportelli, incrocio di partecipazioni con imprese di produzione industriale e di altri servizi, liberalizzazione all'ingresso di competitors stranieri), insieme con un crescente stimolo istituzionale verso la privatizzazione, hanno radicalmente modificato l'assetto chiuso e protetto dell'intero sistema finanziario. Si verifica che, le caratteristiche di un settore indiscutibilmente maturo si uniscono alla relativa giovinezza della sua attitudine concorrenziale, facendo un campo ricco di stimoli per lo studioso di strategia. Queste motivazioni hanno spinto lo scrivente a cercare di interessarsi del fenomeno delle dinamiche competitive bancarie; in particolar modo del fenomeno delle M&A. Seguendo il modello di Remo Lalli⁶⁰, ho analizzato tre aspetti ben precisi di questa tipologia di fenomeno: la prima è quella della Industrial Organization che include l'insieme degli studi di matrice economica che mettono in relazione la dimensione dell'impresa con il livello di efficienza e produttività che essa è in grado di raggiungere; la seconda prospettiva è quella finanziaria ed economica che si poggia sull'efficienza del mercato finanziario⁶¹; infine la prospettiva processuale che parte dal presupposto secondo il quale la fase decisionale e di integrazione di un'operazione di acquisizione presenta problematiche distinte e uniche, ma allo stesso tempo sono momenti fortemente collegati e vanno gestiti in maniera unitaria. Dai risultati di una ricerca effettuata da alcuni autorevoli studiosi italiani si può riscontrare che analizzando i processi di fusione bancari gli effetti di scala contano per meno del 5% dei costi complessivi, con un vantaggio più consistente per le banche più piccole e diseconomie per le banche più grandi; l'effetto delle economie di scopo appare ancora più sottile ed incerto

⁶⁰“Fusioni e acquisizioni nel settore bancario: processi di integrazione e performance” Remo Lalli Università Luiss G.Carli di Roma. Collana Materiali n. 17 dicembre 1996 da pag.7 a pag.48.

⁶¹“Approcci alternativi di determinazione e controllo del rapporto di cambio nelle operazioni di fusione” pag.7; Enrico Moretto Istituto di Matematica “E. Levi” Facoltà di Economia Università degli studi di Parma Stefano Rossi I.E.A.I.C. Università L. Bocconi Milano”.

in media meno del 5%;l'effetto delle X efficiencias ha una portata molto più rilevante:20% dei costi;la concentrazione bancaria,se realizzata nel mercato geografico di riferimento (in market M&A), conduce a prezzi meno favorevoli per il consumatore sia dal lato dei depositi che da quello dei prestiti,come effetto di un accresciuto potere di mercato.

Tali conclusioni sono contrastanti rispetto alle motivazioni che il management di banche coinvolte in operazioni di M&A,tradizionalmente pone alla base delle iniziative intraprese,vale a dire la realizzazione di economie di scala nelle attività a costo fisso; gestione del portafoglio titoli, diffusione delle filiali, finanziamento alle esportazioni, carte di credito, prestiti ipotecari, ecc..

Secondo il mio punto di vista, la discordanza fra i risultati ottenute dalle ricerche empiriche e il sentimento diffuso dei managers tra cui per esempio Corrado Passera (il quale,come vedremo in seguito,individua come prima motivazione della fusione fra Intesa e SanPaolo il raggiungimento di masse critiche per effettuare determinate operazioni)può ricondursi alle seguenti ragioni: i managers focalizzano la loro attenzione sui possibili risparmi di costo precedenti l'acquisizione,che potrebbero eccedere i risparmi effettivi (è ovvio,che su operazioni bancarie dove le economie di scala e altri vantaggi collegati a operazioni di M&A sono verificate come per esempio operazioni di back office o gestione degli assegni ecc. si contrappongono aree dove invece possono riscontrarsi diseconomie di scale o inefficienze come il coordinamento e gestione delle risorse in una impresa più grande e dispersa geograficamente); suggeriscono cambiamenti organizzativi che potrebbero avere corso (ristrutturazione eliminazione di filiali marginali,riduzione del numero di manager di livello intermedio) ma che non sempre possono essere completamente attuati;tendono a quantificare i vantaggi dell'operazione in termini assoluti, che potrebbero poi risultare poco significativi in rapporto ai

costi totali dell'impresa consolidata⁶².

Queste riduzioni di costo non si traducono necessariamente in miglioramenti dell'efficienza, che ha a che fare con i costi in relazione agli output. Il diverso punto di vista tra banchieri e ricercatori potrebbe dunque dipendere da questa diversità di prospettive: gli uni tendono ad enfatizzare gli effetti di riduzione di costi a seguito di fusioni e acquisizioni, gli altri ne studierebbero, invece, gli effetti in termini di efficienza di sistema.

È interessante notare, infine, la significatività dei numeri relativi a fenomeni di tipo manageriale, potenzialmente connessi con l'attività di M&A, come, appunto, la X efficiency. La rilevata concorde presenza di benefici dal lato dei ricavi è, inoltre, molto importante qualora si considerino motivazione di concentrazione diverse dalla sola riduzione dei costi, come il caso italiano lascia ipotizzare. Un ultimo aspetto da tener ben presente, in quanto evidenza empirica oltre che accademica, che le operazioni di M&A effettuate nel passato siano state condotte con intenti diversi - tipicamente dimensione ed espansione del mercato - da quelli che guidano l'ondata più recente - miglioramento di efficienza. In particolare, superato il periodo di acquisizioni di salvataggio di banche in crisi

⁶²“Gli autori citati forniscono il seguente esempio a chiarimento di quanto proposto si assuma che sia corretto un risparmio del 30% dei costi operativi della banca acquisita a seguito dell'acquisizione. La dimensione media di una banca acquisita varia tra un terzo e la metà della banca acquirente. Il 30% dei costi operativi della banca acquisita assommano, allora il 10% dei costi operativi della banca consolidata. Inoltre dal momento che i costi operativi rappresentano soltanto il 30% dei costi totali di una banca, un risparmio del 10% sui costi operativi consolidati indica una riduzione complessiva dei costi del soggetto risultante dall'operazione di fusione del 3%”.

finanziaria⁶³, gli anni '90 sono stati caratterizzati da operazioni di M&A riconducibili in misura maggiore alla ricerca di guadagni di competitività e di una migliore presenza sul territorio.

Secondo una prospettiva economica, le operazioni di M&A sarebbero “il risultato dell’efficace operare di questo speciale mercato (Manne 1965). “L’attività di M&A rappresenta un meccanismo esterno all’impresa che opera quando i meccanismi di controllo interni non sono in grado di assicurare, per la presenza di elevati costi di agenzia, una corrispondenza efficiente tra il comportamento del management e le opportunità offerte dal mercato è quindi socialmente auspicabile in quanto comporta un incremento di ricchezza a livello di sistema economico complessivo”(Passera, Pisa, giugno 2007).

In secondo luogo, l’ipotesi di mercato efficiente implica l’inclusione nel valore dei titoli delle società coinvolte di aspettative perfettamente informate sulla validità economica e competitiva dell’operazione. La variazione del prezzo di mercato al momento dell’annuncio rappresenta dunque la performance dell’operazione stessa, valutata pienamente prima che essa sia portata a termine. In presenza di un mercato perfettamente efficiente, l’incremento di valore nell’azione di un’impresa viene legato dalle ricerche empiriche a una serie di fattori: tra i più significativi l’esistenza di benefici fiscali ed in particolare permette l’eventuale possibilità di incrementare l’indebitamento, conduce ad una maggiore deducibilità degli interessi passivi; utilizzare le perdite pregresse della

⁶³ “Un esempio su tutti è rappresentato dal Banco di Napoli. Il piano di salvataggio ha previsto la cessione, da parte del Tesoro, del pacchetto azionario di controllo del Banco tramite un’asta vinta dalla cordata INA-BNL, che per 61 miliardi ottenne il 60% del Banco. Il controllo dell’istituto passò alla Banco Napoli Holding, una nuova società detenuta al 51% dall’Ina e al 49% dalla BNL. Nel secondo semestre del 2000, il Banco è entrato a far parte del gruppo SANPAOLO-IMI, il quale detiene il 100% del capitale ordinario e l’87,26% del capitale di risparmio”.

società acquisita per ridurre l'onere tributario complessivo della società incorporante⁶⁴.

Il presupposto principale della prospettiva processuale è rappresentato dalla creazione delle condizioni più adatte affinché possa aver luogo un efficace trasferimento di capacità tra i due soggetti economici⁶⁵. Tale condizione implica la presenza di alcuni elementi: comprensione reciproca, propensione al lavoro comune, capacità di scambio di risorse, consapevolezza della natura, dei tempi, delle fonti e della prevedibilità dei benefici traibili dall'acquisizione. Si tratta di strumenti organizzativi di tipo "soft", che trovano una traduzione operativa nella scelta di diversi tipi di approccio all'integrazione, a seconda del grado di interdipendenza che è necessario per il trasferimento di risorse e del grado di autonomia che è utile preservare nell'unità acquisita. Secondo quanto indicato da Van de Ven (1993) il termine processo è usato nella letteratura di management in molte diverse accezioni, che possono essere schematicamente classificate nelle seguenti tre principali:

- 1) una logica che spiega una relazione causale tra variabili indipendenti e variabili dipendenti;
- 2) una categoria di concetti o di variabili che si riferiscono ad azioni di individui o di organizzazioni;
- 3) una sequenza di eventi che descrive come le cose cambiano nel corso del tempo.

⁶⁴ "Dalla legge italiana 23 dicembre 1998, n. 461, e dal conseguente decreto legislativo 17 maggio 1999, n. 153. I benefici fiscali in questione riguardano le operazioni di fusione e di ristrutturazione effettuate negli anni dal 1998 al 2004 inclusi. Già unicamente per le operazioni fino al 2000, secondo le stime sarebbe ammontato a circa 5.400 miliardi di lire (pari a € 2,8 miliardi) il totale dei benefici di cui le banche interessate hanno potuto godere per il periodo per il quale sono state previste le misure in questione".

⁶⁵ Nelson R., Winter S. 1982, "An Evolutionary Theory of Economic Change".

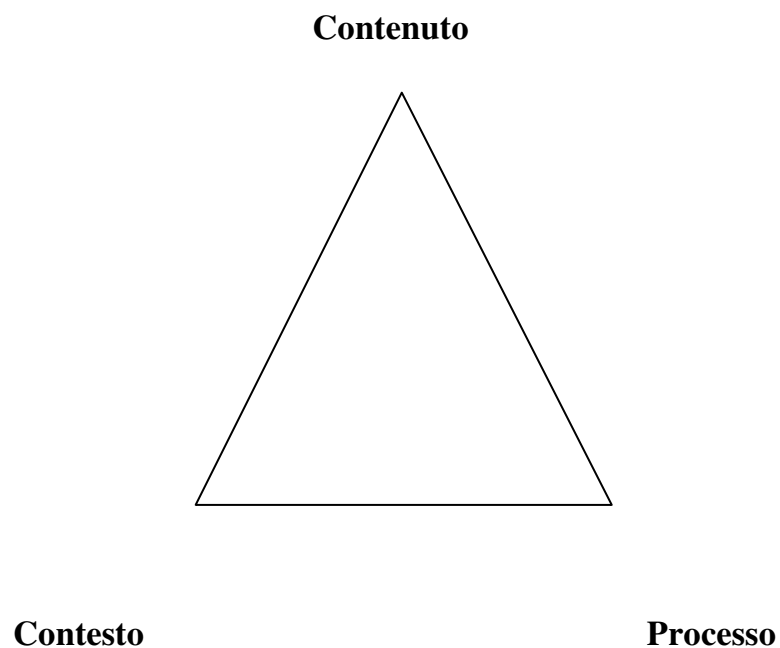
L'analisi processuale ha bisogno di un motore, di una teoria che spieghi il processo. In un simile approccio l'analisi orizzontale dei processi sotto osservazione si lega nell'analisi verticale delle variabili di contesto, trattate non semplicemente come un background descrittivo o come una lista di antecedenti

che in qualche modo hanno dato forma al processo. Piuttosto, questo approccio riconosce una influenza reciproca tra contesto e processo, il quale ultimo allo stesso tempo è vincolato e vincola le strutture nelle quali si svolge.

Utilizzando lo schema di ricerca proposto da Pettigrew, lo studio di un fenomeno come il M&A si può articolare secondo i seguenti momenti:

- contenuto
- contesto
- processo

La prospettiva processuale per l'analisi di M&A (schema).



Il contenuto si riferisce alle aree di attività che l'azienda- nel nostro caso la banca- intende cambiare con l'operazione di M&A⁶⁶ (tecnologia, clienti serviti, funzione d'uso); il contesto può essere distinto in interno ed esterno, rispettivamente relativi alla struttura,cultura aziendale,contesto politico interni alle aziende; e all'ambiente sociale, economico e competitivo in cui operano le aziende. Il processo si riferisce alle azioni,reakzioni e interazioni di tutti gli attori del cambiamento dal momento presente al momento futuro. Il cosa cambia è incluso nel contenuto, il perché cambia attiene all'analisi di contesto, il come cambia è compreso nello studio del processo.

Il meccanismo di causazione che opera non è lineare né unico e i legami eventualmente verranno a delinarsi tra le variabili esaminate analiticamente. L'intento è quello di ricostruire le relazioni tra i diversi eventi nei reciproci condizionamenti.

Contenuto. Secondo lo schema analitico di Thompson “le organizzazioni operanti secondo razionalità cercano di tracciare i loro confini attorno a quelle attività che,se abbandonate al task enviroment,diverrebbero delle contingenze critiche”. Il M&A può interpretarsi in questo senso come un fenomeno volto a sottrarre al task enviroment alcune contingenze cruciali che,nel caso del settore bancario,possono essere rappresentate dalla copertura di particolari aree geografiche,dall'acquisizione di una rete di relazioni già consolidate, dall'estensione del proprio spettro di attività ecc..La modifica dei confini organizzativi⁶⁷ si traduce,necessariamente,in una modifica di struttura,in

⁶⁶ Corrado Passera amministratore delegato Intesa – San Paolo convegno 5 giugno 2007 Scuola Normale di Pisa. “Nel caso di Intesa San Paolo, erano tutte e due ambiziose, forti, avviate, ma entrambe hanno anche deciso di accelerare: insieme è meglio è il motto dell'impresa, perché insieme hanno potuto fare ciò che non si sarebbe riuscito a fare agendo da sole, insieme raggiungono le dimensioni per iniziative che da sole non avrebbero potuto fare”.

⁶⁷ “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione Curato da: De Vita P., Mercurio R., Testa F. Editore: Giappichelli Data di Pubblicazione: 2007”.

particolare, nel caso di un'operazione di M&A, nella decisione verso un livello maggiore o minore di integrazione tra le due unità coinvolte.

La crucialità di una contingenza non è l'unico elemento da tenere in considerazione in tale decisione: il potere nei confronti dell'organizzazione che controlli la disponibilità di questa contingenza influisce sul livello di integrazione perseguito. Gli strumenti attraverso i quali è possibile creare delle situazioni di potere sono da ricondursi ai processi di controllo, di delega e di coordinamento che analizzeremo successivamente. Altre determinanti sono: multiculturalismo dell'acquirente, routinizzazione della fase di post-acquisizione.

