

CMC
CENTRO CULTURALE DI MILANO

Per il ciclo di incontri
IL DESIDERIO E LA POLITICA

**Banca. Tra i nuovi scenari di mercato e nuovi ruoli per la
persona**

L'esperienza di un manager ovvero come valorizzare e perché

intervengono

Amadio Lazzarini
Istituto bancario San Paolo di Torino

Silvio Bosetti

Alfonso Ceresani

coordina
Camillo Fornasieri

Milano
7/05/1998

©**CMC**
CENTRO CULTURALE DI MILANO
Via Zebedea, 2 20123 Milano
tel. 0286455162-68 fax 0286455169
www.cmc.milano.it

Fornasieri: Buona sera, benvenuti a tutti. A nome del Centro Culturale do inizio a questa serata che rappresenta il secondo momento delle “Conversazioni Leonardo” che sono sorte di recente con lo scopo di riscoprire insieme quanta cultura c’è nel lavoro. Questa emerge come criterio, come modalità e come creatività in chi ha trasformato i propri ambienti, le proprie aziende, le proprie imprese, accorgendosi dei dati imposti dalla realtà. L’iniziativa, questo metodo, questa iniziale scoperta è dovuta ad un gruppo di amici. Presento coloro che coordineranno questo momento: Silvio Bosetti e Alfonso Ceresani. Questa sera abbiamo tra noi un ospite di grandissimo impegno e ne siamo onorati: l’ingegner Amadio Lazzarini, vicedirettore generale dell’Istituto San Paolo di Torino, che ringrazio moltissimo per l’impegno e per la cordialità con la quale è intervenuto. Lascio subito la parola a loro. L’incontro è pensato come una conversazione, con la possibilità di porre domande anche durante l’esposizione.

Silvio Bosetti: Farò una breve introduzione di tipo metodologico per riprecisare il nostro incontro. Appunto un incontro, quello tra una persona ed un’altra. Prima ancora di presentare l’ingegnere Lazzarini, l’idea interessante di questo ciclo di incontri è che qualcuno di noi, che opera e che vede nel suo operare e lavorare quotidiano gente che nel mondo in cui è vuole costruire, è disposto a giocare e a rendere pubblico un incontro fatto. Da qui il grande valore che il Centro Culturale di Milano dà a questa iniziativa: il fatto che alcuni di noi, questa sera Alfonso Ceresani, renda disponibile a un mondo di amici, di persone che conosce un incontro come quello con l’ingegner Lazzarini e lo valorizzi. Le regole del gioco che proponiamo sono dunque quelle innanzitutto di un’attenzione e un rispetto a questo. Anche nelle domande è questo un po’ il motivo che vorremmo evidenziare. Ad Alfonso Ceresani la presentazione dell’ingegner Lazzarini e del motivo per cui l’ha invitato.

Alfonso Ceresani: Quello dell’ingegner Lazzarini è sicuramente un nome ben conosciuto nel mondo bancario. Ma qui interessa conoscere il mio rapporto con l’ingegner Lazzarini e perché in base a questo rapporto, a questo incontro che ho fatto con lui, ho ritenuto che la cosa fosse importante per molti. E’ vero che oggi si parla molto delle banche, ma se ne parla in modo asettico. A noi interessava vedere un volto, un volto che opera in questo campo. Ho conosciuto l’ingegnere Lazzarini nei primi anni novanta, quando lavoravo in Banca Manusardi, l’attuale Banca Fideuram, e quello che mi aveva colpito in lui è che aveva generato subito un entusiasmo, una passione per cui il team delle persone che lui aveva creato lavorava motivato, lavorava sapendo di essere protetto e dava i risultati. Con lui lavoravo bene anch’io, poi ho dovuto assumere l’incarico di presidente della SEA, ma è stato un incidente. Quando sono rientrato lui era andato via, però l’ho sempre seguito: è andato al Credito Bergamasco dove ha lasciato il segno, nella stessa Banca Fideuram ha lasciato il segno perché alcuni di questo team lavorano ancora oggi e l’onda lunga del suo intervento si sente ancora, poi è andato al Credito Italiano. In quel periodo alcuni

laureati e giovani neo-laureati mi avevano avvicinato per poter incontrare delle persone che potessero portare un'esperienza viva del mondo del lavoro. Evidentemente i ragazzi di oggi non sono preparati ad entrare nel mondo del lavoro, mancano anche di maestri che li aiutino. Allora, nel '96, chiesi all'ingegner Lazzarini di spiegare a questi giovani perché aveva detto, in un convegno dell'ABI, che entro cinque anni il 70% delle persone che lavoravano in banca non avrebbero più fatto il lavoro che stavano facendo. E' evidente che per i giovani questo voleva significare delle scelte. Fu un incontro conviviale molto interessante, tanto che nei giovani ne è rimasto il ricordo. Dopo il suo intervento al Credito Italiano, proprio nel momento in cui doveva trarne successo, l'ingegner Lazzarini è stato chiamato all'Istituto Bancario San Paolo di Torino. Il San Paolo di Torino, voi sapete, è il più grande gruppo bancario italiano. Ecco abbiamo pensato che fosse la persona più adatta per questo incontro; glielo abbiamo chiesto, ha accettato in segno di amicizia e quindi gli lascio subito la parola.

Amadio Lazzarini: Posso asciugarmi i lacrimoni provocati da tante belle parole?

Alfonso Ceresani: Vorrei chiarire subito che non lavoro più per l'ingegnere, quindi quello che dico lo dico col cuore.

