

**ANDREA BONDONI**  
**Unicredit Banca d'Impresa — Cross Border Clients Groups Area Management**

**“L'evoluzione del sistema bancario italiano nei paesi dei Balcani:  
l'esperienza Unicredit”**

Ringrazio tantissimo gli organizzatori di questo importante convegno per averci dato l'opportunità, a me e al gruppo che rappresento, di contribuire alla realizzazione del convegno, ma soprattutto portare una testimonianza concreta e positiva non di quello che si può fare e di quello che sarebbe auspicabile, ma dire, in questo contesto, tutto quello che è stato fatto e rompere un po' un luogo comune piuttosto ricorrente che non ho sentito nel corso di questi interventi, ma molto ricorrente in ogni circostanza: quel luogo comune che vede, alle volte, il sistema bancario italiano arrancare al seguito dei processi evolutivi di determinati mercati e stentare a seguire il ritmo frenetico che caratterizza queste situazioni.

Forse, portando questa testimonianza concreta di quello che ha fatto il gruppo Unicredito negli ambiti che occupano questo convegno, possiamo, una volta tanto dire, che il sistema bancario, in questo caso, si è mosso sicuramente al passo con i tempi e, mi piace pensare, anche con lungimiranza tale da precorrere anche certi fenomeni.

Per fare una breve cronistoria, il gruppo Unicredito nasce in un passato recente, anche se tante sono le cose accadute che caratterizzano le funzioni del nostro gruppo bancario e che sono assurte agli onori delle cronache di questi giorni e che portano la testimonianza di una evoluzione continua, ma solo nel 1998, quindi dieci anni fa, nasce questo gruppo bancario, come sappiamo, dalle costole dell'allora Credito Italiano, che si unì, all'epoca, con banche molto importanti, a forte connotazione territoriale. Questo è importante dirlo, perché sono i fenomeni che hanno caratterizzato le strategie, la filosofia e l'evoluzione di questo gruppo di banche che si chiamavano Rolo Banca, estremamente rappresentative di quei territori, dell'Emilia Romagna, delle Marche, del Centro Italia, che si chiamavano Cariverona, fortemente rappresentativa e radicata in quel nord-est trainante e negli anni immediatamente successivi, la Cassa di Risparmio di Torino, che invece rappresentava un'impreditoria del nord-ovest altrettanto importante, e le altre minori. Tutte unite da questo denominatore comune costituito dal fatto di essere banche importanti nei propri territori.

L'intento del gruppo è stato quello di unire le forze di questi istituti di credito per creare quella massa critica necessaria per poter usufruire di quelle economie di scala che poi consentono di lavorare al meglio sui costi di una banca, il che significa, in ultima analisi, migliorare la qualità e la quantità dell'offerta dei prodotti e dei servizi ai propri mercati ma al tempo stesso tenere sempre viva l'attenzione alla territorialità di queste banche, al proprio radicamento. Quindi non solo punti di riferimento economici e finanziari ma qualche cosa di più. Unicredito ha fatto sì che continuassero a rappresentare tutto ciò in questi territori.

Fatti importanti si sono susseguiti immediatamente, fino ad arrivare al 1999-2000, quando il gruppo ha fatto un grande balzo in avanti, ponendo la propria attenzione non più solo sulle condizioni delle strategie domestiche, ma affacciandosi anche nel panorama internazionale non in maniera indiscriminata ma estremamente mirata, cioè andando a cercare nei territori, che abbiamo chiamato “della nuova Europa”, grandi opportunità che le imprese italiane stavano per cogliere. In quei territori la Banca ha cominciato a investire uomini, mezzi, mezzi finanziari molto importanti, non limitandosi a quella politica che era stata del sistema bancario italiano fino ad un passato più recente, di mettere tante bandierine su una carta geografica, ma volendo entrare nel tessuto

connettivo di quelle economie e volendoci entrare da protagonista attraverso l'unione al gruppo Unicredito, di protagonisti di quelle realtà.

La prima grande operazione, nella fattispecie, fu l'acquisizione da parte di una realtà importantissima per la Polonia. Parlavamo, all'epoca di 22.000 colleghi che lavoravano in Polonia e che continuano a farlo, oltre 400 filiali che costituiscono un network fittissimo e radicatissimo in quel territorio. La prima di una lunga serie di operazioni di quel tipo a cui seguirono l'Ucraina, la Slovacchia e così via, fino a creare un importante network costituito da una presenza molto vicina a quelle realtà e fatta di banche molto importanti per i singoli territori.

L'organizzazione del gruppo si stava rivolgendo quindi, parallelamente, su fondi nazionali e sul fronte internazionale. Su entrambi i fronti si stava portando avanti un passato: da una struttura di tipo geografico, quindi sicuramente da un concetto di geografia a una struttura di tipo sedimentale, cioè: le esigenze crescenti dei mercati che ci occupano sono tali per cui non possiamo astenerci dal superare il concetto di banca globale, dobbiamo creare delle banche di segmento, quindi non più solo e non più tanto delle strutture specializzate come era stato fatto dal sistema bancario fino a quel momento ma addirittura delle banche dedicate. Quindi è nato Unicredito Banca d'Impresa, Unicredito per l'asse management e quindi strutture interamente dedicate agli insediamenti, nel superamento di un concetto geografico che aveva ispirato, fino a quel momento, l'evoluzione organizzativa delle banche, pur mantenendo, in una gestione, se vogliamo, di tipo matriciale, quella attenzione al territorio che non è mai mancata a livello domestico, ed è stata la filosofia ispiratrice dell'allargamento del gruppo a livello internazionale.