Contesto. La scelta di diversi approcci alla gestione della fase post M&A è condizionata anche del momento specifico in cui l'operazione è stata condotta; dal numero, dalla vicinanza (temporale e geografica) dalle esperienze che l'hanno preceduta da parte dei concorrenti; delle caratteristiche istituzionali dei soggetti coinvolti. Il contesto interno riveste un ruolo molto importante nella fase di implementazione di un'operazione di M&A. Numerosi sono le problematiche da affrontare: differenze negli stili manageriali⁶⁸ o nei sistemi di incentivazione;

⁶⁸ “**Charles Handy**, il guru inglese di management, ha confezionato in un testo - divenuto un classico della letteratura manageriale - una interessante riclassificazione degli stili di management e della cultura organizzativa con riferimenti alla mitologia greca. Il testo "Gods of Management: the changing world of organisations" riconduce a quattro dei (Giove, Apollo, Atena e Dioniso) gli stili manageriali ed i fondamenti delle differenti culture organizzative. La cultura di **Giove** (il club) identifica l'imprenditorialità innovativa e dinamica capace di creare e lanciare nuove iniziative attraverso la rapida presa di decisioni ed una comunicazione efficace. Gli stili manageriali sono marcatamente power-oriented, rifuggono la burocrazia e creano un'organizzazione con un basso livello di formalità. Giove rappresenta il carisma, una figura rispettata e temuta ed altamente seduttiva. La cultura di **Apollo** (il ruolo) rappresenta un'organizzazione ordinata e strutturata che opera con ruoli chiari ed una gerarchia definita razionalmente. La cultura di **Atena** (il task) caratterizza un approccio molto differente dai precedenti in quanto l'enfasi è posta sul raggiungimento degli obiettivi attraverso la cultura del problem-solving ed in parte grazie alle esperienze maturate nel corso degli anni. Senza particolare entusiasmo nei confronti delle strutture organizzative e dei ruoli correlati, questo modello di cultura organizzativa fonda la sua convinzione sul fatto che il potere e l'influenza dipendono dalle expertise, dal raggiungimento degli obiettivi, dalla capacità di lavorare in team e dall'efficace

resistenza dei membri di entrambe le aziende a cambiamenti nella struttura; differenze nelle caratteristiche e nella propensione del personale ad adattarsi alla cultura e alle pratiche dell'altra azienda.

Processo. La complessità di un'operazione di fusione è direttamente proporzionale al livello di integrazione scelta tra le due o più unità coinvolte. Il grado di controllo e di delega che regola il rapporto tra azienda acquisita e azienda acquirente si fonda sul concetto di minimizzazione dei costi di coordinamento. In generale, le organizzazioni complesse adattano la propria struttura per far fronte ai vincoli e alle contingenze inerenti il proprio task environment, isolando tali contingenze, quando il loro peso diventa particolarmente rilevante, in unità con elevate disponibilità di delega e con le risorse e le competenze necessarie a gestirle.

Questo processo di adattamento, secondo Lalli, implica due tipi di rischio: *rischio di insuccesso*, associato con una possibile riduzione del fit di un'organizzazione con il suo task environment⁶⁹; *rischio di riorganizzazione*, legato alla complessità che tali processi incorporano. Si identificano, in questo modo, diversi e separati questioni, il cui coordinamento genera, però, costi reali e tangibili. L'entità di

partecipazione agli obiettivi dell'organizzazione. Atena la dea dell'operatività, rappresenta la giovane ed energetica guerriera ed identifica la protettrice degli esploratori e dei "navigatori". La cultura di **Dioniso** (l'individualismo) enfatizza la soggettività adombrando quindi l'importanza dell'organizzazione. In questo tipo di cultura organizzativa non vi è spazio per il capo in senso tradizionale ma le funzioni di guida vengono assegnate quasi spontaneamente dai membri dei gruppi di lavoro a quelle figure che si distinguono naturalmente per eccellenza professionale e spiccate doti umane. Dioniso, il dio del vino e della musica, rappresenta l'ideologia dell'auto-motivazione e dell'autoorientamento esistenziale".

⁶⁹ Thompson, citando Dill (1958), definisce il task environment come " those parts of environment which are relevant or potentially relevant to goal setting and goal attainment".

questi costi può essere ridotta attraverso l'internalizzazione da parte delle varie sub unità degli obiettivi complessivi dell'organizzazione.

Per agevolare e migliorare l'attività e, al tempo stesso, l'efficacia del controllo si devono individuare delle condizioni organizzative che cercano di non rendere traumatica un'esperienza come quella di una fusione o acquisizione. Tra queste possiamo individuare la ricerca costante della compatibilità delle practices dell'azienda acquisita con quelle dell'acquirente, legata anche alla tolleranza verso la diversità da parte di quest'ultima, alla sua adattabilità, all'enfasi posta sul controllo, al grado di uniformità delle practices al suo interno; la piena disponibilità dell'azienda acquirente, ma, soprattutto quella acquisita di fornire informazioni con una profondità ed attendibilità massima. Infine, fermo restando il riconoscimento del valore del management dell'azienda acquisita, vi deve essere la consapevolezza da parte del management dell'azienda acquisita di accettare di buon grado le norme di comportamento dell'azienda acquirente (Regolamento di Autodisciplina, Codice Etico, prassi operative etc.) in modo tale da creare una relazione amichevole tra le parti dalla fase di negoziazione alla conclusione dell'accordo.

Infine, è utile mettere in luce le vie attraverso le quali un'organizzazione può reagire a situazioni di conflitto. March & Simon propongono quattro principali processi: problem solving, persuasione, contrattazione, politica. Nel problem solving si presuppone che gli obiettivi siano condivisi e il processo consiste nella raccolta di informazioni e nella formulazione di alternative. Nella persuasione si assume che almeno a un certo livello gli obiettivi siano condivisi e che il disaccordo su alcuni sotto-obiettivi possa essere mediato con il ricorso agli obiettivi comuni. Nella contrattazione, il disaccordo sugli obiettivi è considerato dato, si riconosce il conflitto di interessi e una varietà di strumenti "competitivi" viene utilizzata per il raggiungimento di una condizione di equilibrio. Il processo politico differisce dalla contrattazione per il fatto che il campo di confronto non è

considerato dato, e si ricerca una modifica dei rapporti di forza attraverso alleanza, riposizionamenti ecc.

Un ulteriore aspetto in riferimento al grado di autonomia/integrazione che si presenta nei processi di fusione e/o acquisizione tra le banche che merita particolare attenzione è quello riguardante l'importanza dell'identità nazionale e dei processi di comunicazione interna; si rinvia al paragrafo successivo la disamina della sopracitata tematica.

2.2) Le difficoltà da superare nel processo di integrazione.

L'importanza dell'identità e dei processi di comunicazione interna⁷⁰ nelle operazioni di concentrazione bancaria è testimoniata dai numerosi contributi della letteratura in materia di M&A, nonché della rilevanza che a tali fattori viene riconosciuta nelle politiche di integrazione adottate recentemente in molte realtà del settore bancario interno ed esterno: piani di comunicazione dei principi e dei valori dell'azienda (Banca di Roma), o veri e propri progetti di creazione e diffusione di corporate identity (Union Bank of Finland), quale motore trainante di tutta l'integrazione tra le due banche.

Prendendo in prestito lo schema proposto da Nahavandi e Malekzadeh⁷¹ (1988) cercherò di illustrare gli scenari che si verificano e le eventuali difficoltà che possono presentarsi nella fase post fusione; premettendo che il M&A rappresenta un evento generalmente rilevante nella vita di un'impresa – sia essa l'acquirente o l'acquisita – in grado di incidere pesantemente sul suo percorso evolutivo. Prima di descrivere questo schema mi sembra opportuno fare una precisazione accademica; “il sistema aziendale delle idee⁷² è un fatto di certezze, di valutazioni, di ipotesi, di determinazione intellettuale nelle quali l'azienda si ritrova e che *identificano* l'azienda, che fanno parte di quella che potremmo definire l'azienda delle idee. In piena coerenza con le caratteristiche sistemiche dell'azienda, anche le idee, quindi, formano un sistema finalizzato al conseguimento degli obiettivi gestionali, condizione necessaria per la creazione del valore”.

⁷⁰ Per una maggiore comprensione della tematica “La nuova comunicazione interna. Reti, metafore, conversazioni, narrazioni”. Autori Paolo Artuso, Giacomo Mason. Collana Management Tolls”.

⁷¹ 58) “Acculturation in Mergers and Acquisitions” Afsaneh Nashavandi and Ali R. Malekzadeh *The Academy of Management Review*”, Vol. 13, No. 1 (Jan., 1988), pp. 79-90.

⁷² BERTINI UMBERTO “SCRITTI DI POLITICA AZIENDALE” 1995 - Giappichelli Editore.

Desiderio di preservare la propria cultura

Alto

Basso

Alto		
Attrattività della cultura dell'impresa acquirente	INTEGRAZIONE	ASSIMILAZIONE
Basso	SEPARAZIONE	DECULTURAZIONE

La fase che andiamo ad analizzare è quella relativa all'after day (successiva alla fusione) e la matrice si concentra, in particolar modo, sul *reciproco scambio* della conoscenza tacita delle due diverse realtà bancarie.

Volendo effettuare un'analisi descrittiva degli scenari previsti dallo strumento sopra raffigurato, è consigliabile effettuare una puntualizzazione importante e cioè individuare chi detiene "la cultura, i valori" in una banca. A mio sommo parere, la cultura della banca è l'espressione di tutti gli stakeholders⁷³ che ruotano intorno ad essa; tuttavia c'è da constatare che in un'operazione di M&A non tutti

⁷³ Edward R. Freedman, Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti. Collana Impresa, persona e società. Edizione 2007.

possono intervenire e far pesare il loro pensiero, quindi in conclusione penso, che in una fase delicata come quella di un'acquisizione, sia necessario definire quali siano i soggetti che si interfacciano. Mi sembra opportuno richiamare il pensiero del Prof. Bertini su questo tema; lo Studioso definisce "la gamma vasta di soggetti che gravitano nell'orbita dell'azienda" in tre sottoclassi:

- i soggetti chiamati a svolgere ruoli istituzionali (proprietari, amministratori, sindaci, revisori contabili)
- i soggetti impegnati organicamente nella gestione (dirigenti, lavoratori)
- le persone collegate funzionalmente anche se saltuariamente alla gestione (finanziatori, fornitori, clienti, consulenti).

Continuando con questa logica, i soggetti che posso definire rilevanti sono la componente proprietaria e quella manageriale (inteso come top management); e, quindi, è in base al loro grado di desiderio di preservare la propria cultura da parte dell'acquisita e attrattività della cultura dell'impresa acquirente che si definiscono i quattro scenari possibili nella fase di post fusione (integrazione, assimilazione, separazione, deculturazione).

Il processo di post-acquisizione⁷⁴ si presta ad una interpretazione che abbia il concetto di routine come chiave di lettura; Zollo⁷⁵ afferma che l'intera fase di integrazione sia letta come una sequenza di meccanismi di variazione, selezione, replica e ritenzione, attraverso la quale dai due insiemi di routines e di risorse presenti all'interno delle due organizzazioni al giorno uno dopo l'evento acquisizione/fusione (frutto del processo di variazione), si identificano una serie di decisioni in merito a centralizzazione, allineamento o interruzione dei processi e a sostituzione o eliminazione delle risorse (selezione), si trasferiscono e si

⁷⁴ Maria Rosaria Napolitano. "La gestione dei processi di fusione e di acquisizione d'impres". Collana Economia e Ricerche. Edizione 2003.

⁷⁵ Capaldo G., Zollo G., "Human Resources and Knowledge Management", Cuen, Napoli, 1997.

riproducono le routines e le risorse selezionate attraverso i confini delle organizzazioni (replica) e, infine, si incorporano nuove procedure e nuove esperienze nel patrimonio di quasi – genetic traits della entità organizzativa risultante (ritenzione). Con questa prospettiva si includono variabili per la descrizione e la spiegazione del processo di implementazione di un'operazione di M&A, quali il livello ed il tipo di esperienza in attività dello stesso genere, il livello di codificazione di tale precedente esperienza, la propensione dell'acquirente ad apprendere da essa.

Il motivo che mi ha portato a richiamare, in questa sede, i processi di selezione, replicazione e ritenzione è individuabile nella loro presenza nei fenomeni di acquisizioni/fusioni fra banche. Infatti, permettono di analizzare gli strumenti attraverso i quali i processi di M&A si sviluppano, come l'utilizzo di manualistica procedurale, l'intensità, la diffusione e la forma di pratiche di report, i modi, la frequenza di aggiornamento e la tempistica. A questo proposito posso aggiungere, anche, per esperienza vissuta, che l'elemento personale in questi processi è fondamentale in quanto il top management deve gestire un processo di totale cambiamento dell'operatività aziendale non soltanto recependo in maniera attiva, quindi, arricchendo le indicazioni dettate dall'acquirente ma, allo stesso tempo, trasmettere con serenità le profonde innovazioni ai propri dipendenti.

Il M&A rappresenta, come sottolineato da Levitt e March, un mezzo di trasferimento di routines; il problema del trasferimento all'interno delle organizzazioni introduce direttamente, dal punto di vista teorico, all'idea di *apprendimento*. Quest'ultimo consiste in un set di history dependent procedures attraverso le quali le organizzazioni costruiscono e modificano regole di comportamento sulla base della propria esperienza e degli altri.

Premettendo la condivisione secondo la quale “l’apprendimento strategico si verifica come un interfaccia tra il sistema delle idee e il sistema delle decisioni nel momento in cui gli attori riflettono sulla loro esperienza⁷⁶” non è da precludere, tuttavia, la strada all’utilizzo di questa idea in condizioni in cui l’esperienza sia molto limitata o, addirittura, assente. Un interessante articolo di March, Sproull e Tamuz⁷⁷, infatti, esamina proprio questa situazione, fornendo un valido sostegno teorico. Secondo gli autori gli eventi che scandiscono la vita dell’impresa sono contenitori molto ricchi di esperienza, qualora essi siano visti come storie dettagliate piuttosto che come semplici fatti. Questo può avvenire in vari modi:

- 1) le conseguenze non previste di un’azione possono essere trasformate in valori e usate per interpretare un’esperienza;
- 2) gli “outcomes” associati a una particolare azione, andando ben oltre quelli previsti come tali, consentono uno spostamento del fuoco da questi ultimi e permettono di individuare i molti altri ampiamente diffusi nel tempo e nell’organizzazione;
- 3) la significatività di uno specifico evento può essere arricchita attraverso le percezioni e le esperienze che a esso collegano diversi osservatori.

Processi di apprendimento possono essere sviluppati anche sulla base dell’esperienza “simulata”. Due sono le tecniche suggerite per gestire tali processi, l’elaborazione di così dette near histories, eventi quasi accaduti;

⁷⁶ Bertini Umberto. Corso di strategia e politica aziendale 2006/2007. Lo Studioso continua “ le idee sia esse di tipo imprenditoriale, manageriale o esecutivo devono comunque confrontarsi con il sistema delle decisioni che, a sua volta, agisce da filtro per, infine, essere tramute in operazioni.

⁷⁷ “Cutting Your Teeth: Learning from Rare Experiences”. Giugno 2006.

e l'elaborazione di storie ipotetiche, eventi che sarebbero potuti accadere sotto alcune condizioni plausibili ma non realizzate. Affinché, questo apprendimento da frammenti di storia e da “non-eventi” sia valido ed affidabile, è necessario che l'organizzazione sviluppi una comprensione comune⁷⁸ della sua esperienza; la rilevanza degli strumenti di codificazione e trasferimento della conoscenza indicati all'inizio di questo paragrafo trova qui, nella validazione dei percorsi di apprendimento tracciati, un ulteriore momento di conferma. L'indagine di processi di quasi-esperienza nel settore bancario potrebbe riguardare, in aggiunta a quanto già detto, il ricorso a strumenti di analisi per scenari, il numero di proposte di acquisizione esaminate ma non portate a termine, il grado di articolazione di queste proposte (relativamente agli aspetti finanziari, ai livelli organizzativi considerati, alla dimensione temporale).

Le considerazioni fornite conducono alla conclusione che ogni processo di fusione o di acquisizione fa storia a sé stante, e non c'è un modello di riferimento universale poiché il successo⁷⁹ non dipende soltanto dalla valutazione aprioristica per cui i benefici superano i costi, ma soprattutto dal fatto che la gestione del processo di cambiamento sia condotta in maniera non superficiale, bensì con professionalità e competenza. Si spiega forse così il motivo per cui in tutti i settori caratterizzati da forti processi di concentrazione e altrettanti elevati tassi di fallimenti sia difficile distinguere la motivazione errata all'acquisto dalla conduzione errata, mentre la realtà competitiva spiega il fatto che malgrado tali fallimenti questi processi, tuttavia, continuino.

⁷⁸ Jim Davis, Gloria Miller, Alan Russel, Thornton A. May. “Information revolution”. Il modello evolutivo delle informazioni a sostegno del business. Collana azienda moderna

⁷⁹ Bertini Umberto “ Le caratteristiche del successo sono la lungimiranza del soggetto economico, la vitalità del capitale di rischio, professionalità del management, sistematicità e flessibilità dell'organizzazione, orientamento strategico”.