Amadio Lazzarini: Grazie a Ceresani per la gentilezza delle parole con cui mi ha accolto. Grazie soprattutto a voi per avermi invitato e questo per due motivi: in primo luogo perché mi date l'opportunità di rendervi partecipi delle mie esperienze che sono frutto di discrete fatiche, anzi vi anticipo subito che la mia non sarà una testimonianza di successo facile in modo che sappiate a che rischi andate incontro restando qui stasera; in secondo luogo perché mi date l'opportunità di arricchirmi tramite il dialogo con voi e questo è per me molto importante. Vi chiedo però una cortesia: prendete per favore con le pinze quanto detto da Ceresani sul mio conto, anche questo per due motivi. Il primo è che è diventato diplomatico. Ad esempio ha taciuto che quando ci siamo conosciuti ci siamo guardati in cagnesco per alcuni mesi, avevamo una visione non collimante dell'azienda e, siccome entrambi avevamo due caratteri abbastanza forti, ci siamo studiati, ci siamo capiti, abbiamo faticato un po' e ne è nato uno splendido rapporto di reciproca stima. Il secondo motivo per cui chiedo di fare un po' di tara è perché in questo modo fate anche il mio interesse perché si parla così bene delle persone solo nei necrologi e se il buon Dio mi aiuta io vorrei starne ancora un po' lontano. Bando alle chiacchiere. Faccio alcune premesse sul discorso che svilupperò con voi stasera. La prima: mi sono preso una traccia perché non sono un oratore e rischio quindi di perdermi; ogni tanto vedrete che mi fermo e tento di organizzarmi. Seconda premessa: stasera vi parla la persona fisica Amadio Lazzarini e perciò impegno solo me stesso con spirito libero e convinto. Il Gruppo San Paolo di Torino questa sera non c'entra come azienda, ma come esperienza fra le altre da me fatte.

Una prima riflessione sul tema di questa sera. Che cosa intendiamo per banca? Ci sono almeno due modelli di banca. Il primo è quello classico che va dagli anni Trenta

all'inizio degli anni ottanta. Un secondo modello è quello sviluppatosi dalla seconda metà degli anni ottanta ad oggi. Un terzo, sicuramente molto differente, è quello comparso in questi ultimi anni e che prenderà il sopravvento domani. Il problema è che nell'avvenire non ci sarà un modello unico di banca, ma una coesistenza di tanti modelli. Il primo periodo può essere definito, per le banche, come il periodo della stabilità dormiente, un periodo in cui la banca è esistita come istituzione; qualche presidente di banca ha definito il modello di banca di quel periodo come la foresta pietrificata. C'erano tanti nomi diversi, ma tutti facevano la stessa cosa. Allora c'erano una serie di accordi interbancari che valevano come la "bibbia" della Banca. Nessuno se ne doveva allontanare. Oggi è tutto cambiato. Questo periodo è una specie di preistoria, anche se è finito solo all'inizio degli anni ottanta. Il secondo periodo, che va dagli anni ottanta fino ad oggi, più o meno, è quello che io chiamo della prima ubriacatura di competizione. Ci siamo ubriacati ad esempio di terminologie, si è parlato moltissimo di gruppi polifunzionali, un concetto su cui insisteva il Ministro del Tesoro Carli. Le banche che volevano cessare di essere istituzioni con poche funzioni ben delineate dovevano creare una serie di società *ad hoc*. Poi ci si è accorti che questo modello complicava la gestione. Oggi si parla di banca multispecialistica, che si basa su due principi: investire solo dove si eccelle e si guadagna bene; adottare una presenza marginale o uscire dai settori di business in cui non si guadagna. Quindi: essere fortemente selettivi.

Un altro esempio di ubriacatura sperimentata negli anni ottanta è il concetto del servire il cliente nel territorio. Perciò si sono aperte numerose filiali, sportelli particolari e via dicendo. Le idee chiare, peraltro, non le abbiamo ancora. Ma questo accade perché, vi anticipo un concetto importante, viviamo in un mercato in continuo sviluppo, in continua modificazione. Il problema è colpire il *megatrend*, colpire e poi essere veloci nell'abbandonare un indirizzo e portarsi nell'altro.

In un certo senso si può dire che viviamo un periodo di grande confusione. Ma io affermo che non dobbiamo viverlo in maniera negativa. Dobbiamo imparare a convivere con l'incertezza. Della banca di oggi che cosa possiamo dire? Provo a fornirvene un'immagine un po' colorita. Io paragono la banca di oggi ad un ragazzino di quattordici anni, che non è più bambino e non è ancora adulto, goffo nei movimenti, per cui dove mette i piedi fa danni; ha l'impeto di essere grande, ma poi prende paura e fa marcia indietro. Cioè: io vedo la banca di oggi come una struttura in evoluzione, in pieno sviluppo, alla ricerca di una propria identità e di una propria fisionomia, oppure di una delle possibili fisionomie.

Allora, la prima domanda a cui dare risposta è: quale sarà l'identità e il profilo della banca di domani? Non mi sottraggo alla risposta, anche perché credo che mi abbiate invitato per questo, ma vi devo offrire una risposta più articolata.

Primo: nella banca di domani non ci sarà spazio per un modello unico di banca.

Secondo: saranno i clienti, con i loro bisogni e con le loro preferenze, che imporranno al sistema bancario come servirli, con tanti modelli diversi. Quando parlo di tanti modelli diversi penso a tutte le tematiche di segmentazione della clientela, al tema dei canali specializzati per centrare meglio le attese di quel particolare segmento, e quindi

poterle soddisfare bene al minor costo possibile, ricavandone quindi il maggior utile possibile. Facciamo vedere qualche lucido.

Ad esempio, il primo lucido riporta il piano industriale del gruppo San Paolo. In questo documento si dice, in sintesi, che noi abbiamo l'ambizione, nel 2000, di raggiungere un ROE, quindi una redditività del capitale del 15%. Questo però lo affermiamo dicendo: attenzione, nel settore del Retail, quindi nell'area della clientela delle famiglie e delle piccole e medie imprese, puntiamo ad una redditività del 36%, nell'area del Corporate, cioè nel settore dell'offerta prevalente degli impieghi alle imprese, ad una redditività che è inferiore al 12%. E qui vi anticipo un concetto: una delle più grandi fesserie che circolano è che in banca si guadagna facendo prestiti alla clientela; in banca oggi si perde facendo prestiti alla clientela. Lo vedete qui, nell'esempio appena citato.