Allargamento del gruppo che fa un grande balzo nel 2005, quando il Gruppo Unicredito si unisce a un altro gruppo importantissimo della Baviera che detiene quasi il 25% delle quote di mercato in Austria. Non solo e soltanto, quindi, banche che rappresentano una contiguità territoriale con l'Italia, ma soprattutto il fatto di portare, da parte di questo colosso del mondo creditizio europeo, altre 12 banche insediate nei territori, che creano, a quel punto, un corridoio ideale che parte dalle Repubbliche baltiche, passa attraverso la Germania in maniera estremamente capillare, attraverso l'Austria, si concentra nei territori dei Balcani e si estende fino a lambire le coste dello Ionio, con delle presenze importantissime in Turchia.

A quel punto il gruppo è composto da 22 banche che operano in 19 paesi, un insieme di eccellenze, perché se andiamo a vedere singolarmente, sono banche che detengono delle posizioni di primato nei singoli mercati. Sicuramente la prima banca della Croazia, sicuramente tra le primissime banche in Polonia, in Turchia. A questo punto il grande passo da fare per l'Unicredito è quello di trasformare queste eccellenze singolarmente prese nei propri singoli territori, in un network, quindi avere un approccio al mercato non più e non solo come singole banche ma come gruppo creditizio. Un mercato che è composto da aziende e da realtà economiche che si stanno muovendo molto attivamente su questi territori.

Noi, a questo punto presidiamo con 48.000 persone che lavorano nei 16 paesi che hanno come denominatore comune degli elevatissimi tassi di sviluppo, e come caratteristica importante il fatto di essere dei mercati di sbocco determinanti.

A questo punto il gruppo può, anche deve, perché diventa doveroso, avere un approccio più sinergico fra queste strutture di primato nei singoli territori, per potersi rivolgere alle economie di questi mercati, esportando, se vogliamo, quel know-how, quella capacità organizzativa, quei modelli di business che sono stati favorevolmente sperimentati nei mercati più maturi, portandoli a questi mercati in fortissima evoluzione, ma al tempo stesso andando ad approcciare quel mercato nuovo, se vogliamo trasversale, transnazionale che si è venuto nel frattempo a creare e che è costituito da

tutte quelle aziende che operano fisicamente attraverso sigle, o perché sono a loro volta delle affiliate di case madri estere, quindi a cavallo fra questi mercati.

Non stiamo pensando solo ai grandi gruppi, i quali sono già tradizionalmente, strutturalmente, dimensionalmente attrezzati a questo approccio internazionale, a questa delocalizzazione, stiamo pensando a quella miriade di piccole e medie imprese che costituiscono questo importante segmento transnazionale e che siamo andati a contare, perché mai nessuno prima se ne era occupato in maniera scientifica e mai nessuno ne aveva dato le dimensioni.

Nell'ambito di questi 19 paesi parliamo di qualche cosa come oltre 100.000 aziende, il cui 85% ha fatturati inferiori ai 30 milioni di euro. Stiamo parlando effettivamente di quelle piccole e medie imprese che tutti auspichiamo crescano a livello internazionale, ma che spesso non ne hanno i mezzi e le strutture.

In queste 100.000 aziende dislocate a cavallo fra almeno due di questi 19 paesi, oltre 10.000 sono italiane in quanto affiliate ad aziende estere o in quanto, più spesso, case madri dislocate in questi territori.

Che cosa andiamo ad offrire a queste aziende? La possibilità di poter accedere a questi mercati non aggiungendo a tutti i problemi che sicuramente si vengono a creare attraverso il processo di delocalizzazione quando un'impresa di piccole dimensioni, non solo patrimoniali, entra in questa fase, ma vogliamo poter togliere dai problemi di queste aziende il fatto di dire "vorrei crearmi una credibilità in quei territori", "lo devo fare nei confronti del sistema finanziario, lo devo fare nei confronti delle istituzioni di quelle terre", "lo devo fare nei confronti della società civile". La credibilità che queste aziende nel loro piccolo operare hanno costruito negli anni, viene automaticamente esportata attraverso la possibilità di operare nello stesso gruppo creditizio, che non è solo fornitore di servizi, non è solo a sostegno della finanza di queste aziende, spesso sottocapitalizzate, è un esportare una capacità di credito costituita da una casa madre ma è anche esportare una credibilità dell'azienda e un essere un passaporto per queste aziende nei confronti delle istituzioni di questi paesi dove banche che appartengono al Gruppo Unicredit che si muovono attivamente sotto questo marchio conosciuto a livello internazionale, hanno una propria grande credibilità consolidata nel tempo in quei territori.

Ecco quindi come, concretamente, si può dimostrare — lo voglio portare come messaggio positivo — che non solo e non tanto sono cose da fare, ma molte sono state fatte, anche da parte di quel sistema bancario, in particolare del gruppo che noi rappresentiamo, che è stato a volte tacciato di ritardi, e che invece, in questo caso, ha anticipato i tempi, per fare quell'approccio che, per citare il nostro slogan, faccia di noi quella che già è la prima vera banca europea.