È importante, quindi, ribadire che alla base del processo di integrazione c'è la necessità di affrontare al più presto innanzitutto i problemi strutturali, perché ciò che funziona singolarmente può bloccarsi se inserito in un meccanismo più complesso senza i dovuti accorgimenti di razionalizzazione. Se la somma di valore di due imprese ha un senso, la somma di due strutture può dare due risultati contrapposti alle aspettative, ristrutturare meccanismi, organi, procedure sulla base di un controllo dei costi e di una migliore efficienza consente di compiere un importante passo qualitativo verso gli obiettivi di maggiore redditività che sono quasi sempre alla base dei processi di M&A.

Dunque capacità, professionalità e competenza sono le parole chiave intorno a cui ruota ogni possibilità di successo dell'integrazione.

È difficile immaginare il percorso reale di questo processo perché l'acquisizione o la fusione tra due imprese in un certo senso da luogo alla prima pianificazione a lungo periodo di una impresa nata, senza però un vero background comune, ma con una commistione tra due culture ciascuna delle quali guarda a se stessa come un modello e all'altra come corpo estraneo⁸⁰.

Grande rilievo ho attribuito, in questa sede, a fattori di tipo "soft", come culture comunicazione interna. Un'operazione di fusione o di acquisizione tra due organizzazioni autonome comporta, ovviamente, un enorme sforzo di cambiamento in un relativamente piccolo intervallo di tempo. Anche in casi di M&A "friendly" un alto livello di conflitto e di tensione si diffonde lungo una serie di dimensioni diverse nelle vite dei membri dell'organizzazione⁸¹. "Catturare e normalizzare in un unico corpo le anime invisibili che aleggiavano in questi processi è sicuramente il compito più difficile che spetta a tutti coloro che in qualche modo avranno delega a manifestare il proprio potere all'interno della nuova entità aziendale⁸²". L'individuo riflette, infatti, nel lavoro, una parte della

⁸⁰ Ibidem 30

⁸¹ Su questo tema invito i lettori a leggere il terzo capitolo del presente lavoro che tratterà l'esperienza vissuta nella fase pre e strettamente post fusione tra Banco di Lucca e Cassa di Risparmio di Ravenna.

⁸² Stefano Solenni direttore generale del Banco di Lucca spa.

sua vita che non è fatta solo di competenza, professionalità e scatti salariali, ma anche di relazioni, amicizie, ideali che non si possono ricompensare in termini di performance. Questi si costruiscono col tempo, si stratificano modificano con lentezza, si traumatizzano con il cambiamento improvviso.

La fase che ho voluto analizzare in maniera più approfondita è stata quella della post-acquisizione nell'evento M&A; in tale prospettiva ho proposto una serie di strumenti gestionali volti a fare del processo di integrazione un periodo di sviluppo di meccanismi di apprendimento, di creazione di procedure (routines) di trasferimento reciproco di best practices, di codificazione dell'esperienza maturata e di sfruttamento della variabile pianificazione.

Con le parole di Croff⁸³ è lecito concludere che “l'efficienza è un fatto gestionale e non è la fusione o l'acquisizione che la determina. Queste operazioni possono solo costituire una spinta in più per effettuare ristrutturazioni aziendali ma non rappresentano certo in sé la garanzia del successo”.

⁸³ Croff, ex amministratore delegato della BNL, continua affermando "Quando si aprono i mercati in linea di principio esiste sempre un rischio di colonizzazione. Ma io credo che il nostro sistema sia in condizione di affrontare la sfida della concorrenza. Ritardi, sarebbe inutile negarlo, ci sono. Tuttavia le banche italiane non sono immobili, hanno cominciato a muoversi con decisione nella doppia direzione del recupero di efficienza e della ricerca di adeguati livelli dimensionali. Sono due temi questi ai quali nessuno potrà sfuggire, perché riflettono due tendenze non solo europee, bensì mondiali”.

2.3) Intervista al prof. Bertini.

Questo paragrafo è dedicato esclusivamente al contributo del Prof. Bertini con il quale attraverso diversi incontri ho potuto percepire il suo pensiero in riferimento al fenomeno così affascinante delle concentrazioni bancarie; questa intervista ha l'obiettivo di aggiungere sicuramente qualcosa di nuovo al puro pensiero accademico usufruendo del prezioso tempo che ha voluto dedicarmi il Professore a cui va riconosciuta un'esperienza unica sia in termini quantitativi ma soprattutto in termini qualitativi in questo particolare momento storico del settore bancario nazionale ed europeo.

Il primo impatto introducendo questo tema è quello di parlare già come qualcosa di obsoleto e in piena maturazione infatti lo Studioso afferma "I processi di concentrazione nel settore bancario almeno a livello italiano si sono oramai consumati il settore può definirsi assestato sotto questo punto di vista, (tranne che per Montepaschi la quale anche se in forte ritardo cercherà di rimanere al passo dei grandi gruppi bancari italiani). Vi sono tre grandi gruppi Unicredit – Capitalia, Intesa - San Paolo e la Banca popolare Italiana (sembra di assistere veramente ad un fenomeno che sia per rapidità, sia per importanza, sia per masse critiche raggiunte somiglia tanto alla concentrazione politica verificatasi in questi mesi). "Non vedo come si possa pensare ad ulteriori processi di aggregazione interni semmai c'è un discorso di sviluppo sui mercati esteri in particolare riferimento all'Europa dell'EST come Unicredit che ha un'articolata organizzazione ed è presente in questi paesi; è ovvio che queste dimensioni che stanno diventando mondiali richiedono implementazioni di ruoli di funzioni che fino ad ieri erano impensabili alla luce di certi fenomeni come la compliance. C'è un'attenzione particolare della Consob e dell'Antitrust alla luce di alcuni scandali che si sono determinati nei settori industriali e di riflesso anche nel

settore bancario di qui tutta una serie di nuove regolamentazioni che in qualche modo non dico che imbrigliano l'attività delle grandi banche, ma, che con il fine di garantire una maggiore trasparenza al mercato, impongono strutture e sovrastrutture appesantendo la gestione, lasciando meno spazi ad una libera e lungimirante politica del credito, inoltre, c'è da dire che il rapporto con la clientela diventa più tecnico e specialistico, anche da questo diverso approccio alla clientela le piccole aziende bancarie possono avere l'opportunità di crescere potendo garantire un rapporto a 360 gradi e completo".

Dobbiamo a questo punto ricordare che Banca d'Italia ha recentemente pubblicato il "Documento di consultazione concernente la normativa di vigilanza in materia di conformità alle norme (Compliance)". Tale documento fornisce "un primo schema di Istruzioni di vigilanza inerenti al rischio di non conformità e alla relativa funzione". In tema del rispetto della legalità e della correttezza negli affari le banche dovranno tenere un approccio organico che si sostanzia nel coinvolgimento di tutte le unità organizzative (ciascuna per la propria parte di competenza) alla gestione del rischio di non conformità, questo, secondo lo Studioso potrà portare a rischi di sovrastrutture che potranno impedire l'efficiente gestione della banca. Da un punto di vista sostanziale la Banca d'Italia nel documento di consultazione non aggiunge niente di nuovo, mentre l'introduzione di una funzione di compliance con compiti propri e dotata di "indipendenza, autorevolezza e professionalità" è l'elemento distintivo e innovativo di questo primo schema di Istruzioni di Vigilanza. Il Prof. Bertini afferma che le banche locali avendo la possibilità di dotarsi di strutture più flessibili e in molti casi potendo esternalizzare questa funzione, avranno l'opportunità di rimanere intatto il loro rapporto con la clientela e di conseguenza la possibilità di aggredire spazi che inevitabilmente si creeranno tuttavia "l'antitrust deve essere molto attento nel

vigilare sul sistema bancario sarebbe paradossale che concentrazioni nate per una maggiore competitività finiscano per mortificare il mercato”. A questo punto mi sento di interpretare in maniera spero oggettiva il pensiero appena espresso. Ovviamente vi è la preoccupazione fondata da parte dei grandi gruppi di “inciampare” in questi vincoli normativi rappresentati dalla nuova funzione istituita da Banca D’Italia che potrebbe far sorgere una situazione paradossale e cioè grandi banche con molto potere ma imbrigliate nella gestione da una serie di “lacci e laccioli” che impedirebbero una gestione fluida.

Inoltre in relazione alle caratteristiche di indipendenza, autorevolezza e professionalità, si pone il problema dell’individuazione del posizionamento della funzione di compliance nell’organigramma della banca. A tal proposito lo stesso documento di consultazione lascia piena autonomia decisionale alle singole banche tenendo conto della diversità dimensionale e operativa della realtà bancaria italiana. In ogni caso devono essere rispettati i seguenti criteri:

- la funzione di conformità alle norme dovrà essere indipendente dalle aree operative e tale indipendenza deve essere formalizzata dal mandato del consiglio di amministrazione che ne sancisce l’autonomia rispetto alle aree operative e a quelle di controllo interno.
- il responsabile della funzione di conformità alle norme deve essere nominato e revocato esclusivamente (senza possibilità di delega) dal consiglio di amministrazione sentito il collegio sindacale.
- il responsabile della funzione di conformità alle norme deve rivestire un ruolo all’interno della banca tale da conferire autorevolezza alla funzione medesima.

L'istituzione della funzione di compliance può essere vista, tuttavia, per le banche come un'occasione per migliorare la propria immagine sia in termini di incremento della fiducia del pubblico sia in termini di preservazione del buon nome della banca stessa. Infatti la garanzia di conformità alle norme implica correttezza operativa e gestionale. Banca d'Italia si è allineata alla disciplina internazionale in materia di compliance, stabilendo che l'attenzione delle banche dovrà soprattutto rivolgersi agli utenti dei servizi offerti, non solo attraverso la puntuale e coerente applicazione della disciplina posta a tutela della clientela, ma anche assicurando un'informazione completa che promuova la consapevole assunzione delle scelte finanziarie.

Le motivazioni addebitate da alcuni guru del settore ai processi di concentrazione bancaria sono diverse; tuttavia si erano individuati due filoni di pensiero. Il primo era rappresentato da Cesare Geronzi il quale indicava come motivazione di questo intenso processo un'esigenza competitiva; la seconda corrente era quella di Profumo secondo la quale le banche dovevano raggiungere una massa critica importante per seguire alcuni clienti ed effettuare determinate operazioni. Aggiungo che come sostiene Rampl, in una recente intervista, bisogna dare atto che persone come Geronzi, Profumo, Passera, hanno dato stabilità al sistema bancario nazionale.

Ad un anno da questi processi che hanno portato ad una concentrazione inimmaginabile fino a qualche tempo fa, il Prof. Bertini afferma "le due motivazioni che erano nate come contrapposte si sposano, a mio modo di vedere, perché da una parte vi è l'esigenza di essere più competitivi e questo si raggiunge attraverso una dimensione più grande. una migliore organizzazione che sa vedere il mercato in maniera più specialistica, dall'altro emerge il discorso che fa

Profumo perché effettivamente attraverso la maggiore dimensione vi è la possibilità di fare massa critica e dare soluzione a certi problemi riguardanti a grandi gruppi privati”. Il Prof. fa intendere che le operazioni di M&A devono essere considerate come un’opzione strategica ordinaria a disposizione di tutte quelle aziende che decidono di sfruttare appieno l’intera gamma di opzioni esistenti per la crescita; si può ormai dare per assodato che il fenomeno in questione abbia perso il carattere dell’eccezionalità che lo aveva accompagnato per anni. A questa ordinarietà del ricorso alle opzioni di crescita per via esterna contribuisce in maniera significativa anche la progressiva maturazione del settore bancario e, con essa, la consapevolezza che le scelte di crescita presentano difficoltà crescenti e tempi di realizzazione tendenzialmente sempre maggiori. Gli operatori hanno compreso l’importanza di due fattori per portare a termine con successo un’operazione di M&A:

- la chiarezza nel definire i criteri e le regole che devono guidare l’intero processo
- il timing; per essere efficienti bisogna considerare l’operazione nel più ampio contesto in cui va ad inserirsi, valutando pertanto numerosi fattori quali la concorrenza, l’evoluzione normativa e fiscale.

Passando ad un tema molto affascinante e cioè capire con quale cultura, valori nasce il nuovo soggetto aziendale ci avvaliamo ancora una volta dell’esperienza diretta del prof. Bertini. Lo Studioso afferma che prima di tutto bisogna distinguere i rapporti di forza che si instaurano in questo nuovo soggetto. Generalmente quello che nasce non è mai un soggetto totalmente nuovo (come dall’unione dell’ovulo e dello spermatozoo) anche nelle fusioni bancarie si possono ritrovare elementi di entrambi le componenti che fanno sistema e danno

luogo ad una nuova realtà. Così come i figli possono somigliare non solo fisicamente ma anche caratterialmente più al padre o alla madre così avviene per le fusioni bancarie. Premettendo questo, il Prof. continua “mi sento di dire che fusioni vere e proprie non ci sono state, intanto, perché i pesi rapportati alla partecipazione del capitale sociale sono sempre diversi” (e chi pesa di più vuol contare di più). A volte non è così nel senso che è sempre mia opinione che non necessariamente conta di più chi pesa di più, perché mi viene di affermare che le aziende sono guidate dalle persone; perché nonostante l’ampio riferimento oggettivo delle operazioni aziendali è nell’uomo che l’azienda trova le condizioni della sua esistenza, della sua vitalità, che passano attraverso processi di economicità, avvalorati dalle condizioni di sistematicità. Tuttavia l’imprenditorialità e la managerialità la esprimono i vertici ma l’elemento determinante anche se questo può avere un significato autonomo è il rapporto di forza all’interno del capitale; e chi ha un maggior peso finisce per tracciare le linee di sviluppo guida non solo dell’organizzazione nuova e più complessa ma anche della struttura. Nel caso dell’acquisizione di Unicredit nei confronti di Capitalia c’è stato un trasferimento della cultura di UniCredit all’interno della struttura dell’acquisita e molti valori di quest’ultima sono stati soffocati o in qualche modo soppressi. Anche nella sua prevedibilità in termini di rapporto nel capitale sociale se si avesse avuto una fusione di più ampio respiro in termini di cultura si poteva avere una fusione più accomodante”.

E’ chiara la visione del Professore ed anche il mio poco autorevole pensiero condivide le parole del Presidente del Collegio Sindacale di Banca di Roma. Un punto fondamentale da chiarire è che sia i canali di informazione, sia la pura accademia fanno immaginare la nascita di un soggetto aziendale espressione in maniera pressoché paritaria della cultura, dei valori e delle idee dei due

componenti aggregati; tuttavia c'è da constatare che sia per quanto riguarda Intesa – San Paolo, sia per Unicredit – Capitalia, sia nel suo piccolo per La Cassa di Risparmio di Ravenna - Banco di Lucca ci troviamo sempre di fronte ad acquisizioni vere e proprie che lasciano poco spazio alle acquisite di imporre una politica all'interno del nascente soggetto economico. Volendo riprendere un concetto del Prof. espresso durante il corso di Strategia e Politica aziendale 2005/2006 “ Si è visto che non tutte le idee entrano a far parte del sistema aziendale delle idee, ma solo quelle ritenute più significative ai fini di un certo processo, di un certo sviluppo, pertanto questo processo si sviluppa nel continuo; taglia trasversalmente sia il sistema delle decisioni sia il sistema delle operazioni il che vuol dire che all'interno del sistema d'azienda le idee sono dappertutto e sono tra loro strettamente correlate e per questa esigenza, relazione, finalizzata a certi risultati, le idee pendono allo stesso tempo, ma in modo diverso rispetto ai soggetti che fanno parte dell'area del soggetto economico, quelli che fanno parte di conseguenza del management e quelli della tecnostruttura”. Questo chiarisce ancora di più quanto la composizione del soggetto economico sia rilevante e in maniera più specifica la composizione del capitale sociale, che dà voce alla politica aziendale da perseguire infatti “le idee possono essere suddivise in tre classi fondamentali:

- le idee di tipo imprenditoriali
- le idee di tipo manageriale
- le idee di tipo esecutivo.

Le idee imprenditoriali sono idee relative agli indirizzi generali e innovativi della gestione, concepite in funzione della creazione del valore. Queste idee sono il prodotto principale dell'area del soggetto economico, perché è il soggetto economico che definisce gli indirizzi generali della politica aziendale e definisce gli scenari in cui l'azienda è chiamata ad operare, che assegna gli obiettivi dell'azienda.