Questo è frutto di un esame e di una modellistica di segmentazione della clientela e di valutazione di segmenti, in cui ci sono più opportunità di guadagno e quindi più necessità di investimento, di altri segmenti in cui è invece opportuno un atteggiamento prudentiale.

Questo ha anche una conseguenza sulle possibilità di impegno, di far carriera, e di assunzione.

E ora, una digressione breve. Abbiamo parlato di un periodo lungo in cui la banca ha operato in una situazione stabile: dagli anni trenta agli anni ottanta. Abbiamo detto che oggi viviamo in una situazione non definita, incerta. Vi ho paragonato la banca di oggi ad un adolescente che si sta sviluppando. Ma che cosa ha causato tutto questo?

A mio personale avviso, tra gli ormoni più forti, che stanno causando questa "mutazione genetica" delle banche, vale la pena ricordarne due.

Il primo è la liberalizzazione interna cominciata agli inizi degli anni ottanta: libertà di insediamento, di specializzazione, quindi possibilità per le banche di svolgere attività che prima erano inibite.

Il secondo è tutto il grande processo della globalizzazione; l'unione europea è il primo passo di completamento di un grandissimo processo di globalizzazione. Leggo sul "Sole 24Ore" che Canada, Stati Uniti, Messico, Brasile, Argentina e Cile puntano a fare un'unica unione monetaria. Tra un po' io credo che ci sarà il mondo dello yen, il mondo del dollaro e il mondo dell'euro!

Il processo della globalizzazione è micidiale, non lo ferma più nessuno. Ma attenzione: come tutti gli ormoni, anche questi fanno del bene e fanno del male. Fanno del bene perché favoriscono la concorrenza, e quindi danno più libertà agli utenti. Un esempio: se non fossero intervenute in Italia le banche inglesi, non parleremmo oggi di tutta la tematica dei mutui al 5%. Che poi quei mutui al 5% siano una bufala è un altro cinema, però certamente hanno smosso le acque! E questo favorisce la concorrenza.

Fanno del male, perché invece tolgono la certezza a molte persone, tolgono la tranquillità ad altre, emarginano chi non sa stare al passo.

Un altro mio pensiero personale: da un lato, la globalizzazione toglie il sonno agli addetti ai lavori, ai manager e a me perché il mio concorrente non è più la media delle banche italiane, ma è la migliore delle banche italiane. Il mio concorrente da battere,

oggi, è il Credito Italiano. Quando guardo al mercato statunitense devo guardare a Citybank, perché o riesco ad offrire servizi che siano confrontabili con i migliori, o altrimenti esco dal mercato. Attenzione però: non possiamo criminalizzare la globalizzazione. La globalizzazione è un dato di fatto. Il problema che noi abbiamo, dal quale non possiamo assolutamente deflettere, non è se sia bene o male vivere in un mondo globalizzato, perché questo è già stato deciso qualche lustro fa a livello politico; il problema vero è capire la globalizzazione, viverla, domarla, conviverci, attrezzarci per non esserne stritolati.

A questo punto proviamo a tirare qualche conclusione.

Primo: viviamo in un mondo globalizzato. Questo è un fatto ineludibile.

Secondo: la banca è passata da istituzione a soggetto economico. Soggetto economico che finora non è fallito, ma che ci è costato molto. Qualcuno di voi conosce il decreto Sindona? Il decreto Sindona è un bellissimo decreto fatto non so quanti anni fa, per cui quando una banca sta per fallire lo stato interviene finanziando, con titoli all'uno per cento, un'altra banca che subentri surrogando debiti e crediti di questa azienda. La differenza tra l'uno per cento e i tassi di mercato la paghiamo tutta noi, la collettività. Quindi, se finora le banche non sono fallite, la Banca di Girgenti anziché il Banco di Napoli, anziché il Banco Ambrosiano, è perché la collettività è intervenuta. In una maniera così surrettizia che nessuno se ne è accorto. Ma questa è la realtà e queste cose ce le dobbiamo dire!

Dunque, la banca è diventata un soggetto economico. Avevo usato il termine "foresta pietrificata", termine caro al mio ex presidente, professor Zandano. Nella "foresta pietrificata" le leggi del mercato, in questi anni, hanno messo in moto un meccanismo di fusione, di aggregazioni, da cui sono scaturiti o stanno scaturendo organismi di dimensioni e mezzi fino a ieri inusuali nel nostro mercato: Banca Intesa, l'iniziativa Unicredit, San Paolo e IMI. Ma guardate che si sono scatenate negli ultimi quattro mesi, chissà cosa succederà nei prossimi quattro! Ecco perché io non sono in grado di dirvi come sarà la banca di domani: perché in quattro mesi sono successe cose che non erano capitate nei precedenti vent'anni! Il fatto è che questi grandi agglomerati che si stanno costituendo in Italia sono ancora largamente modesti rispetto ai colossi del credito nati all'estero o che stanno nascendo in questo periodo. Un esempio: la fusione City Co. e Travellers, che negli Stati Uniti dà luogo ad una struttura con un attivo che è l'equivalente di un milione e duecentomila miliardi di lire; se considerate che il debito pubblico italiano è due milioni di miliardi, questa società ha un attivo, cioè gestisce un insieme di mezzi, che sono la metà del debito pubblico italiano. San Paolo ed IMI, fondendosi, hanno un attivo di trecentomila miliardi.

In questo contesto non è più corretto parlare di banca in senso stretto, ma è più corretto parlare di modelli di banca e di realtà finanziarie diverse. E allora qui riprendo il discorso iniziale sull'impossibilità di definire esattamente la banca di domani e sulla futura compresenza di modelli diversi in funzione di segmenti. Faccio un elenco.

Un modello potrà essere quello della banca "multispecialist", al quale si stanno ispirando San Paolo e IMI: un approccio segmentato alla clientela, decidendo dove

investire e dove adottare un approccio pragmatico investendo di meno perché non è fonte di reddito.

Un altro modello è il modello di banca “a rete”, prevalentemente adottato dal Credito Italiano: acquisire aziende, mettere a fattor comune le strutture di sviluppo strategico dei prodotti, di organizzazione, di informatica, di centro servizi, e mantenere invece reti distributive sul mercato, che mantengono i propri marchi, ma che vendono i prodotti sviluppati da una struttura sovrastante, in modo tale da frazionare gli investimenti su una platea maggiore di possibili acquirenti.

Per le banche più piccole probabilmente la soluzione sarà quella di diventare banche distributrici di prodotti costruiti da strutture più grandi, probabilmente straniere, lavorando sul mercato italiano. Questa sarà la probabile evoluzione delle piccole banche popolari e delle piccole casse di risparmio.

C'è poi da considerare tutto il mondo dei produttori finanziari: ormai un 20% della ricchezza finanziaria delle famiglie viene gestita tramite strutture di reti del produttore finanziario, alcune delle quali si sono date anche la struttura bancaria. La Banca Fideuram è l'esempio più eclatante, ma è un modello che si sta replicando. Ripeto: il 20% della ricchezza delle famiglie italiane ormai è intermediata dalle strutture dei produttori finanziari, è una realtà che è cresciuta potentemente, e che dà lavoro ad alcune decine di migliaia di persone.

C'è tutto il mondo dell'intermediazione finanziaria: oggi è un momento d'oro con la Borsa, anche questo è un mondo che dà lavoro a parecchie persone, un mondo molto ondulante, e che quindi potrà essere un'occasione di lavoro a seconda di come andrà il mercato. Vi è ancora tutto il mondo delle società di leasing, società che si considerano poco.

Nel leasing c'è in atto un processo di aggregazione per creare strutture forti. Rientra in un mondo più piccolo, ma che pesa sul settore finanziario, tutto il mondo dell'Investment Bank. Una volta le Investment Bank erano solo quelle statunitensi, oggi invece incominciamo a vederne due significative nel panorama italiano. Esse significano opportunità di lavoro, sono un tipo di banca specializzata. Non è la banca tradizionale: c'è tutto un mondo molto strano dei distributori dell'informazione finanziaria, di aree di lavoro che sono accessorie, ancillari al nostro mestiere, che è esploso in questi ultimi tempi. Abbiamo ancora tutto il mondo della nuova frontiera, della banca internet, della banca elettronica, della banca telefonica. Vi ho così disegnato un panorama dei molti modelli della banca di domani.

Uno dei leit-motiv che stanno sempre più emergendo nelle banche che hanno reddito, è di avere il capitale strettamente indispensabile per l'operatività che serve. O si fanno tantissimi utili o si riduce il capitale che serve. Per avere un numero alto, o si alza il numeratore o si riduce il denominatore. Infatti questi esempi sono fatti sul capitale assorbito secondo le regole di Basilea, quindi 8%.

Questo è un modello che è stato costruito adottando un ROE sul capitale assorbito, cioè strettamente funzionale a svolgere l'attività bancaria. Di conseguenza nel settore Reteil per l'attività di raccolta non si assorbe una lira di capitale e nel Reteil si fa molto più raccolta e molto più servizi e molto meno impieghi. Nell'attività Corporate, invece, c'è l'8% di assorbimento di capitale. Ecco perché ha queste due distinzioni.

La mia personale opinione è che ad esempio Il Credito italiano sta portando avanti un modello di grande efficienza sui costi, perché tende a dire: faccio lo sviluppo del marketing strategico, lo sviluppo prodotto, le strutture di organizzazione informatica e poi mantengo delle reti distributive sul mercato che vende per altri. Questo è un problema di mettere a fattor comune frazionando i costi.

Se ci si chiede se i ventiquattromila sportelli delle banche sono tanti o sono pochi, non so rispondere, nel senso che probabilmente per il servizio che fanno possono essere anche adeguati; se si considera che lo Stato italiano utilizza tutto il sistema bancario per incassare i suoi tributi: adesso le banche italiane fanno persino attività di acquisizione e fino alla responsabilità di acquisire i modelli 740 e fare l'acquisizione dei dati e consegnare i nastri al ministero. Che avvenire vedo? Per il cliente tecnologico, acculturato, la banca è internet-line a bassissimo costo ; per il cliente tradizionale, invece, che ritiene opportuno avere un servizio di consulenza, la banca resta lo sportello bancario, ma solo uno sportello dove possa trovare un'area di front-office che offra i servizi tradizionali a minor costo possibile e poi dei consulenti che riescono a soddisfare in maniera professionale i suoi interessi finanziari. Al problema di come investire bene i propri risparmi, ai piani pensione, alla previdenza sulla salute, si ha tutta una evoluzione di servizi, anche perché il canale bancario costa meno del canale assicurativo. La clientela che gradisce essere servita a casa, con gli stessi prodotti o prodotti abbastanza simili alla seconda categoria, fa tramite la rete dei promotori finanziari.

Ritorno alla mia personale opinione: oggi sono portato a ragionare che ci sia spazio per tutti, probabilmente, sulle filiali tradizionali, con figure fortemente diverse.

Domanda: Lei ha detto che la globalizzazione c'è, e mi sembra che lei la veda in termini positivi, cioè: c'è e non c'è altro da fare, bisogna affrontarla. Volevo allora capire come lei vede il futuro, cioè quali saranno le nuove figure, tenuto conto che ci vorrà una riqualificazione delle persone, in modo che si possa essere aiutati da lei, che conosce la materia, a comprendere quali sono le figure sulle quali magari è meglio non investire.