Il prof. Bertini volendo prevedere gli scenari futuri del settore bancario nazionale afferma che “l’Italia ha tutta la possibilità di affermare un certo primato anche all’estero dall’Europa dell’Est ai paesi emergenti come l’India e la Cina; di fronte a questa snazionalizzazione vedo la possibilità da parte di piccoli gruppi bancari il sorgere di iniziative per le quali peraltro non può non essere prevista forme di regolamentazione perché si rischia di avere grosse banche con grandi potenzialità e potere ma imbrigliata con le piccole banche che se ne avvantaggerebbero; la competizione ne uscirebbe mortificata”.

Ad ulteriore sostegno di questa ipotesi va ricordato che, tra gli anni Ottanta e Novanta, vi è stato nei Paesi sopracitati una trasformazione di natura politica, sociale ed economica che ha radicalmente modificato la struttura di questi sistemi creditizi. Il modello esistente era quello della monobanca, vale a dire di un istituto in grado di concentrare nelle proprie mani tutte le funzioni che nei sistemi creditizi moderni vengono svolte in maniera indipendente dalla Banca centrale e dalle banche commerciali “private”. Alla monobanca venivano così attribuite in via esclusiva compiti quali l’emissione delle banconote, la gestione dei sistemi di pagamento tra le imprese, la concessione di prestiti e la copertura di deficit dello Stato. Per questo, una volta venuti meno i regimi politici alla guida dei Paesi dell’Est, una delle riforme avviate fu quella del sistema bancario che non solo segnò il passaggio dalla “monobanca” a una struttura più complessa nella quale trovavano spazio oltre alla banca centrale anche una serie di istituti creditizi di carattere privato, ma ha permesso, attraverso la rimozione di una serie di vincoli, il potenziale ingresso nei mercati locali delle banche straniere. Tenendo ben presente le differenze culturali e i rischi operativi, derivanti dalla difficoltà di integrare differenti procedure di controllo, di contabilità e di risk management, il

sistema creditizio italiano può con ottimismo affacciarsi a queste nuove realtà facendo tesoro tra l'altro già di alcune esperienze passate (Unicredit ha già concluso delle operazioni in Polonia, Bank Pekao, e in Slovacchia, Unibanka).

In questo processo di delocalizzazione il ruolo del sistema bancario risulta fondamentale. Le imprese e le PMI in particolare sono, infatti, estremamente sensibili al problema del reperimento delle risorse finanziarie necessarie allo sviluppo dei propri progetti di internazionalizzazione. Le banche locali, grazie alla loro presenza capillare e conoscenza diretta dei soggetti economici sul territorio, possono candidarsi a svolgere un ruolo di rilievo sul territorio a sostegno delle imprese, ad essere uno dei soggetti intermediari delle politiche e delle risorse messe a disposizione dalle Istituzioni locali. Per facilitare questo ruolo è necessario migliorare i servizi a favore dei clienti operanti con l'estero, favorire l'aggiornamento professionale e la crescita della "cultura" internazionalistica di tutto l'intero sistema. Ad esempio, tra i possibili interventi di cooperazione delle banche, molte Regioni italiane stanno sviluppando specifiche iniziative per promuovere legami stabili tra le loro economie e le comunità degli italiani all'estero. Le Regioni, non solo quelle meridionali, hanno registrato, infatti, nell'ultimo secolo flussi migratori significativi verso paesi esteri ed ancora oggi sono forti i rapporti che legano tali comunità con le terre d'origine. Il sistema delle banche locali, tradizionalmente attento agli aspetti socio-economici, potrebbe essere interessato ad esaminare interventi a sostegno dello sviluppo di attività economiche e/o di partenariato con gli italiani residenti all'estero, o con coloro che, trovandosi in situazioni di particolare disagio (ad es. il caso Argentina), siano costretti a rientrare in Italia per attivare (o riattivare) nuovi investimenti produttivi.

Questo spazio delle banche locali è attestato anche da una ricerca di un quotidiano economico (Milano Finanza) che ogni anno bandisce un premio (Creatori di Valore) tra le realtà bancarie che all'interno di ogni regione hanno saputo emergere in termini di redditività ma anche di mercato, ha evidenziato lo stato di salute di diversi istituti compresi nella fascia di eccellenza che certifica le scelte compiute in termini di efficienza, qualità del credito, diffusione territoriale, investimenti nell'anno 2007. Le banche sono state ordinate per cash flow e per mezzi amministrati, due parametri che misurano la generazione di liquidità e la dimensione, cui è stato aggiunto un indice di redditività, ottenuto come media aritmetica del roe % (utile netto su patrimonio medio), del roa % (risultato di gestione su totale attivo) e del ros% misurato dal rapporto del margine di intermediazione sui mezzi amministrati.

A ciascun rank (cash flow, mezzi amministrati, indice di redditività) è stato attribuito un punteggio da 10 (migliore) a 0 (peggiore), parametrato su 616 aziende di credito.

La media aritmetica dei tre punteggi ottenuti per ciascun istituto ha determinato l'MF Index.

Tra le realtà prime classificate troviamo tutte banche locali dalla Credem alla Banca Carige, dalla Banca di Desio alla Cassa di risparmio di Venezia. Questi risultati ci permettono di capire i benefici che possono trarre le piccole realtà bancarie grazie alla maggiore snellezza sia in termini operativi che in termini legislativi di cui godono.

3 capitolo

Caso Banco di Lucca

3.1 La storia del Banco di Lucca dalla nascita ad oggi.

Il Banco di Lucca nasce il 14 luglio 2003 grazie al rilascio dell'autorizzazione della Banca D'Italia all'esercizio dell'attività bancaria iscrivendo lo stesso nel gruppo "Cassa di risparmio di San Miniato". In data 1 dicembre 2003 ha avuto inizio l'operatività del Banco di Lucca, previo acquisto di un ramo d'azienda della Cassa di Risparmio di San Miniato, composto da parte degli asset del preesistente Banco di Lucca di Credito Cooperativo e da altri asset conferiti dalla Cassa di Risparmio di San Miniato. Inizialmente la nuova Banca ha operato con un solo sportello (presso la sede della "vecchia" Banca di Lucca di Credito Cooperativo in viale Marti a Lucca) .



L'araldica del marchio si rifà alla antica moneta della **Repubblica di Lucca** la cui data di prima coniazione risale al lontano 1593 ed è durata fino al 1616.

Il 2005 ha rappresentato per il Banco di Lucca un anno di svolta e di forti cambiamenti che hanno consegnato al territorio di riferimento una banca con un'articolata rete di agenzie, una banca maggiormente patrimonializzata, con un organico professionale e motivato.

Questo cambiamento ha preso il via il 28 dicembre 2004, con la sottoscrizione del contratto di acquisto di un ramo di azienda composto da sei agenzie della Cassa di Risparmio di San Miniato operanti nella Provincia di Lucca ed immesso nel possesso del Banco di Lucca il 28 febbraio 2005 grazie ad un'articolata operazione di migrazione informatica basata sulla metodologia del "big bang". Tale ramo d'azienda, il cui corrispettivo è stato pari a 12,6 milioni di euro, di cui 2,5 milioni di euro corrisposti a titolo di avviamento, sulla base della situazione contabile iniziale, risultava essere così composto:

Agenzie	6	
Organico complessivo	18	Dipendenti
Attivo	35,1	milioni di euro
Passivo	25,0	milioni di euro
Raccolta indiretta	12,9	milioni di euro

L'acquisizione delle agenzie, che sono presenti in tutto l'ambito provinciale, dalla Media Valle e Garfagnana alla Piana, dal Centro storico di Lucca alla Versilia, ha consentito al Banco di raggiungere in tempi brevi quella copertura territoriale dichiarata nella missione aziendale come obiettivo prioritario per il periodo 2003-2005.

Per consentire tale acquisizione il 15 febbraio 2005 è stato interamente sottoscritto da parte dei soci fondatori del Banco un aumento di capitale di 4 milioni di euro, deliberato a fine 2004.

Sul finire del 2005, il 16 ottobre, è giunto alla naturale scadenza il primo Consiglio di Amministrazione del Banco di Lucca e in pari data si è proceduto al rinnovo degli organi sociali.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione, condividendo con la Direzione la necessità di imprimere proprio in questa fase congiunturale una decisa accelerazione allo sviluppo del nostro Istituto, ha deliberato un nuovo aumento di capitale di 10 milioni di euro a sostegno del nuovo, sfidante, piano strategico triennale 2006-2008, che prevede un ulteriore sviluppo del Banco sul territorio di riferimento.

L'immissione in possesso delle sei agenzie e la successiva integrazione nel Banco di Lucca ha caratterizzato la prima parte dell'esercizio 2005. La maggiore complessità aziendale ha, infatti, richiesto una profonda rivisitazione di tutti i processi, delle procedure, dei sistemi di controllo e della normativa del nostro Istituto, rivisitazione compiuta anche con il sostegno di risorse della Capogruppo.

L'Istituto si è attivato sin da subito intraprendendo azioni atte a definire il sistema organizzativo e di controllo basato su processi efficaci ed efficienti, coerenti con quelli in essere presso la Capogruppo, con le Istruzioni di Vigilanza e, in generale, con la normativa di riferimento vigente. Per realizzare tali obiettivi sono state seguite due linee: una revisione organizzativa e procedurale ed una revisione normativa.

Le dinamiche organizzative hanno riguardato sia l'assetto informatico sia quello procedurale dell'Istituto, attraverso la sottoscrizione di un contratto quadro di Service con la Capogruppo.

Per quanto riguarda l'intermediazione mobiliare, nel mese di febbraio, l'Istituto ha preso accordi con la società Vegagest per consentire l'operatività nella gestione in delega dei patrimoni mobiliari.

Anche dal punto di vista normativo, l'anno 2005 è stato un anno di particolare fermento per l'Istituto in quanto ha sottoposto a revisione critica l'intero comparto. In particolare l'11 gennaio 2005 il Consiglio ha adottato il Regolamento di autodisciplina degli intermediari emanato dall'ABI ed ha approvato la relativa normativa di attuazione, mentre l'8 febbraio 2005, con la collaborazione della Capogruppo ed in seguito ad analisi delle attività e dei controlli espletata durante il processo di assessment condotto dalla società di consulenza Deloitte sono stati adottati il Regolamento ed i Manuali dei Controlli Interni sia per la Direzione Generale che per la rete sportellare.

Le mutate dimensioni e l'accresciuta operatività del Banco di Lucca hanno portato l'Istituto ad adottare il 28 giugno 2005, il nuovo Regolamento dell'Istituto, onde assicurare una corretta snellezza operativa. Tale Regolamento riporta anche i principali processi che caratterizzano l'operatività dell'azienda e le assegnazioni in termini di responsabilità alle strutture di riferimento.

In attuazione di quanto la normativa vigente prevede nel D.Lgs.n.231/2001, l'Istituto, anche attraverso gruppi di lavoro, ha adottato, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2005, un proprio Modello organizzativo ed ha costituito l'Organismo di Vigilanza che si è già insediato ed ha iniziato ad operare approvando il proprio regolamento ed il progetto formativo per il personale del Banco di Lucca.

La spinta che ha permesso di rafforzare dal punto di vista organizzativo la macchina del Banco di Lucca si è indirizzata in particolar modo a definire un sistema di controllo basato su processi efficaci ed efficienti, coerenti con quelli

in essere presso la Capogruppo, con le Istruzioni di Vigilanza e, in generale con la normativa di riferimento vigente.

Gli aspetti normativi hanno subito una rivisitazione completa ed attenta tanto da predisporre nell'intero anno 2006 la pubblicazione di ben 43 documenti "circolari organizzative" riguardanti i più disparati aspetti operativi della nostra azienda (dall'Antiriciclaggio 197 al testo Unico della Finanza, al Credito, od al Manuale funzionale dei Controlli interni di I e II liv. Ecc...)

A partire dal secondo semestre 2006, quanto al personale si è cercato di riordinare le risorse ottimizzando i costi con l'uscita di due dirigenti.

Il cambio di Direttore Generale avvenuto nell'ultimo trimestre dell'anno ha puntato ad un riordino sia della struttura di Direzione Generale che di rete, con alcuni avvicendamenti di personale.

Il nuovo indirizzo commerciale che il Banco ha assunto per il futuro, ha imposto una attenta analisi dei costi peraltro già avviata nella precedente gestione, che ha portato l'azienda ad effettuare scelte mirate verso alcune assunzioni di base, tali da permettere alla rete di trovare quel giusto assestamento organizzativo che per tutto l'anno 2006 è mancato per l'avvicinarsi continuo di un personale a contratto "interinale" (peraltro molto costoso) con una rotazione assolutamente inaccettabile.

Tale situazione infatti, oltre a non assicurare la giusta stabilità operativa alle agenzie stesse, creava all'esterno un'immagine di confusione e disorientamento da parte del cliente che certo non poteva giovare alla crescita dell'azienda.

Questa impostazione chiaramente "commerciale" non ha comportato comunque distrazioni organizzative in quanto anche in questo campo si è puntato a rafforzare e stabilizzare il Banco, grazie all'assunzione diretta di una risorsa esterna da destinare alla struttura organizzativa.

L'anno 2007 ha rappresentato per il Banco di Lucca un anno improntato alla riorganizzazione dell'azienda, che ha definitivamente impostato la propria struttura di Direzione Generale completandola con la creazione di una serie di "uffici pesanti" che erano esternalizzati presso la Capogruppo Cassa di Risparmio di San Miniato.

Questa scelta condivisa dal Consiglio di Amministrazione, ha messo in condizioni il Banco di Lucca di avere un proprio assetto di governo e di maggior controllo sull'azienda stessa, rendendo maggiormente tutelati sia il management, sia il Consiglio di Amministrazione.

Alla luce di quanto sopra sono state pertanto realizzate le seguenti strutture:

a) l'Ufficio Internal Audit; a cui è stata attribuita la responsabilità ad una figura di elevata professionalità, proveniente da un Istituto di Credito di livello nazionale e con il quale è stato avviato un piano di Audit ben articolato che ha visto nel corso di tutto l'anno 2007 oltre allo sviluppo di un programma di visite cadenzate presso tutte le filiali del Banco, mirato ad individuare per ciascuna realtà il rischio potenziale espresso, con la realizzazione di una serie di adeguata documentazione .

b) L'ufficio Controlli; la cui responsabilità è stata attribuita ad una figura proveniente dalla stessa Capogruppo CRSM con un notevole bagaglio di esperienza lavorativa che ha analizzato la posizione complessiva del Banco rendendola chiara e ben individuata (Sofferenze – incagli – crediti in Bonis) e rivitalizzando le attività di recupero fino ad allora non perfettamente coordinate .

c) L'ufficio Organizzazione si è inserito un uomo di assoluta esperienza nel settore informatico e proveniente dal mondo delle Banche Cooperative (ICCREA) il quale ha recuperato il dialogo con CSE, nostro fornitore in Outsourcing dei processi informatici, ed ha permesso al Banco di Lucca di ottimizzare l'utilizzo degli applicativi fino ad allora in essere e di recepire con maggior velocità le innovazioni informatiche.

d) L'ufficio Commerciale attribuito ad una figura di esperienza maturata presso altra banca di Lucca, (ha svolto incarichi di responsabile Private nell'Area Finanza), ha già attivato una intensa attività promozionale in supporto alle strutture di rete finalizzata a far decollare definitivamente il nostro Istituto dal punto di vista commerciale.

e) Organismo di Vigilanza; si è provveduto a rafforzare la già idonea struttura dell'ODV con l'inserimento di un professionista di indiscussa stima professore ordinario presso l'Università di Pisa.

f) Compliance; si è provveduto a costituire la funzione di Compliance nel rispetto delle previsioni dei Regolamenti delle Autorità dall'Organo di Vigilanza.

La riorganizzazione del Banco di Lucca a seguito dell'uscita del Banco dal gruppo Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A. autorizzata dalla Banca d'Italia il 03/07/2007, è stata indirizzata in particolar modo a definire un sistema di controllo coerente con le disposizioni impartite dalle Istruzioni di Vigilanza, ed in generale con la normativa di riferimento vigente. Al fine di realizzare tali obiettivi, sono state seguite due linee guida, una revisione organizzativo/procedurale ed una revisione normativa.

Sono stati emanati una serie di documenti e regolamenti, Codice disciplinare, Codice Etico e codice di comportamento con le parti correlate.