Lazzarini: Bisogna prima vedere come cambierà la struttura della banca nei prossimi anni, per fare poi un minimo di valutazione su quali saranno le figure che cresceranno e quelle che se ne andranno. Per prima cosa, e l'ho già detto prima, per la banca generica, per la banca oggi indistinta, ci sarà sempre meno spazio. Questo comporterà molti interventi di riesame di utilizzazione dei processi (business processive engineering), questo è inevitabile, molti interventi di organizzazione, di informatica, per dare i cosiddetti servizi di base, quelli che noi chiamiamo servizi transazionali (il versamento, il prelievo, il bonifico...), a tutti i clienti al minor costo possibile e crescentemente autogestiti. Nella nostra azienda abbiamo già qualcosa come diciottomila stazioni di remote-banking: il problema è fare sì che non vengano più allo sportello, ma ci spediscono flussi e li ricevano, costa molto meno; abbiamo qualcosa come trentamila stazioni POS, vuol dire che arrivano le loro operazioni

senza che vadano allo sportello. Quando parlo di servizi transazionali o di commodity al minor costo possibile, per darvi un'idea vi dico che la Federazione bancaria europea ha studiato che fare un'operazione di bonifico allo sportello o farla in modalità home-banking o internet-line, in quest'ultimo caso si ha un costo che va da diciotto a una lira. Capite bene che ci orienteremo progressivamente facendo servizi di marketing (tra qualche mese arriveremo a regalare un telefonino a chi sfrutta questo tipo di servizio). Tutto questo significa che sicuramente tratteremo meno soldi e meno assegni; lo diciamo da molto tempo ormai. Io vi porto la mia esperienza perché questi conti li tratto tutti i giorni: vedo le fatture che pago alle società di carte e valori per gli assegni che emettiamo, di conseguenza su quelli che consumiamo e il numero di assegni negoziati sta calando da tre anni a questa parte dal 5% al 7% all'anno. Si riduce il numero degli assegni. Questo è un dato positivo. Aumenta invece in modo potente il numero delle carte di debito e credito. Vorrà dire che un domani dovremo avere molto di più la capacità di gestire le carte di debito e di credito e aiutare i clienti ad utilizzarle, incentivare i clienti ad utilizzarle. Dovremo installare sportelli automatici e chioschi evoluti, passare ai Bancomat di seconda generazione. Il problema del remote-banking ve l'ho già accennato. Ciò significa che ci saranno molti meno cassieri, molto meno personale di back-office. Di quali persone avremo bisogno invece? Dobbiamo ritornare all'approccio segmentato alla clientela: in una rivista che affrontava con ottica segmentata la clientela, questa era divisa tra clientela universale (quella che mediamente deposita in banca meno di 100 milioni come ricchezza finanziaria, tra deposito titoli, conti correnti etc.), privati ad alto reddito (da 100 milioni a un miliardo), private-banking (oltre un miliardo). In termini di numeri, la clientela universale è l'80%, i privati ad alto reddito 17%, private-banking il 3%. Qual è il reddito pro capite in migliaia di lire: per la clientela universale è meno di 100.000.000, privati ad alto reddito da 400.000.000 fino a 700.000.000, i private-banking più di 2.000.000.000. Allora è chiaro che un'azienda che lavori per segmenti deve puntare a dare i servizi transazionali al minor costo possibile alla prima fascia, perché è quella che ti rende poco ma che tu spera che nel tempo porti una quota a parte nella fascia due o nella fascia tre, per poi concentrare le tue persone e le migliori energie in queste due ultime. Questo è il problema di un approccio segmentato alla clientela, concetto che sta crescendo nelle banche. Lo stesso elemento si può trovare nelle imprese, fra i piccoli operatori economici, i *corporate* e le grandi relazioni. Andando avanti in un approccio di questo genere, io vedo uno spazio notevole nell'avvenire nei cosiddetti gestori di portafoglio, nel settore privati ad alto reddito e private banking. Credo che lo stesso valga - e in alcune aziende in cui ho operato abbiamo agito di conseguenza - per i promotori finanziari, cioè persone che hanno un portafoglio clienti che seguono con attenzione. Una delle soluzioni è applicare questo principio alla banca, riuscendo a plafonare in una certa maniera la componente fissa dello stipendio e ampliando la componente variabile, ad esempio assegnando portafogli di clienti a colleghi e dando loro l'incarico di servire nel miglior modo possibile questo 'giardinetto' di clienti. Questa è una modalità che io credo possa essere utilizzata dalle banche nei settori privati ad alto reddito e private banking. Credo che nel settore della clientela universale, che è

quello numericamente più alto, si opererà invece con il criterio delle campagne, perché il reddito singolo è così basso che non giustifica una applicazione se non su un numero molto esteso, ma il numero molto esteso non consente una gestione personalizzata. Questa è una delle aree nelle quali gli ex-borsinisti diventeranno, secondo me, gestori, aumentando largamente di numero. Così si farà altrettanto nel settore delle famiglie consumatrici e delle imprese.

Domanda: Le faccio una domanda molto poco tecnica. Dopo questa discussione ho avuto la conferma che sono un cliente universale. Parlo un po' personalmente e un po' per la stima che ho per la capacità imprenditoriale italiana. Lavoro in un'azienda che nel contesto risulta molto significativa, come redditività, capacità produttiva, creatività, flessibilità e via dicendo. Oggi, però, pur avendo dentro un desiderio di costruire sempre qualcosa mi sento molto penalizzato. In America, per esempio, le banche trattano veramente con il cliente e la progettualità che costui può avere in mente è oltremodo favorita. In Italia invece questo non avviene. Quindi oggi io come potrei passare alla fascia successiva se nessuno in qualche modo mi aiuta? Dove sta la possibilità? Inoltre, nella visione che lei ha dato la banca diventerà un'azienda e come tale anch'essa mirerà ad un reddito e da quello che si è detto certe situazioni risultano sfavorite. Quindi vorrei che mi fosse spiegato cosa si intende per piccole-medie imprese e in che termini quest'ultima rispetto al corporate ha profitti più alti. Inoltre, iniziare un'attività oggi normalmente non viene considerato possibile perché non viene accreditata fiducia prima di incominciare.

Lazzarini: Cercherò di ordinare i vari punti che sono stati toccati. Rispetto al fatto che le banche ragionino solo in termini di redditività: gli analisti finanziari usano in modo parossistico il problema del ROE e ciò si riscontra tutti i giorni. Da qui portavo il problema verso la segmentazione secondo cui si utilizzano diverse soluzioni a seconda della fascia. Un esempio può essere l'IMI che quest'anno restituisce capitale agli azionisti: un sistema per aumentare il ROE può essere cercare di aumentare il fatturato e diminuire i costi per avere più margini ma può anche essere quello di ridurre il denominatore cioè utilizzare il capitale indispensabile per l'attività che stai facendo. Rispetto alla sua affermazione ("se ho una buona idea chi mi remunera") nella risposta bisogna considerare due elementi. Le banche vengono accusate di non far niente se non ci sono garanzie da un lato; dall'altro si accusano le banche che perdono troppi soldi nelle sofferenze. Nel settore dei piccoli operatori economici in Italia ogni anno c'è un tasso di mortalità del 10% (credo che quest'anno siano morte 86.000 imprese). Allora risulta chiaro che fare prestito in quel settore è molto rischioso. Nell'ambito dei fidi, per esempio, io sono favorevole a separare la figura di chi emette un fido dalla figura di chi, una volta che il fido è stato concesso, mantenga il rapporto commerciale col cliente dando spazio così a una figura di analista altamente specializzata, completamente svincolato da chi frequenta normalmente il cliente. Tutto questo a motivo del fatto che i soldi che perdiamo in quel settore non sono di poco conto. Sul fatto della buona idea, bisogna anche valutare effettivamente le buone idee ed inoltre ci sono dei meccanismi tipo consorzi che tendono ad avere forme cooperative di rischio. Il mondo americano su molte iniziative è orientato a

soluzioni di venture-capital cui i soci investitori possono tanto guadagnare quanto perdere quello che investono. Questa forma di iniziativa in Italia non c'è ancora. Certo è che lavorare oggi in banca in posizione di responsabilità significa non castrare il cliente che, se ha delle buone idee deve avere anche un piano credibile senza il quale le idee non valgono, perché dall'altro lato la quantità di soldi che le banche italiane perdono a fronte di prestiti non pagati dalla clientela è decisamente più alta di quella persa da banche di altri stati (il mercato inglese o lo stesso mercato spagnolo sono molto più puliti del nostro).

Domanda : Io non volevo fare una domanda, volevo solo offrire un tipo di lettura un po' diversificato di quella tabella, che secondo me è molto interessante. Rispetto alla distinzione che lei faceva tra clienti universali e piccoli operatori economici, vorrei sottolineare che c'è una differenza sostanziale: un cliente universale non ha bisogno di un servizio particolareggiato. Faccio un esempio : gli uffici comunali che hanno fatto il Banco boll, cioè quella specie di sportello per poter fare i certificati senza andare in ufficio, hanno fatto un servizio gradito. Se facessero il banco-boll telefonico, cioè il servizio telefonico, sarebbe ancora più gradito. Uno che riesce ad avere il servizio a casa sicuramente, per il volume di affari che ha, ne trae vantaggio; quindi è un vantaggio reciproco. Il fatto di non offrire un servizio molto specializzato a chi ha cinquanta-sessanta milioni probabilmente va benissimo. E' una cosa che va di pari accordo. Diverso è il caso dei piccoli operatori economici - perché l'Italia ha un tessuto di piccole-medie aziende che fornisce una ricchezza e un'occupazione di alto livello. Poi è vero che ci sono molte aziende che muoiono, ma è un discorso di maturazione più generale di mercato, quindi non interessa solo le banche. Però io farei una distinzione tra il tipo di servizio che le banche possono offrire ai clienti universali privati, che può andare benissimo come un servizio che tende a economizzare e a massimizzare l'efficienza per le banche, e, dall'altra parte, il problema di come le banche possano entrare in un meccanismo di valorizzazione, che non può essere sostenuto dalle sole banche, perché le banche sono dei soggetti economici che devono fare i propri utili e i propri profitti, come tutti gli altri. Ovviamente, per fare questo, devono seguire quello che il mercato indica. Potrebbe essere un mercato di alto valore e che, forse, va nella direzione della promozione generale del Paese.

Lazzarini: Sono tante provocazioni, non so se riuscirò ad essere ordinato. Ecco alcune risposte. La prima sulla funzione pubblica del settore bancario: è una realtà di fatto. Voi sapete che i modelli 740 che abbiamo consegnato l'anno scorso -quindi denuncia '96, consegna giugno '97- riposano ancora tutti negli stanzoni del Ministero delle Finanze e non sono ancora stati consegnati ai Centri Servizi per fare l'acquisizione e cominciare i controlli? Il ministro Visco non ha trovato di meglio che dire: questo lavoro da quest'anno lo faccio fare alle banche. Il problema è che è concentrato in un periodo così stretto che, dopo, questo andrà a detrimento della qualità del lavoro da fare nella restante parte dell'anno. Questa però è la realtà della nostra società italiana. Bisogna prenderne atto. Io spero che in un domani questa componente possa essere gestita in maniera sempre più intelligente e che non abbia a condizionare la professionalità che invece dobbiamo far crescere. Altrimenti do

ragione ai colleghi, quando dicono che parliamo bene e razzoliamo male; però abbiamo una serie di condizionamenti tale che ne dobbiamo muovere uno al giorno!