Tutto ciò è stato reso possibile grazie a quelle nuove e valide professionalità inserite negli Uffici "chiave" della Direzione Generale, che hanno recepito la forte motivazione che il management dell'azienda ha trasmesso, facendo loro il progetto di futuro sviluppo dell'Istituto.

I benefici di tutto ciò sono ben riassumibili dal risultato d'esercizio dell'anno 2007 che vede passare questa banca da un utile ante imposte negativo di € 560 mila per l'anno 2006 ad un utile ante imposte positivo di € 441 mila per il 2007.

Il percorso di fine anno incentrato costantemente sui controlli in senso lato verso tutta la struttura, indirizzato verso una omogeneizzazione di tutti i nostri processi informatici con quelli della Cassa di Risparmio di Ravenna al fine di ottimizzare lo svolgimento dei services, vede una conferma nel corretto operato dell'azienda che si è da sempre ispirata ad un principio di sana e prudente gestione, oltre che da una costante conferma ottenuta dagli organismi di controllo interni (Collegio Sindacale e società di revisione KPMG).

Ricordiamo, anche per semplicità schematica gli eventi che hanno portato cambiamenti sostanziali nel Banco di Lucca nell'anno 2007 :

1) In data 3 luglio 2007 Banca d'Italia ha emanato un provvedimento con la quale ha ufficializzato che a far data dal 2 luglio 2007 il Banco di Lucca veniva cancellato dal Gruppo Cassa di Risparmio di San Miniato.

2) A seguire, sempre nel mese di luglio, si è avviata la ricerca di un partner bancario che potesse fornire quei services operativi in sostituzione a Cassa di Risparmio di San Miniato. Cassa di Risparmio di Ravenna ha assicurato quanto necessario al corretto svolgimento delle attività, proponendosi come interlocutore qualificato ed economicamente vantaggioso.

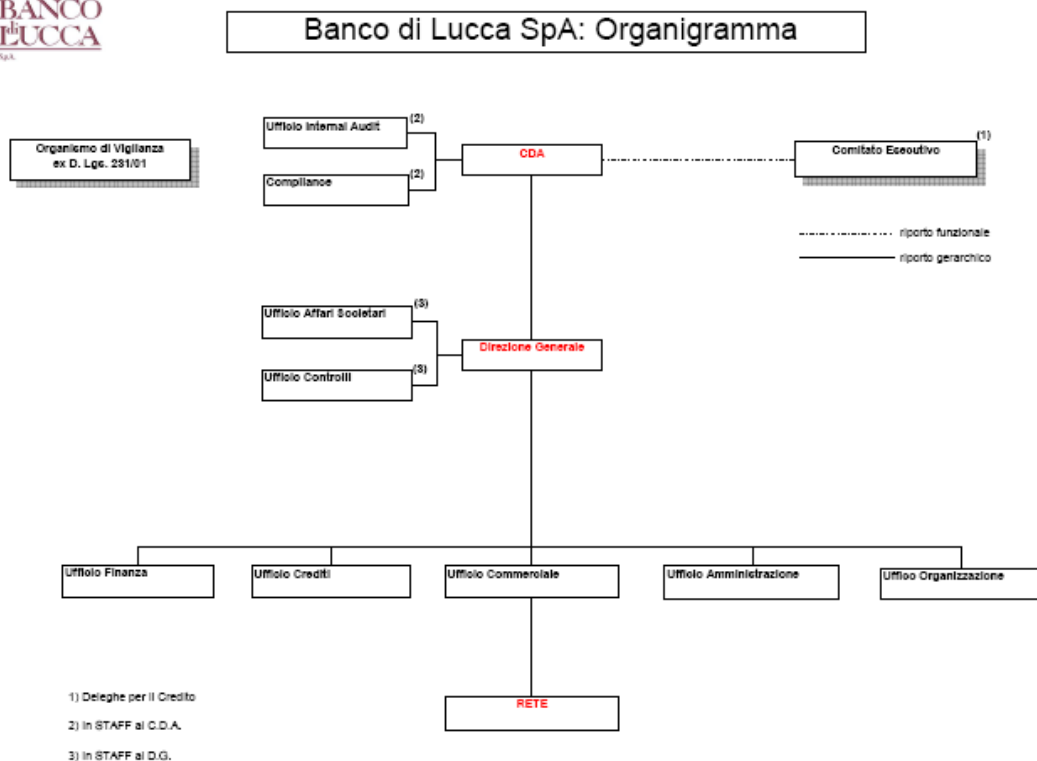
3) In data 8 settembre 2007 è avvenuto il distacco informatico dei services con Cassa di Risparmio di San Miniato. Tale evento ha permesso al Banco di Lucca di trasferire buona parte di questi services su Cassa di Risparmio di Ravenna recuperando completamente il rapporto operativo con il nostro fornitore informatico CSE a suo tempo demandato alla Capogruppo.

4) Con la fine dell'anno si è avviato tutto il processo di omogeneizzazione tabellare con la Cassa di Risparmio di Ravenna affinché si possa avere sul controllo di gestione omogeneo sia in indirizzo che in risultati.

Il 22 febbraio del 2008, con autorizzazione della Banca D'Italia, il Banco di Lucca è stato acquisito dalla Cassa di Risparmio di Ravenna gruppo privato ed indipendente presieduto da Antonio Patuelli.

Il Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna Spa, tramite la sub-holding Sofibar – Società Finanziaria di Banche Romagnole Spa, detiene ora il 55,31% dell’istituto di credito lucchese.

Con questa nuova acquisizione il Gruppo “Cassa di Ravenna” prosegue, come si può apprendere dalle dichiarazioni ufficiali del Presidente Patuelli, con convinzione nella strategia di sviluppo interregionale, favorita dalla contiguità di Emilia Romagna e Toscana, coniugando realtà complementari e intendendo valorizzare le qualità ed i caratteri distintivi dell’azione del Banco di Lucca.



La “Cassa” si pone, quindi, l’obiettivo, unitamente alle energie e professionalità del Banco di Lucca, di sostenere lo sviluppo del prezioso “localismo” svolto da realtà con così spiccato radicamento territoriale. Il progetto della “Cassa” è quello di sostenere lo sviluppo del Banco di Lucca anche in altre aree della Toscana, soprattutto della costa tirrenica. Questa ultima considerazione ci fa intendere la volontà da parte del Gruppo di accompagnare in tempi brevi il Banco di Lucca ad una crescita importante nel territorio toscano attraverso l’apertura di nuove filiali.

La fattibilità di questo progetto è stata possibile grazie ad alcune affinità “culturali” ed informatiche. Sull’aspetto informatico il Banco di Lucca si avvale delle competenze di una risorsa professionale ed umana fondamentale per il Banco di Lucca: il responsabile dell’Ufficio Organizzazione Domenico Guercia. Durante un’intervista egli condivide il pensiero secondo il quale avere il comune fattore informatico rappresenta un grosso vantaggio per l’integrazione di queste due realtà; entrambe le banche si servono, infatti, il CSE struttura di servizi informatici bancari con sede a San Lazzaro di Savena (BO). I servizi offerti da questa struttura condizionano l’operatività quotidiana delle filiali; qualsiasi operazione di back office (erogazione mutui, fidi, anagrafe, memorandum, titoli etc.) dipende dalla struttura di servizi bancari cui si rifornisce una banca. “Parlare lo stesso linguaggio - continua Albertoni Duccio collaboratore insieme a Chiara Minischetti dell’ufficio crediti - ha reso la migrazione di tutto il nostro portafoglio dai crediti ai mutui, all’anagrafe etc. più agevole inoltre tutti i nostri dipendenti si sono trovati di fronte a procedure a loro già note e quindi questo ha rappresentato per il Banco di Lucca un risparmio notevole di costi di formazione”. Un altro fattore che accumuna le due banche è il modo di “fare banca” che è caratterizzata dall’essere vicino al territorio e alle PMI tipico delle banche locali.

Andando ad analizzare l’organigramma attuale del Banco di Lucca si nota subito come sia sfruttato appieno il vantaggio della flessibilità e della snellezza di cui

deve godere una banca di piccole dimensioni. Avendo avuto la possibilità di vivere questa realtà posso testimoniare la piena e sincera collaborazione che caratterizza l'operare di tutti i componenti dell'azienda. La mia intima impressione è ottima in quanto si vede in maniera chiara l'intenzione da parte di tutti di maturare competenze trasversali; la filosofia è quella tipica delle aziende di medie dimensioni: essere tutti sostituibili. Ovviamente permangono una serie di difficoltà tra cui la elevata mole di lavoro per tutti i dipendenti che "vivono" l'azienda. Personalmente, ritengo di aver avuto la possibilità di vivere in un momento "storico" di questa banca ad altissima tensione, in quanto si trovava in un passaggio fondamentale della propria storia ma devo dire che in questi passaggi si vede la professionalità, la competenza e soprattutto le grandi doti umane del top management e di tutta la struttura. Il direttore generale della banca ed i suoi più stretti collaboratori in maniera chiara e precisa, adottando a volte anche decisioni difficili e avvolte sofferte, sono stati la guida di questa banca e di conseguenza delle persone che gravitano intorno ad essa. Stefano Solenni (d.g.), a mio parere, ha rappresentato in questi mesi una risorsa professionale ed umana indispensabile per portare a compimento un'operazione di acquisizione la quale inevitabilmente crea tensione, disagi e disorientamento all'interno di tutto il personale. Il mondo, soprattutto quello bancario, come abbiamo già detto, da qualche anno è caratterizzato da cambiamenti repentini; il prof. Bertini si esprimeva in questi termini nel luglio del 2007 "le concentrazioni bancarie e l'applicazione del sistema duale possono essere considerate mode; queste ultime si determinano e sono dettate da ragioni di opportunità politica". Ma in questi processi ci devono essere persone che sappiano difendere, ovattare il "loro" ambiente.

3.2) L'incorporazione con "La Cassa": considerazioni e prospettive di crescita.

La mia bella esperienza all'interno del Banco di Lucca, oltre che la professionalità riscontrata in questa realtà aziendale, mi portano a mostrare le prime sensazioni che si vivono in questo processo di fusione o per meglio dire di acquisizione della Cassa di Risparmio di Ravenna con il Banco di Lucca. A questo proposito ho ritenuto opportuno tenere in considerazione le affermazioni del responsabile dell'Ufficio Organizzazione il quale subito esprime con chiarezza uno dei concetti fondamentali che sta alla base di questa operazione. "Qualunque banca coinvolta in un processo di fusione e/o acquisizione hanno tutto l'interesse a mantenere la propria identità perché la ricchezza di una banca sul territorio è proprio quella di servire clienti con cui si è creato un rapporto "speciale" costituito da informazione, reputazione e fidelizzazione del cliente servito; questo mantenimento di una propria cultura è vista con piacere anche da parte della banca acquirente in quanto questa base di clienti rappresenta il patrimonio da cui partire per poi "conquistare" nuovi clienti attraverso una serie di prodotti più competitivi ed avanzati che possono essere introdotti grazie alle economie di scala e di scopo che si creeranno. L'aspirazione del Banco di Lucca è quella di mantenere una propria identità bancaria la prova di questo è data dal fatto che dopo l'acquisizione i consigli di amministrazione saranno presieduti da parte dei nuovi soci della "Cassa" nel territorio toscano quindi anche questa scelta ci fa capire la volontà di mantenere inalterato il rapporto con il territorio da parte del Banco di Lucca."

Ritornando allo schema di Nashavandi e Malekzadeh posso affermare che questa fusione molto probabilmente assumerà i connotati di una vera e propria integrazione. Infatti, ho potuto constatare sia lo spirito con cui questa operazione è

stata condotta sia gli atteggiamenti strategici che si sono tenuti nei confronti della Capogruppo; vi sono tutti i presupposti per un'incorporazione che non sfocia in una semplice assimilazione di una realtà estranea. La contiguità territoriale è un fattore che incide pesantemente sulla fitta rete di relazioni che vi sono tra le due banche; inoltre mi viene da pensare soprattutto in questo caso come il canale informatico sia una condizione necessaria per affrontare l'integrazione delle due realtà.

Desiderio di preservare la propria cultura

		Alto	Basso
Attrattività della cultura dell'impresa acquirente	Alto	<p>“La Cassa” e “Banco di Lucca” Integrazione</p>	<p>Assimilazione</p>
	Basso	<p>Separazione</p>	<p>Deculturazione</p>

Il periodo che ho vissuto è stato condizionato da una serie di modifiche sostanziali nell'operatività del Banco di Lucca, da una serie di interscambi e comunicazioni fitte e fondamentali per la buona riuscita della fase pre-acquisizione. Inoltre i canali informatici hanno fatto in modo di chiarire il timing, gli stati di avanzamento e le condizioni di una serie di cambiamenti necessari per la buona riuscita di questa operazione. Il grado di managerialità presente nel Banco di Lucca è, come già detto, di ottimo livello infatti la loro lungimiranza, la consapevolezza e la loro indiscussa professionalità hanno portato ad un approccio con la Capogruppo che è stato aperto ma non passivo; si è cercato di accettare con serietà le proposte ritenute a valore aggiunto oltre che effettuare dei suggerimenti utili alla "Cassa"(come un componente di una famiglia che sta al servizio delle famiglia stessa).

La prova di quanto appena detto è data dalle affermazioni del dott. Domenico Guercia (responsabile Organizzazione) "una piccola banca acquisita come la nostra ha tanto da guadagnare vedendo l'organizzazione di una banca grande. Il valore aggiunto che intravedo in questa operazione è rappresentato dalla possibilità da parte del Banco di Lucca di acquisire gli insegnamenti di un'organizzazione più strutturata tenendo ben presente di mantenere sempre e comunque il controllo sui processi aziendali di maggiore criticità".

La difficoltà che si percepisce all'interno dell'organizzazione è la "paura" di perdere autonomia decisionale, capacità di intervenire nei processi; tuttavia la consapevolezza all'interno del top management del Banco di Lucca è quella che il potere decisionale deve essere guadagnato "sul campo" attraverso risultati competitivi, reddituali etc.. di conseguenza questo porterà maggior fiducia e quindi a sua volta un processo di delega più spinto.

Ritornando ai motivi strategici che hanno spinto il Banco di Lucca a scegliere come banca incorporante la Cassa di Risparmio di Ravenna il responsabile dell'Ufficio Organizzazione continua affermando che uno dei motivi chiave che ha giocato un fattore positivo, un grosso vantaggio è stato sicuramente il comune fattore del sistema informativo che viene fornito ad entrambi da parte del CSE (struttura informatica di servizi con sede legale a Bologna).

Un altro motivo rilevante è stato sicuramente la differente ma contigua territorialità; il mercato toscano vive un momento di forte crescita con grossi margini di intervento; inoltre la Cassa di Risparmio da quanto si è appreso dalla stampa aveva tutto l'interesse di entrare nel mercato toscano e questa operazione la poteva fare in due modi:

- aprire una rete di sportelli con il suo nome e simbolo
- sfruttare una rete già esistente.

Hanno scelto la seconda strada tenendo in considerazione il fatto che il mercato bancario non è un mercato tipicamente aperto; i rapporti tra banche sono particolari, complessi bisogna stare attenti a come muoversi tenendo presente i vincoli posti dall'organismo di vigilanza. Il processo di concentrazione in atto nel sistema creditizio italiano ha prodotto come effetto non secondario un vero e proprio mercato dei singoli sportelli ceduti da banche a banche per delibere condizionate dall'Autorità Antitrust.

Infatti ricordiamoci che sul territorio provinciale, secondo normative Antitrust, non si può superare il 30% del totale degli sportelli presenti; questo ha generato in otto anni il passaggio di mano di 1.161 filiali bancarie "singole".

L'intenzione da parte della Cassa di Risparmio di Ravenna è quella di ampliare la capillarità nel territorio toscano del Banco di Lucca; infatti saranno aperte nuove filiali con il nome Banco di Lucca sotto il Gruppo "La Cassa" (a dimostrazione di questo negli ultimi giorni della stesura della mia tesi è stata aperta una nuova filiale a Firenze); per intenderci meglio, possiamo prendere ad esempio il modello della Banca Etruria che ha acquisito la Banca Federico del Vecchio e ha cambiato la denominazione dei propri sportelli a Firenze proprio con il marchio dell'acquisita da sempre simbolo della prestigiosa alta borghesia fiorentina); in questo caso erano filiali già esistenti nel caso specifico del Banco di Lucca comprenderanno filiali già esistenti e quelle di nuova apertura.