Sul problema qualità totale: il mio termine di misurazione è, per esempio: se ad un collega ex borsinista assegno un portafoglio di clienti e lo preparo, oltre che a saper parlare di compravendita di borsa, anche a parlare di risparmio gestito, di protezione e salute, di aspetti pensionistici e quindi di una complessità di argomenti con i quali può soddisfare quelli che sono i bisogni dei potenziali clienti con cui viene in contatto, la qualità la misurerò nella capacità, volgarmente parlando, del maggior reddito che mi porta a casa con il suo lavoro. E io qui, signori, vi devo disilludere su una cosa, ma a questo punto la devo anche dire; io stasera parlo volentieri con voi, ma dal punto di vista professionale, io non sono una persona libera. Io sono uno schiavo del ROE! E' brutta questa parola, ma ve la devo dire, perché altrimenti sembra che facciamo tanta filosofia. La mia ragione di successo, come manager, è in funzione del fatto che io posso soddisfare le richieste di chi mi sta sopra; e l'azionista che mi sta sopra mi chiede un aumento del reddito. Se io riesco ad assicurare questo, sono più libero, sotto di me, nel governare nei rapporti di lavoro i miei colleghi; se io non raggiungo quel risultato, comincio ad essere messo sotto accusa, sotto discussione, devo chiedere ai colleghi che stringano la corda, di dare documentazioni, di preparare relazioni, tolgo tranquillità. La filosofia è una bella cosa, ma la realtà terribile in cui ci ritroviamo è questa. La mia ragione di successo, nel poter lavorare bene con i miei colleghi, è questa: è nel fatto che io centri con i miei colleghi i risultati che mi vengono commissionati dagli azionisti dell'azienda. Se non ottengo questo, io verrò messo in discussione, e al limite cacciato via. Nel momento in cui io sono cacciato via, i miei colleghi si troveranno un altro capo che, probabilmente, sarà terrorizzato dalla mia esperienza. Questa è dura lex, sed lex! Non possiamo fare della poesia settecentesca su questo! Ve l'ho detto che non sarebbe stata una presentazione di facili risultati, perché questa è la realtà in cui ci troviamo ad operare. E in questo contesto uno cerca poi di mediare; e qui ritorno al discorso del come operare. Operare vuole dire ogni giorno riuscire a trovare la sintesi tra un approccio con il collega che ti sta davanti in cui valorizzi l'uomo, e quello dell'essere, volgarmente, una macchina di produzione del reddito. Quando io mi guardo nello specchio mi vedo spesso come una persona che sta percorrendo le ultime anse del Rio delle Amazzoni, cioè uno cerca di mediare ogni giorno e trovare una sintesi, perché una soluzione precisa non c'è. Questa è la crisi di chi vuol vivere in una maniera di rispetto del prossimo ogni giorno, avendo la responsabilità di dover portare a casa il reddito.

In questo contesto, io devo dare una risposta non bella a Bottini, quando io parlo di banche che vanno verso una segmentazione della clientela, è per riuscire a far più reddito nei settori che sono più promettenti; le banche del mutuo soccorso del secolo scorso erano nate in contrapposizione allo stato laico: infatti so bene che il Banco San Gemignano, il Banco San Prospero, il Banco San Paolo di Brescia erano società di mutuo soccorso per assistere i cattolici che non si servivano delle finanze pubbliche nella separazione Stato-Chiesa. Non è più la realtà di oggi. Oggi le banche sono società per azioni che devono produrre reddito, questa è la missione che hanno con gli azionisti che investono. Avevamo gli istituti di servizio pubblico, avevamo le

casse di risparmio, oggi sono diventate società per azioni. Ma perché lo sono diventate? Perché se fossero restate enti morali, nel momento in cui avevano bisogno di capitali, nessuno aveva la forza di fornirglieli. Anche questa, ripeto, è dura lex ma è fatta in questa maniera. Sul problema della responsabilità hai ragione. Indubbiamente quando un responsabile bancario prende una cantonata ha delle responsabilità, ha sbagliato il suo mestiere. Sul problema formazione professionale di conversione del personale, non ne faccio una questione d'età, perché io ho cinquantacinque anni e mi considero un ragazzo in perenne formazione, e spero di esserlo ancora per molto tempo. Però allora il problema della formazione professionale, e qui ti do' ragione, non dev'essere vissuto come avere diritto alle 48 ore o alle 5 giornate, ma il fatto che, giorno per giorno, devo crescere la mia professionalità nel settore in cui opero e questo io credo che ci dovrà portare ad una progressiva specializzazione anche delle figure che lavorano nel settore bancario, cioè non dovremmo pensare al vecchio modo di operare: uno entra cassiere, passa a fare i bonifici e poi gira un po' nell'estero, un po' nei titoli...che era la classica, per il quale arrivavi a fare la massima carriera a cinquantacinque anni, mentre i prossimi manager bancari saranno dei professionisti che portano dei risultati essendo molto più giovani. Di fatto nel mondo bancario italiano ne stiamo già trovando alcuni e fino ad alcuni anni fa questo era impensabile. Mi dispiace per la collega della "Cassa rurale artigiana", mi scuso di non averne parlato, ma io credo che l'avvenire delle Casse rurali artigiane sia quello, è vero probabilmente più favorite, mi consenta, senza voler essere provocatorio, ma ci sono fior di Banche Popolari che sono nella stessa situazione di localismo, dell'essere le banche distributrici di prodotti sviluppati da altre strutture, perché il problema dei costi di preparazione sono micidiali.

Ceresani: Siccome a noi interessa la persona, ci piacerebbe sapere: lei, ingegner Lazzarini, alla mattina quando va sul Lavoro, com'è? So che è positivo, ma come opera coi suoi collaboratori, perché in questo marasma ci vuole una grande fede.

Lazzarini: Provo a rispondere. Prima dicevo che il mio mestiere, il mio esistere come manager è legato ai risultati che porto e perciò da un punto di vista professionale, io non sono una persona libera. Questo è brutto, ma non ho vergogna a dirlo, da un punto di vista professionale la mia ragion di esistere, nel senso di continuare ad essere un manager accettato dall'azienda, è portare i risultati che gli azionisti vogliono e se non porto quei risultati io vengo cacciato, questa è una realtà di fatto, è inutile che ci giriamo attorno. L'ho detto prima, ma lo ridico ancora. Detto tutto questo, passando dal professionale al personale, la sua domanda mi obbliga un po' a cercare di dipanare la criticità che io come persona, vivo ogni giorno, e cioè di conciliare l'Amadio Lazzarini uomo con le sue belle idee, con l'Amadio Lazzarini imprenditore e manager che invece deve rispondere a certi imperativi aziendali che invece sono: ridurre il costo del personale, e quindi il rapporto costi generali e fatturato deve ridursi, il rapporto dell'azionista che ti viene a trovare e quindi vuol vedere la sua azione che cresce. Voi vedete probabilmente, negli allegati che vi ho portato, c'è un esempio della banca con un grande profilo della banca suddiviso in tre colonne. Azionisti, clienti e dipendenti. Guardate che il mestiere del manager ogni giorno deve soddisfare le esigenze di quelle tre entità che hanno degli interessi sostanzialmente

divergenti. L'azionista vuole vedere la sua azione che aumenta, il cliente vuole avere buoni servizi non pagando commissioni e il dipendente vorrebbe avere una vita abbastanza tranquilla. Purtroppo dobbiamo conciliare una cosa che è difficilmente conciliabile. Questa è un po' un'esperienza tortuosa, non lineare, fatta di molte ansie, di qualche successo e di qualche compromesso.....

Il motivare l'essere umano che mi sta di fronte e perciò la persona, e dall'altra essere pragmaticamente produttivo, una macchina da guerra al servizio del ROE, e allora come mi comporto? Uso la carota e la frusta. Da un lato cerco di responsabilizzare molto i miei primi riporti, perciò ai miei primi riporti cerco di dire sempre con molta precisione che cosa mi aspetto da loro e che cosa voglio, utilizzando molto il bianco e il nero, li supporto con l'esempio, facendo da tutor una prima volta, però una volta, al massimo due, non ho certo tempo per ripetere sempre, altrimenti bisogna cambiare i colleghi, pretendo poi che marcino da soli i colleghi. Sono molto assillante nel controllo dello stato avanzamento lavori. Altro aspetto: lavoro molto per progetti, sono ingegnere e allora credo molto nel fare progettazione, nell'assegnare la responsabilità di capo progetto alla persona più esperta, più valida, non la più alta in grado. Tendo a prendere la persona più esperta, con più grinta, con più capacità, che si mette in gioco. A questi colleghi do responsabilità, autorità e potere, mi complimento dei buoni risultati, sto molto a fianco della mia truppa, cerco di applicare la catena di Sant'Antonio. Ho duemila persone che mi riferiscono, gestirli tutti bene sarebbe impensabile, credo si possano gestire bene 15/20 persone. Se io faccio così coi miei primi venti riporti e loro fanno così coi loro diretti con due giri e mezzo arriviamo alle duemila. Poi qualcuno lo perdi, ma questo è inevitabile. Se le posso dare una risposta di estrema sintesi, io credo molto nelle persone che sanno lavorare in squadra, per cui passo la mia esperienza e mi arricchisco, ma insieme superiamo le difficoltà. Sono molto esigente però nei riguardi dei miei colleghi. L'altra sera quando ne parlavamo dissi che fra il cattivo cattolico e il calvinista, nel comportamento professionale sono un po' calvinista. Quando parlo di cattivo cattolico intendo colui che dice: "Padre ho peccato", "Figliolo non peccare più e ti perdono", torno fuori e continuo a peccare: "Padre ho ripeccato"; "Non farlo più, ti raccomando" e pecco ancora. Il calvinista è. "Ti ho dato gli strumenti, la vanga e hai portato successo: benissimo meriti; non hai portato i risultati, fuori", che, poi è anche la parabola dei talenti, da un certo punto di vista. Cioè, cosa vuole dire essere un po' calvinista: pretendere una volta dati gli strumenti, questa è la maniera in cui cerco di comportarmi, che poi ci riesca sempre non ve l'assicuro.

Ceresani: Ma c'è un'altra cosa che ho visto io: che lei il problema delle trentacinque ore ce l'ha perché non sa se dividerle in due o tre giorni, quindi non nella settimana (questa non è una domanda, è una battuta perché la gente ride e lui non risponde)

Volevo soltanto ringraziare perché vorrei dire che vedendo la platea di questa sera, per alcuni l'intervento dell'ingegner Lazzarini avrà dato degli spunti di arricchimento, per quelli che non conoscono la banca, senz'altro avranno trovato dell'interesse grazie ad una guida tanto valida; comunque quello che io volevo cercare di far capire è che abbiamo davanti una persona che tutte le mattine si gioca,

che tutte le mattine cerca di risolvere il problema in modo positivo e costruttivo per cercare di mantenere l'azienda e quindi i posti di lavoro delle persone che vi sono dentro. Io lo vorrei anche ringraziare personalmente perché, come diceva Guitton: "per essere brevi ci vuole molto tempo", quindi io so che su questo lui ci ha lavorato e questo è un segno dell'amicizia verso di noi.

LazzariniI: Sia concessa anche a me una conclusione da non addetto ai lavori, nel senso che sono ingegnere ma della fascia ancora.....(risate!).

Bosetti: Comunque l'abbiamo ascoltata con molto interesse: ci ha spalancato, secondo me, con professionalità, comunicandoci una passione ad un interessante aspetto della sua realtà con lealtà. Secondo me lei è un uomo libero. La lealtà di chi ci ha detto più volte: 'questa è la realtà, non mi vergogno a dirvelo', di una persona che desidera stare di fronte all'azionista, alle sollecitazioni, alla globalizzazione, alle proiezioni. Quindi direi che nel mondo particolare che lei vive, ci ha insegnato questa sera, sicuramente, il desiderio di conoscere e affrontare la realtà. La ringraziamo di nuovo di cuore.