Analizziamo le sinergie che potrebbero risultare da questa acquisizione. C'è da fare una considerazione fondamentale che sta alla base di questa operazione. Nei diversi colloqui che ho avuto con il direttore generale del Banco di Lucca, Stefano Solenni, è emerso sempre come nello scenario attuale sia impraticabile la strategia secondo la quale si tende per una piccola realtà bancaria a crescere e/o a stare da soli. Posso testimoniare attraverso i miei tre mesi all'interno di questa realtà come nonostante il supporto significativo in questo periodo di migrazione da parte del management del gruppo ravennate sia impensabile anche per una eccelsa ma piccola organizzazione tener il passo della sempre più crescente competizione dei grandi gruppi bancari. Il management del Banco di Lucca ha dovuto affrontare "da solo" una serie cospicua di aggiornamenti normativi, iniziative e novità in tutti i settori dall'informatica al credito ai titoli etc... molto complesse⁸⁴.

⁸⁴L'introduzione della nuova direttiva MiFID che intende facilitare i servizi di investimento transfrontalieri all'interno dell'Unione Europea, promuovendo una maggiore concorrenza tra le piazze finanziarie dei 25 paesi membri; consentire alle banche e alle altre imprese di investimento di competere con le borse; allargare l'accesso ai mercati a soggetti anche diversi dagli intermediari; aumentare il livello di trasparenza degli operatori e garantire una maggiore protezione ai loro clienti, introducendo l'obbligo di eseguire gli ordini di acquisto e vendita alle migliori condizioni possibili. L'introduzione del codice

Le sinergie⁸⁵ che si potranno cogliere da questa operazione si possono manifestare sia sul lato dei ricavi complessivi, sia sul lato dei costi complessivi. Infatti la possibilità di aprire nuove filiali a Firenze e dintorni oltre a portare inevitabilmente un aumento della massa critica potrà dare l'opportunità di far esprimere tutta la potenzialità del top management in quanto la storia professionale dei dirigenti del Banco di Lucca si sviluppa nel territorio del capoluogo toscano; si potrà assistere a quelle che il prof. Garzella ama definire sinergie intangibili di carattere simbolico-emotivo⁸⁶. Non dobbiamo dimenticarci che la banca lucchese potrà dotarsi di un'ampia gamma di prodotti finanziari facendo in modo di seguire con maggiore attenzione e personalizzazione le sempre più crescenti esigenze della clientela attuale e potenziale. Sul lato dei costi le sinergie si realizzeranno attraverso la possibilità di fare formazione all'interno del Gruppo (è opportuno ricordare che "La Cassa" detiene la maggioranza del CSE società che offre servizi informatici bancari che stanno alla base dell'operatività, e di conseguenza si creeranno delle economie di apprendimento), scambio di risorse e competenze oltre che la possibilità di cogliere sinergie fiscali trasferendo i redditi imponibili tra società-ASA diverse.

IBAN che è il codice delle coordinate bancarie di un rapporto, conforme allo standard internazionale, che individua in modo univoco un conto bancario o infine l'iniziativa del Ministero per le Politiche Giovanili e le Attività Sportive e l'Associazione bancaria italiana, in collaborazione con il Ministro delle Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e il Ministero dell'Università e della Ricerca che permette agli studenti un agevole accesso al credito (senza ulteriori garanzie se non quelle della propria determinazione e dei requisiti di merito) per sostenere autonomamente le spese connesse alla propria formazione.

⁸⁵ "Le sinergie esprimono il maggior valore derivante dalla presenza di interrelazioni positive tra diverse business attuali e/o futuri è possibile ricondurre le origini di queste ultime:

- alla possibilità di aumentare i ricavi complessivi;
- alla possibilità di ridurre i costi complessivi;
- alla possibilità di ridurre il rischio, l'indebitamento ed il capitale investito complessivo".

Garzella Stefano "Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inespresse". Giappichelli Editore 2005.

⁸⁶ L'effetto sinergico deriva dalla capacità di un'area di business di "trainare" i ricavi di altre aree strategiche, sfruttando le interrelazioni nei caratteri fisico-tecnici o simbolico-emotivi dei prodotti offerti sui vari mercati.

Inoltre come abbiamo già ricordato la possibilità di potersi appoggiare ad una struttura organizzativa numerosa e professionale come quella della “Cassa di Risparmio di Ravenna” permetterà al management lucchese di concentrarsi sugli aspetti più critici della gestione.

La strategia da perseguire per il Banco di Lucca è quella di rilanciare la propria immagine ed identità (questa strada è stata avviata attraverso varie iniziative volte a rafforzare il proprio marchio nel territorio⁸⁷). A giudizio di chi scrive penso che i fronti da tenere in particolare considerazione sono quello proprietario/manageriale e quello sociale. È necessario, infatti, accelerare un circolo virtuoso nel quale le risorse distintive e l'immagine dell'azienda verso la comunità e gli altri interlocutori sociali si alimentano vicendevolmente.

La stabilità dell'assetto proprietario e manageriale oltre che l'aumento del consensum nei confronti della comunità locale faranno crescere in maniera più che proporzionale il Banco di Lucca facendo liberare delle potenzialità inespresse a causa di una serie di vincoli economici e strutturali. La mia intima convinzione è che bisogna seguire una politica coerente: l'incorporazione con “La Cassa di Risparmio di Ravenna” non deve essere un fattore destabilizzante o disorientativo nella chiara collocazione di questa realtà aziendale nel territorio toscano; anzi, la possibilità di una maggiore stabilità dell'assetto proprietario, di usufruire delle competenze del Gruppo e di sfruttare economia di scala e di scopo che inevitabilmente si creeranno, devono dare la giusta tranquillità al management per indirizzare la propria attenzione ad una gestione ancora più concentrata verso la clientela; cercando di offrire servizi non solo più competitivi⁸⁸ ma anche più completi cioè offrire un'ampia gamma di strumenti finanziari volti a soddisfare le esigenze sempre più innovative del cliente.

⁸⁷Ad esempio la promozione del Mutuo Low Cost: il mutuo senza spese dedicato ai residenti nella provincia che non hanno ancora compiuto 35 anni senza nessuna spesa di istruttoria, di perizia e costo aggiuntivo con un tasso di interesse legato all'Euribor a sei mesi con uno spread del 0,30%

⁸⁸ Ho potuto constatare che i tassi di interesse sia attivi che quelli passivi per il cliente reggono il confronto con i competitors locali,

In conclusione, il Banco di Lucca dovrà essere nei prossimi anni una banca locale che si fregia di questa definizione. Una banca che mantenga il suo rapporto “speciale” con il territorio ma che allo stesso tempo offre una vasta gamma di prodotti; non mi riferisco soltanto ai prodotti finanziari ma anche e soprattutto di servizi; a questo proposito mi sento di affermare che andrebbe potenziato l’ufficio esteri e sarebbe opportuno l’istituzione di un call center.

Ad avviso di chi scrive è possibile classificare, in base alle considerazioni precedentemente effettuate, le varie tipologie di banche in base al loro raggio d’azione (nazionale o regionale) e della loro completezza nell’offerta (gamma di prodotti).

Le banche locali che non risultano complete sul lato dell’offerta saranno destinate a scomparire (banche da “acquisire”); mentre quelle che saranno capaci di offrire una risposta adeguata e soddisfacente alle esigenze della clientela locale potranno essere considerate dei “piccoli campioni” capaci di avere un rapporto prediletto con il loro territorio di riferimento e di mantenere intatta la loro autonomia.

Raggio d'azione

Regionale

Nazionale

Ampio	Piccoli campioni	Unicredit – Capitalia Intesa – Sanpaolo Banca popolare italiana Giganti nazionali
Gamma di prodotti		
Ridotto	Da acquisire	Fuori mercato

3.3) Il Banco di Lucca ed il suo rapporto con il territorio di riferimento.

Il Banco di Lucca può assolutamente definirsi una banca locale eccellente in quanto cerca attraverso una gestione sana ed attenta di conseguire ogni anno il duplice obiettivo di fare sviluppo sul territorio e fare utili. La strada perseguita dalla Direzione Generale è quella di effettuare una seria politica di riduzione dei costi attraverso assunzioni oculate che non rappresentino in nessun caso inefficienza produttiva. Questo aspetto è riscontrabile anche dai dati di bilancio, infatti il costo del personale dal 2006 al 2007 è diminuito da 2.412 mila euro a 2.100 con un decremento del 13% a fronte di un aumento del margine di intermediazione pari al 15%. Inoltre dal bilancio si evince la costante progressività del margine di intermediazione che è composto da una parte rilevante circa l'80% dal margine di interesse (differenza tra interessi attivi e passivi). Questo ultimo dato è un ulteriore punto di forza per questa realtà aziendale in quanto non solo conferma la tipicità della banca locale stessa (infatti una banca locale si caratterizza per un ambito operativo prevalentemente concentrato sul *core business*) ma esprime una forte stabilità nei ricavi (i ricavi "non finanziari" sono una componente fortemente caratterizzata dalla congiuntura economica e quindi esposti ad una forte volatilità). Il costo del personale sul totale del margine di intermediazione è passato dal 57% del 2006 al 42% del 2007 con un'intenzione chiara di diminuire ancora di più nei prossimi tre anni questa percentuale attraverso un aumento delle filiali operanti nel territorio toscano.

Il Presidente Minischetti rafforza i dati precedentemente elencati infatti, in una recente intervista, si esprimeva così “l’utile del 2007 ammonta a 441 mila euro, risultato che si pone ancora più in risalto se si considera l’iscrizione nel bilancio 2007 di importanti rettifiche nette sui crediti, derivanti da un prudenziale processo valutativo e non da perdite effettivamente conseguite e dall’effetto del recupero fiscale sugli anni precedenti”.

Questi risultati spiegano la validità imprenditoriale, la coerenza politica e strategica del Banco di Lucca che sarà sicuramente rafforzata dopo questa operazione, che apporterà mezzi finanziari, manageriali ed operativi che permetteranno una maggiore attenzione alle PMI. Il Dott. Guercia ha affermato “si tratta di far capire alla gente che la cultura non è cambiata anzi si migliora essendo più vicini attraverso l’ampliamento della gamma dei servizi, il miglioramento dei servizi; intervenendo capitali freschi si possono ritagliare anche offerte più competitive sia negli impieghi che nella raccolta”.

Il top management del Banco di Lucca ha dimostrato una crescente attenzione alla dimensione sociale è un segnale di come l’attenzione si sia progressivamente estesa anche a quelle categorie di soggetti a cui storicamente si è dedicato minor attenzione (amministrazioni pubbliche, comunità locale etc.). Tutto ciò consente all’azienda di migliorare la capacità di relazionarsi con gli interlocutori esterni tramite la possibilità di valorizzare, proprio nei confronti di tali interlocutori, le attività svolte dall’azienda ed i risultati ottenuti nella gestione di questi nuovi aspetti.

Il direttore Solenni afferma che esiste una pluralità di soggetti cui l’attività bancaria deve tener conto. Questo è un elemento relativamente nuovo nella cultura manageriale della Banca. In tale ottica, servono condivisione e consolidamento all’interno di una realtà aziendale come quella del Banco di Lucca; una specifica formazione diretta a far sì che il management, i dipendenti ed i collaboratori possano comprendere, interiorizzare e contribuire a trasferire tali cambiamenti nella cultura e nell’operatività quotidiana in modo da creare la

consapevolezza dei problemi e delle scelte implicite nel nuovo modello di «essere impresa». A questo proposito è stato emanato a maggio del 2008 il “Codice Etico di Gruppo” che ricomprende i principi cui si devono attenere i Dipendenti, gli Esponenti Aziendali ed i collaboratori esterni del Banco di Lucca SpA e del Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna.

Da un punto di vista finanziario, gli studi sulla correlazione tra la responsabilità sociale delle banche e profitto e performance economiche e reddituali non giungono a conclusioni definitive: esiste un’evidente difficoltà dovuta all’aleatorietà delle variabili che entrano in gioco in queste valutazioni, che hanno in realtà una significativa componente qualitativa. In via empirica, invece, la constatazione di una coerenza tra il comportamento sociale ed ambientale delle imprese e le buone prestazioni economiche del titolo è generalmente condivisa. È infatti plausibile pensare che una gestione aziendale proattiva da un punto di vista sociale e ambientale sia potenzialmente in grado di creare valore aggiunto in termini di asset intangibili, che possono assicurare all’impresa nel lungo periodo crescita di competitività, solidità e garantire riflessi positivi sulle performance finanziarie. In altri termini, una gestione efficace della sostenibilità può rafforzare la reputazione presso gli stakeholder, generare fiducia e valorizzare il potenziale del brand, motivare la forza lavoro, stimolare la crescita di efficienza e redditività, migliorare i rapporti con le istituzioni e la comunità.

L’esercizio dell’intermediazione finanziaria è collegato in modo diretto anche al dibattito sullo sviluppo sostenibile; (le origini «etiche» del credito risalgono alla nascita dei Monti di Pietà, che, a partire dal 1400, svolsero un’importante funzione propulsiva nelle città favorendo l’avvio di un circolo virtuoso per la crescita attraverso la disponibilità di credito; secondo un modello che ricorda quello realizzato dalle più recenti esperienze di microcredito, queste istituzioni

concedevano finanziamenti, nella forma del prestito su pegno, a sostegno di investimenti in attrezzature, macchinari o bestiame, consentendo di superare i limiti posti dalle condizioni di povertà in cui versavano ampie fasce di popolazione e impedendo in tal modo il ricorso all'usura) infatti a questo proposito richiamo il rapporto esistente tra il Banco di Lucca e il territorio e la promozione dello sviluppo inteso nel senso più ampio del termine. Sotto questo profilo, afferma Solenni, "le capacità fortemente accresciute che l'industria bancaria italiana ha conseguito attraverso un importante sforzo organizzativo e di innovazione tecnologica debbono essere colte in un'ottica positiva. Sono, in realtà, possibilità messe a disposizione dei cittadini e degli operatori economici, cioè al servizio dell'uomo, della società e dei loro bisogni primari. D'altronde, va anche evidenziato che nelle banche, a seguito del profondo processo di privatizzazione e di concentrazione registratosi negli anni Novanta, si è andata affermando un'impostazione della gestione e della organizzazione interna strettamente imperniata sulla razionalità delle scelte economiche, sulla massimizzazione del valore per gli azionisti". Tale impostazione tende in un certo modo a sostituirsi alle finalità generalmente più pubblicistiche, alle quali la maggior parte delle banche storicamente ha ispirato i propri comportamenti. Occorre dunque porsi di fronte alla tematica in esame in termini problematici, trattandosi di un ambito di indagine ampio e dai confini non sempre facilmente identificabili, che non trova comportamenti univoci e coerenti fra gli intermediari. Per questo, quando l'analisi si focalizza sulla responsabilità sociale, occorre sapere leggere, oltre la cortina del formale, la sostanza degli atti e dei modus operandi delle singole istituzioni finanziarie. E tale responsabilità non va vista solo in termini individualistici o privati, ma deve giocarsi anche a livello pubblico-sociale. In questo senso, è necessaria la trasparenza, da intendersi quale scelta volontaria, consapevole e dichiarata di volersi far giudicare dall'intera

comunità civile sulla coerenza dei propri comportamenti sostanziali rispetto al sistema di principi e di regole che si è scelto di porre a base del proprio operare. È ferma convinzione del management del Banco di Lucca che il processo di concentrazione del sistema bancario a cui si è assistito comporta il rischio di un venir meno del rapporto tra banche e territorio.

Si rischia che vengano annullati una serie di legami storici ed economici tra comunità e banca, venga meno quel rapporto diretto di conoscenza e di fiducia che, tradizionalmente, ha circoscritto e caratterizzato i rapporti tra la banca locale stessa ed il mondo della piccola e media impresa.

In questo spazio competitivo lasciato “scoperto”, che una banca locale come quella lucchese deve inserirsi valorizzando l’intera economia locale.

La definizione di banca locale non deve dipendere tanto da fattori quantitativi di tipo dimensionale, ma piuttosto da fattori di ordine qualitativo che mettano in risalto il legame con la propria zona d’azione. Si può sostenere che una banca è tanto più locale quanto più il suo attivo di bilancio è caratterizzato e contraddistinto dalle vicende proprie del cosiddetto localismo economico.

Nel corso dell’ultimo decennio si è assistito ad un cambiamento delle “regole del gioco competitivo” che ha inciso profondamente sulle scelte di gestione strategica ed operativa sia delle imprese sia delle banche, che da qualche anno hanno visto progressivamente ridursi lo spread tra tassi attivi e tassi passivi, che storicamente ha garantito l’equilibrio finanziario della gestione. Oggi le banche locali sono sempre più impegnate a passare da una logica di intermediazione ad una logica di servizi progettati ed erogati tenendo conto della loro strutturale vicinanza al tessuto delle piccole e medie imprese. Si deve fare di più, ma la strada giusta è stata imboccata.

Il dott. Risaliti responsabile ufficio Esteri afferma che è significativo scorrere alcuni aspetti relativi ai fabbisogni finanziari delle piccole e medie imprese,

tenendo conto soprattutto dei fattori critici di successo che stanno caratterizzando lo scenario competitivo. Si pensi ad esempio all'impegnativa fase di ristrutturazione che caratterizza oggi il settore del commercio e che induce nuovi bisogni finanziari da parte delle singole imprese, soprattutto in materia di supporto agli investimenti, di gestione della liquidità, di finanziamento del magazzino, di strumenti di pagamento. Problema "storico" per l'accesso al credito delle PMI è il problema della garanzia. La banca, in genere, in mancanza di altri elementi conoscitivi sull'attività dell'impresa, ricorre all'acquisizione di una garanzia che di norma è patrimoniale. È chiaro che un rapporto di affidamento basato sulla garanzia imprenditoriale, piuttosto che su quella immobiliare è più facilmente realizzabile laddove la banca è strutturalmente più vicina al territorio di riferimento ed alle imprese stesse. Ciò favorisce da parte della banca la conoscenza e la capacità di valutazione dell'attività dell'impresa e del suo mercato di riferimento. Ciò vale soprattutto nella valutazione di affidamento. Si pensi, ad esempio, alla valutazione della capacità dell'imprenditore elemento del quale in molti casi si dà scarso rilievo nell'analisi istruttoria condotta dalle banche, soprattutto da quelle di maggiori dimensioni, che tendono a standardizzare le procedure su elementi precodificati, asettici e staccati dal contesto in cui opera l'impresa stessa.

Altro elemento di criticità da prendere in considerazione è quello dei tempi di delibera ed erogazione dei finanziamenti. È ferma intenzione da parte del Banco di Lucca attraverso l'ufficio crediti snellire le procedure di erogazione dei finanziamenti; infatti le imprese si trovano spesso di fronte a scelte operative che richiedono tempi veloci. Si pensi, ad esempio, all'opportunità di acquistare una partita di merce o fare un affare; è chiaro che deve esserci sintonia tra i tempi dell'azione di tipo commerciale ed il momento del finanziamento. Se l'operazione deve essere compiuta entro pochi giorni, ottenere un affidamento dopo tre mesi vanifica l'intervento finanziario.

Posso concludere, affermando, dopo tutta una serie di considerazioni effettuate, che il Banco di Lucca si pone come una “banca locale” vicina al territorio con la possibilità di offrire servizi competitivi in termini di costo ed avanzati; quindi la mia personale convinzione è quella di trovarci di fronte ad una banca ad altissimo potenziale con ampi margini di crescita con amministratori e manager di grande esperienza nazionale che sapranno indirizzare la crescita e la salvaguardia dei fattori critici di successo di questa realtà.

Conclusioni

Il settore bancario ha rappresentato un territorio relativamente inesplorato per gli studi di strategia. L'elevato livello di regolamentazione che lo caratterizzava, nonché l'estrema concentrazione della proprietà, ne aveva fatto un settore tradizionalmente poco avvezzo al confronto competitivo e, di conseguenza, poco interessante per i ricercatori estranei alle materie concernenti la funzione di produzione della banca. Il progressivo allentamento di alcuni, particolarmente rilevanti, vincoli normativi (apertura degli sportelli, incrocio di partecipazioni con imprese di produzione industriale e di altri servizi, liberalizzazione all'ingresso di competitors stranieri), insieme con un crescente stimolo istituzionale verso la privatizzazione, hanno radicalmente modificato l'assetto chiuso e protetto dell'intero sistema finanziario. Si verifica che, le caratteristiche di un settore indiscutibilmente maturo si uniscono alla relativa giovinezza della sua attitudine concorrenziale.

Le motivazioni addebitate da alcuni guru del settore ai processi di concentrazione bancaria sono diverse; tuttavia si erano individuati due filoni di pensiero. Il primo era rappresentato da Cesare Geronzi il quale indicava come motivazione di questo intenso processo un' esigenza competitiva; la seconda corrente era quella di Profumo secondo la quale le banche dovevano raggiungere una massa critica importante per seguire alcuni clienti ed effettuare determinate operazioni. Aggiungo che come sostiene Rampl, in una recente intervista, bisogna dare atto che persone come Geronzi, Profumo, Passera, hanno dato stabilità al sistema bancario.

Ad un anno da questi processi che hanno portato ad una concentrazione inimmaginabile fino a qualche tempo fa, il Prof. Bertini afferma "le due motivazioni che erano nate come contrapposte si sposano, a mio modo di vedere, perché da una parte vi è l'esigenza di essere più competitivi e questo si raggiunge attraverso una dimensione più grande: una migliore organizzazione che sa vedere

il mercato in maniera più specialistica, dall'altro emerge il discorso che fa Profumo perché effettivamente attraverso la maggiore dimensione vi è la possibilità di fare massa critica e dare soluzione a certi problemi riguardanti a grandi gruppi privati". Il Prof. fa intendere come le operazioni di M&A stanno perdendo progressivamente quel carattere di eccezionalità fino ad arrivare quasi ad essere considerate come un'opzione strategica ordinaria a disposizione di tutte quelle aziende che decidono di sfruttare appieno l'intera gamma di opzioni esistenti per la crescita. A questa ordinarietà del ricorso alle opzioni di crescita per via esterna contribuisce in maniera significativa anche la progressiva maturazione del settore bancario e, con essa, la consapevolezza che le scelte di crescita presentano difficoltà crescenti e tempi di realizzazione tendenzialmente sempre maggiori.

Questo fenomeno ha portato ad una netta distinzione tra le banche di grosse dimensioni e quelle di piccole e medie dimensioni. E' impensabile che tutte le strategie siano perseguibili da tutti di conseguenza è fondamentale individuare nell'arena competitiva del mondo finanziario alcuni soggetti che, pur agendo nello stesso spazio economico "vitale", non possono essere definiti in competizione; infatti tra le banche locali e le banche di grosse dimensioni non vedo nessun tipo di competizione frontale poiché dotate di una differente struttura tecnologica, territoriale, economica/finanziaria e politica/sociale.

Il corollario di questa affermazione è che le due tipologie di intermediari finanziari si trovano ad affrontare lo stesso mercato ma con mezzi diversi e di conseguenza dovranno seguire strategie differenti, rivolgersi ad un segmento di clientela diverso etc..

Storicamente le banche locali, usufruendo di questo rapporto prediletto con il territorio, hanno sempre teso a massimizzare il singolo rapporto con il cliente, puntando alla profittabilità derivante da rapporti multipli con il medesimo cliente nel tempo o attraverso diversi servizi. Le banche di grandi dimensioni, invece, puntano alla profittabilità derivante dalle singole operazioni, o di identiche operazioni con più clienti.

Il mutato contesto competitivo, tuttavia, ha creato una non netta suddivisione del mercato rendendo “tutti attaccabili da tutti”. Infatti le banche locali si sono spinte a seguire le esigenze dei propri clienti (tipicamente privati o PMI) verso le nuove sfide competitive internazionali che hanno portato a maturare skills importanti e a far intravedere possibilità di business considerevoli e, paradossalmente, le banche di grosse dimensioni si sono spinte in territori nei quali tradizionalmente non operavano. Si è puntato ad estendere i rapporti relazionali, anche se ciascuno di essi risulta meno redditizio. In ambedue i casi è ferma la convinzione secondo la quale sia la fedeltà che la durata dei rapporti con la clientela rappresentino condizioni necessarie per raggiungere il proprio vantaggio competitivo.

La banca locale quindi si pone come una figura che deve accompagnare il percorso di crescita delle imprese, che si lanciano nelle sfide competitive della globalizzazione e della tecnologica, attraverso un’attività di supporto consulenziale è questa la strada che intravedono gli studiosi Bianchi Martini, Capiello e Romano per il prossimo futuro ed è questa l’opinione, secondo il mio punto di vista, più condivisibile per far sì che gli istituti creditizi a vocazione locale non perdano “il treno” e soprattutto il consensum che hanno instaurato da anni con la propria clientela. Questo potrebbe portare a gestire in maniera totalmente diversa rispetto al passato gli enti creditizi di piccole dimensioni; gli imperativi dovranno essere quelli di potenziare o, in alcuni casi, creare gli uffici addetti alle operazioni all’estero, dotarsi di professionisti esterni che siano all’avanguardia sui sempre più continui cambiamenti normativi, fiscali ed agevolativi in atto. Questo potrà creare una serie di benefici agli istituti di riferimento dall’aumento delle competenze e della professionalità,

all'opportunità di cogliere nuovi potenziali business, alla possibilità di aggredire nuove fette di mercato.

Sembra opportuno a questo punto descrivere le strade da percorrere per una banca a vocazione locale. Per definizione una banca locale, dato il suo rapporto più profondo con il territorio, conosce, anche a seguito di incroci di informazioni, in maniera dettagliata la credibilità, e l'affidabilità dei propri e/o potenziali clienti. La serie di iniziative (partecipazioni e/o organizzazione di convegni, eventi accademici, sportivi etc.) hanno un duplice scopo quello di farsi conoscere ma, allo stesso tempo, quello di conoscere il proprio territorio "operativo", infatti, il principale punto di forza di una banca a vocazione locale è sicuramente rappresentato dai vantaggi di carattere informativo.

Questo permette di facilitare la comprensione delle esigenze della propria clientela. Si pensi, ad esempio, alla diversa tipologia di prenditori/prestatori di fondi riscontrabili nell'area vesuviana rispetto a quella salernitana o della costiera amalfitana. È indubbio che i primi (storicamente commercianti) saranno contraddistinti per un rapporto con il proprio istituto creditizio di maggiore supporto ed intensità rispetto alla clientela salernitana tipicamente risparmiatrice.

In questo caso si può riscontrare la possibilità, per le banche che riescono ad instaurare una serie di relazioni, di creare un'asimmetria informativa rispetto agli altri enti creditizi, operanti nel territorio di riferimento, tale da rappresentare un forte vantaggio competitivo che può tradursi in una posizione di leadership in quel specifico contesto.

Questa politica rappresenterebbe anche una sorta di controllo del rischio, infatti, a mio modesto parere, il relazionarsi, in maniera informale, con il ceto imprenditoriale locale potrebbe essere un'attività che permetta di avere una visione più ampia del cliente. Infatti le banche nel prossimo futuro dovranno assumere dei rischi affianco agli imprenditori; nel senso che, dovranno concedere finanziamenti anche a fronte di non proporzionali garanzie. Quindi, si verificherà un trasferimento del rischio imprenditoriale dal soggetto economico al soggetto

finanziatore; questo scenario porterà valore aggiunto soltanto se gli enti accreditati a questa mansione instaureranno un rapporto “intimo” con la propria clientela che vada al di là del puro scambio liquidità/garanzie.

Il punto di debolezza di questa strategia è individuabile nella stretta correlazione tra le sorti delle aziende bancarie con quelle imprenditoriali; questo farà instaurare un legame forte tra l’andamento reddituale bancario e la congiuntura economica.

Il mio convincimento rimane quello che, la strada da percorrere, sia quella appena descritta, in quanto, è l’unica per raggiungere una sorta di sviluppo sostenibile dove le aziende, le banche e la politica nutrono quel sentimento di unione e collaborazione per affrontare il mercato post-globalizzazione contraddistinto per la sua competitività. Il salto di qualità delle banche locali potrà avvenire, soltanto nel caso in cui, queste entità, raggiunte masse critiche considerevoli, rimangano, sia nella gestione sia nel modo di “fare banca” ,locali e allo stesso tempo non cadano nella tentazione di appartenere ad un grosso gruppo bancario; questo porterebbe ad una facilità maggiore nella gestione della banca ma,allo stesso tempo,snaturerebbe il soggetto creditizio stesso.

Il Banco di Lucca nasce il 14 luglio 2003 grazie al rilascio dell’autorizzazione della Banca D’Italia all’esercizio dell’attività bancaria iscrivendo lo stesso nel gruppo“Cassa di risparmio di san Miniato”. In data 1 dicembre 2003 ha avuto inizio l’operatività del Banco di Lucca, previo acquisto di un ramo d’azienda della Cassa di Risparmio di San Miniato, composto da parte degli asset del preesistente Banco di Lucca di Credito Cooperativo e da altri asset conferiti dalla Cassa di Risparmio di San Miniato. Inizialmente la nuova Banca ha operato con un solo sportello (presso la sede della “vecchia” Banca di Lucca di Credito Cooperativo in viale Marti a Lucca) .

Questo cambiamento ha preso il via il 28 dicembre 2004, con la sottoscrizione del contratto di acquisto di un ramo di azienda composto da sei agenzie della Cassa di Risparmio di San Miniato operanti nella Provincia di Lucca ed immesso

nel possesso del Banco di Lucca il 28 febbraio 2005 grazie ad un'articolata operazione di migrazione informatica basata sulla metodologia del "big bang".

A seguito dell'uscita dal gruppo Cassa di Risparmio di San Miniato autorizzata dalla Banca D'Italia il 03/07/2007; si è resa indispensabile la riorganizzazione del Banco di Lucca attraverso l'istituzione di alcuni uffici chiave come quello commerciale, Audit, Organizzazione e Controlli è stata indirizzata in particolar modo a definire un sistema di controllo coerente con le disposizioni impartite dalle Istruzioni di Vigilanza, ed in generale con la normativa di riferimento vigente. Sono stati emanati una serie di documenti e regolamenti, Codice disciplinare, Codice Etico e codice di comportamento con le parti correlate.

Il 22 febbraio del 2008, con autorizzazione della Banca D'Italia, il Banco di Lucca è stato acquisito dalla Cassa di Risparmio di Ravenna gruppo privato ed indipendente presieduto da Antonio Patuelli.

Un motivo rilevante che ha dato il via a questa incorporazione è stato, sicuramente, la differente ma contigua territorialità; il mercato toscano vive un momento di forte crescita con grossi margini di intervento; inoltre la Cassa di Risparmio da quanto si è appreso dalla stampa aveva tutto l'interesse di entrare nel mercato toscano e questa operazione la poteva fare in due modi:

- aprire una rete di sportelli con il suo nome e simbolo
- sfruttare una rete già esistente.

Hanno scelto la seconda strada tenendo in considerazione il fatto che il mercato bancario non è un mercato tipicamente aperto; i rapporti tra banche sono particolari, complessi bisogna stare attenti a come muoversi tenendo presente i vincoli posti dall'organismo di vigilanza. Il processo di concentrazione in atto nel sistema creditizio italiano ha prodotto come effetto non secondario un vero e proprio mercato dei singoli sportelli ceduti da banche a banche per delibere condizionate dall'Autorità Antitrust.

C'è da fare una considerazione fondamentale che sta alla base di questa operazione. Nei diversi colloqui che ho avuto con il direttore generale del Banco di Lucca, Stefano Solenni, è emerso sempre come nello scenario attuale sia impraticabile la strategia secondo la quale si tende per una piccola realtà bancaria a crescere e/o a stare da soli. Posso testimoniare attraverso i miei tre mesi all'interno di questa realtà come nonostante il supporto significativo in questo periodo di migrazione da parte del management del gruppo ravennate sia impensabile anche per una eccelsa ma piccola organizzazione tener il passo della sempre più crescente competizione dei grandi gruppi bancari. Il management del Banco di Lucca ha dovuto affrontare "da solo" una serie cospicua di aggiornamenti normativi, iniziative e novità in tutti i settori dall'informatica al credito ai titoli etc... molto complesse.

La fattibilità di questo progetto è stata possibile grazie ad alcune affinità "culturali" ed informatiche. Sull'aspetto informatico il Banco di Lucca si avvale delle competenze di una risorsa professionale ed umana fondamentale per il Banco di Lucca: il responsabile dell'Ufficio Organizzazione Domenico Guercia. Durante un'intervista egli condivide il pensiero secondo il quale avere il comune fattore informatico rappresenta un grosso vantaggio per l'integrazione di queste due realtà; entrambe le banche si servono, infatti, il CSE struttura di servizi informatici bancari con sede a San Lazzaro di Savena (BO). I servizi offerti da questa struttura condizionano l'operatività quotidiana delle filiali; qualsiasi operazione di back office (erogazione mutui, fidi, anagrafe, memorandum, titoli etc.) dipende dalla struttura di servizi bancari cui si rifornisce una banca. "Parlare lo stesso linguaggio" ha reso la migrazione di tutto il nostro portafoglio dai crediti ai mutui, all'anagrafe etc. più agevole inoltre tutti i nostri dipendenti si sono trovati di fronte a procedure a loro già note e quindi questo ha rappresentato per il Banco di Lucca un risparmio notevole di costi di formazione". Un altro fattore che accumuna le due banche è il modo di "fare banca" che è caratterizzata dall'essere vicino al territorio e alle PMI tipico delle banche locali.

Il periodo che ho vissuto è stato condizionato da una serie di modifiche sostanziali nell'operatività del Banco di Lucca, da una serie di interscambi e comunicazioni fitte e fondamentali per la buona riuscita della fase pre-acquisizione. Il grado di managerialità presente nel Banco di Lucca è, come già detto, di ottimo livello infatti la loro lungimiranza, la consapevolezza e la loro indiscussa professionalità hanno portato ad un approccio con la Capogruppo che è stato aperto ma non passivo; si è cercato di accettare con serietà le proposte ritenute a valore aggiunto oltre che effettuare dei suggerimenti utili alla "Cassa"(come un componente di una famiglia che sta al servizio della famiglia stessa).

La prova di quanto appena detto è data dalle affermazioni del dott. Domenico Guercia (responsabile Organizzazione) "una piccola banca acquisita come la nostra ha tanto da guadagnare vedendo l'organizzazione di una banca grande. Il valore aggiunto che intravedo in questa operazione è rappresentato dalla possibilità da parte del Banco di Lucca di acquisire gli insegnamenti di un'organizzazione più strutturata tenendo ben presente di mantenere sempre e comunque il controllo sui processi aziendali di maggiore criticità".

Le sinergie che si potranno cogliere da questa operazione si possono manifestare sia sul lato dei ricavi complessivi, sia sul lato dei costi complessivi. Infatti la possibilità di aprire nuove filiali a Firenze e dintorni oltre a portare inevitabilmente un aumento della massa critica potrà dare l'opportunità di far esprimere tutta la potenzialità del top management in quanto la storia professionale dei dirigenti del Banco di Lucca si sviluppa nel territorio del capoluogo toscano; si potrà assistere a quelle che il prof. Garzella ama definire sinergie intangibili di carattere simbolico-emotivo.

Sul lato dei costi le sinergie si realizzeranno attraverso la possibilità di fare formazione all'interno del Gruppo (è opportuno ricordare che "La Cassa" detiene la maggioranza del CSE società che offre servizi informatici bancari che stanno alla base dell'operatività, e di conseguenza si creeranno delle economie di

apprendimento), scambio di risorse e competenze oltre che la possibilità di cogliere sinergie fiscali trasferendo i redditi imponibili tra società-ASA diverse.

Inoltre come abbiamo già ricordato la possibilità di potersi appoggiare ad una struttura organizzativa numerosa e professionale come quella della “Cassa di Risparmio di Ravenna” permetterà al management lucchese di concentrarsi sugli aspetti più critici della gestione.

La “paura” che si percepisce all’interno dell’organizzazione è la “paura” di perdere autonomia decisionale, capacità di intervenire nei processi; tuttavia la consapevolezza all’interno del top management del Banco di Lucca è quella che il potere decisionale deve essere guadagnato “sul campo” attraverso risultati competitivi, reddituali etc.. di conseguenza questo porterà maggior fiducia e quindi a sua volta un processo di delega più spinto.

La strategia da perseguire per il Banco di Lucca è quella di rilanciare la propria immagine ed identità (questa strada è stata avviata attraverso varie iniziative volte a rafforzare il proprio marchio nel territorio).A giudizio di chi scrive penso che i fronti da tenere in particolare considerazione sono quello proprietario/manageriale e quello sociale. È necessario,infatti, accelerare un circolo virtuoso nel quale le risorse distintive e l’immagine dell’azienda verso la comunità e gli altri interlocutori sociali si alimentano vicendevolmente.

La stabilità dell’assetto proprietario e manageriale oltre che l’aumento del consensum nei confronti della comunità locale faranno crescere in maniera più che proporzionale il Banco di Lucca facendo liberare delle potenzialità inespresse a causa di una serie di vincoli economici e strutturali. La mia intima convinzione è che bisogna seguire una politica coerente: l’incorporazione con “La Cassa di Risparmio di Ravenna” non deve essere un fattore destabilizzante o disorientativo nella chiara collocazione di questa realtà aziendale nel territorio toscano; anzi, la possibilità di una maggiore stabilità dell’assetto proprietario, di usufruire delle competenze del Gruppo e di sfruttare economia di scala e di scopo che inevitabilmente si creeranno, devono dare la giusta tranquillità al

management per indirizzare la propria attenzione ad una gestione ancora più concentrata verso la clientela; cercando di offrire servizi non solo più competitivi ma anche più completi cioè offrire un'ampia gamma di strumenti finanziari volti a soddisfare le esigenze sempre più innovative del cliente.

In conclusione, il Banco di Lucca dovrà essere nei prossimi anni una banca locale che si fregia di questa definizione. Una banca che mantenga il suo rapporto "speciale" con il territorio ma che allo stesso tempo offre una vasta gamma di prodotti; non mi riferisco soltanto ai prodotti finanziari ma anche e soprattutto di servizi; a questo proposito mi sento di affermare che andrebbe potenziato l'ufficio esteri e sarebbe opportuno l'istituzione di un call center.

Ad avviso di chi scrive è possibile classificare, in base alle considerazioni precedentemente effettuate, le varie tipologie di banche in base al loro raggio d'azione (nazionale o regionale) e della loro completezza nell'offerta (gamma di prodotti).

Le banche locali che non risultano complete sul lato dell'offerta saranno destinate a scomparire (banche da "acquisire"); mentre quelle che saranno capaci di offrire una risposta adeguata e soddisfacente alle esigenze della clientela locale potranno essere considerate dei "piccoli campioni" capaci di avere un rapporto prediletto con il loro territorio di riferimento e di mantenere intatta la loro autonomia.

Bibliografia

- J. P. Abraham, P. Van Dijke (2002). “European Financial Cross-Border. Consolidation”,
- M. Affinito, R. De Bonis e F. Farabullini (2003). “Concorrenza e convergenza tra i. sistemi bancari dell’area dell’euro”, Ente per gli Studi Monetari (2000).
- Artuso Paolo, Giacomo Mason “La nuova comunicazione interna. Reti, metafore, conversazioni, narrazioni”. Collana Management Tolls. Editore Franco Angeli 2008.
- Bertini Umberto “SCRITTI DI POLITICA AZIENDALE”. Giappichelli Editore. Edizione 1995.
- Buch c. m., Delong g., "Cross-border bank mergers: What lures the rare animal?", in Journal of Banking and Finance.(2006)
- Capaldo G., Zollo G., “Human Resources and Knowledge Management”, Cuen, Napoli,1997.
- Corigliano Rocco ““Rischio di credito e pricing dei prestiti bancari. Nuove metodologie di analisi e conseguenze organizzative per le banche italiane” Editore Banca Editrice 2006.
- Christensen “Il dilemma dell’innovatore : la soluzione”. Editore Franco Angeli 2006.

- Jim Davis, Gloria Miller, Alan Russel, Thornton A. May. “Information revolution. Il modello evolutivo delle informazioni a sostegno del business”. Collana azienda moderna.
- Peter Drucker "Innovazione e imprenditorialità" Etas 1986.
- Ferri e Messori; "Relazioni banca-impresa ed efficienza. allocativa nel nord-est-centro e nel mezzogiorno". Banca Editrice 2006.
- F. Fontana, “*Il sistema organizzativo aziendale*” (edizione ampliata), Angeli, Milano, 1995;
- Edward R. Freedman, Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti, ”Persona, impresa e società”. Collana Impresa, persona e società. Edizione 2007.
- Garzella “ Il sistema d’azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese”.Giappichelli Editore 2005.
- A. Gigliobianco “La banca come fabbrica. Automazione e modelli organizzativi,economie di scala” Etas 1995
- A. Gigliobianco - F. Cesarini, G. Ferri e M. Giardino “Banche locali negli anni Cinquanta” Etas 1997.
- Invernizzi Giorgio. “Strategia e politica aziendale : testi”. Etas 2005.

- Paolo Manzelli, *“Dalla catena del valore alla ragnatela del valore”* Etas 2005.
- Danilo Marozzi. *“Gli effetti del relationship banking nelle banche di credito cooperativo”* Edas 2003.
- Migliardo Carmelo, Marino Domenico. *“Banche locali. Razionamento del credito e sviluppo economico”* Edas 2001.
- Elisabetta Montanaro *“I sistemi creditizi regionali nel contesto del Mercato Unico Europeo”* Etas (2005).
- Enrico Moretto, Stefano Rossi *“APPROCCI ALTERNATIVI DI DETERMINAZIONE E CONTROLLO DEL RAPPORTO DI CAMBIO NELLE OPERAZIONI DI FUSIONE”*. (2006)
- Roberto Moro, Massimo Visconti e Paolo Gentili *“La valutazione degli intermediari finanziari”* Edizione 2007 Bancaria Editrice.
- Maria Rosaria Napolitano. *“La gestione dei processi di fusione e di acquisizione d’imprese”*. Collana Economia e Ricerche. Edizione 2003.
- Afsaneh Nashavandi and Ali R. Malekzadeh. *“Acculturation in Mergers and Acquisitions”*. *The Academy of Management Review*”, Vol. 13, No. 1 (Jan., 1988).
- Nelson R., Winter S. 1982, *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*. Harvard University Press, Cambridge MA.

- Andrea Resti “Le fusioni bancarie. La lezione di esperienza”. Collana Banca e Mercati. Edizione 2006.
- Rheingold Howard “LA REALTÁ VIRTUALE. I mondi artificiali generati dal computer e il loro potere di trasformare la società”. Ed. Baskerville, Bologna, 1993.
- Simone Rigoni. “Le concentrazioni bancarie a livello europeo. Profili strutturali ed aspetti evolutivi” Etas 2005.
- Roberto Ruozi, Gino Gandolfi “Il ruolo dell’ICT nelle banche italiane: efficienza e creazione di valore” Editore Bancaria Editrice 2005.
- Strahan, J. Weston; “Small Business Lending and Bank Consolidation: Is There Cause for Concern?”. Current Issues in Economics and Finance, 1996.
- L.C., Edelman D.B., and Crook J.N. “*Credit Scoring and its Applications*”. Philadelphia: SIAM, 2001.

Dedica e ringraziamenti

Questo traguardo rappresenta soltanto l'inizio di un'esperienza che sarà allo stesso modo piena di stimoli, soddisfazioni e difficoltà.

In questo momento mi viene istantaneo e fulminante il ricordo di mia madre che con il suo sguardo sicuramente mi starà rivolgendo un sorriso e tante lacrime di gioia ed affetto. Tu hai voluto più di ogni altro questo traguardo, mi hai trasmesso in questi anni la voglia, la volontà di svegliarmi presto, di studiare e di rimanere concentrato. Soltanto io e te sapevamo la promessa che ci siamo fatti; beh oggi posso dire che l'ho mantenuta.

“L'angelo in terra” è stato mio padre che in maniera costante ha sostenuto in tutti i sensi i miei studi; mi ha sempre incoraggiato spingendomi ad avere lo spirito giusto nell'affrontare le difficoltà che si sono presentate : ti ammiro.

A mio fratello, con il quale pur avendo qualche giusto confronto più acceso, devo riconoscere lo spirito collaborativo che mi ha dimostrato in questo percorso.

Ai miei familiari che credono (forse troppo) in me il grande zio Tonino, zia Maria sempre affettuosissimi. Zio Luigi e zia Antonietta parenti veramente eccezionali capaci di essere sempre da sostegno nei momenti difficili. Zio Michele anche se lontano dal punto di vista geografico molto vicino nei momenti importanti. A zio Gaetano e zia Giuseppina vi porterò sempre nel mio cuore.

Un ricordo particolare va al prof. Cito che è scomparso qualche anno fa che mi ha trasmesso la grinta e la tenacia nell'affrontare con la giusta serietà ed attenzione il percorso universitario e soprattutto mi ha trasmesso le conoscenze adatte per poterlo fare. Ricordo con affetto un'altra persona che ci ha lasciati da poco Enzo Barone l'amico di tutti compagno di vita e di serate piene di divertimento e donne.

Una statua d'oro dovrei fare per l'amore, la pazienza e la massima disponibilità in tutti i sensi della mia ragazza, che mi ha accompagnato in questi anni e nei momenti difficili ha sempre cercato di farmi ragionare e aiutarmi nel prendere le decisioni giuste. Anna sei Unica.

Questo “viaggio” è stato condizionato da molte soddisfazioni che da una parte sono state “accademiche” ma dall'altra sono state relazionali. Ho stretto amicizie forti e mi permetto di elencarle scusandomi se mi dimenticherò di qualcuno:

Dario di cui apprezzo l'umiltà nel volere sempre migliorare e capire il prossimo; per me è un pilastro;

Ettore a cui va riconosciuta la voglia di mettersi sempre in gioco spero possa essere nel prossimo futuro un importante accademico pisano grazie per la sincerità che dimostri nei miei confronti;

Gabriele il latin lover della Versilia, è una persona eccezionale sempre aperto a nuove esperienze spero in futuro di averti come collega;

Vincenzo Zarone con il quale si è instaurata un'amicizia piena di condivisione di idee ed esperienze mi ha sempre consigliato in maniera giusta e saggia;

Tonino Bono e Gela semplicemente la coppia perfetta in cui trovo una serie di valori e spirito di sacrificio che è inimmaginabile riscontrare al giorno d'oggi; grazie per tutto.

Gianni il compagno di casa ideale, sempre attento a tenerti su nei momenti difficili.

Alessandra l'anima del gruppo sempre pronta ad aiutarti; l'amica che ti trovi sempre sono sicuro che rimarrà così anche in futuro.

Mariaelena una persona con un senso di equilibrio e maturità straordinario (un saluto al fratello e al ragazzo)

Marcello capace in questi anni di apportare significative rivoluzioni nella sua vita professionale e personale (complimenti per la tua ragazza ovviamente non ci sto provando)

O Romano capace di esserti di consiglio con il suo silenzio

Luigi un compagno di vita mi è sempre stato di supporto e spero che mantenga la sua genuinità anche nel prossimo futuro (fai il bravo con Rossana).

Un saluto affettuoso a tutto il gruppo di SGA che, per forza di cosa, dovrà dare vita ad un'associazione che dia la possibilità attraverso il contributo di tutti di liberare tutte le potenzialità insite in tutti noi.

Un ringraziamento particolare va ai ragazzi di Azione Giovani con cui attraverso numerose riunioni e dibattiti ho potuto rivedere in maniera critica il mio pensiero politico oltre che divertirmi tanto.

Un ricordo professionale che non dimenticherò mai e l'esperienza vissuta nel Banco di Lucca un saluto agli amici: è stato un onore essere vostro collega.

Un grazie a tutte le persone che mi sono state vicine in questi anni e che mi scuso di non aver citato.

Questi anni sono stati condizionati anche da conoscenze nell'ambito accademico. Non posso non citare per primo il grande Maestro dell'accademia pisana; il passato, il presente ed il futuro da cui ripartire per l'università di Pisa: il PROF. Bertini con cui spero possa esserci sempre un rapporto di cordialità, stima e fiducia. Il professore rappresenta per me un Maestro di vita; stia sicuro che i valori professionali che ho colto dai suoi insegnamenti saranno sempre presenti nel mio percorso professionale. Il prof. Bianchi Martini con cui ho l'onore di rapportarmi in maniera sincera e chiara; spero che lo spirito collaborativo mostrato in questi anni possa proseguire Il prof. D'Onza: un amico; le nostre comuni origini ci fanno intendere con uno sguardo. Un saluto a tutti i prof. che ho avuto l'onore di conoscere in questi anni.