

Abete ha ottenuto una seconda poltrona nel Comitato esecutivo dell'Abi, considerando anche tutte le attività dei francesi fuori dal perimetro dell'ex Banca del lavoro

Bnl-Bnp al quarto posto in classifica Gallia brinda: "Missione compiuta"

ADRIANO BONAFEDE

Roma

Dopo aver dato il proprio incondizionato appoggio all'elezione di Giuseppe Mussari a prossimo presidente dell'Abi, il presidente di Bnl-Bnp Paribas, Luigi Abete, ha anche chiesto per sé un secondo membro nel Comitato Esecutivo dell'Associazione bancaria. Abete ha semplicemente fatto una somma, mettendo assieme tutte le attività di Bnp Paribas in Italia, anche staccate da Bnl, per mostrare agli altri membri dell'Abi che ormai il gruppo francese è di fatto al quarto posto nel nostro paese dopo i big Intesa Sanpaolo, Unicredit e Mps. A questa conclusione, semplice ma inoppugnabile, si arriva mettendo assieme Findomestic, partecipata al 75 per cento dalla stessa casa madre francese (ma con la possibilità di crescere fino al 100 per cento), l'attività della controllata Cardiff, l'ex banca nel settore dei mutui Ucb, ora ribattezzata PF (Personal Finance), che presto sarà incorporata dalla stessa Bnl e alcune attività di Fortis che ancora non sono rientrate nel perimetro di Bnl. Fuori dal perimetro Bnl rimangono, oltre a Findomestic, anche Lease Group, società di leasing e Arwal, società di noleggio di flotte di auto aziendali a lungo termine. Tuttavia, fra i tanti pezzetti che Bnp Paribas in Italia esiste - tramite la figura di Gallia - un coordinamento delle attività: non sono fratelli, insomma, ma sono almeno cugini. Bnl, comunque, rappresenta circa due terzi del fatturato complessivo.

Insomma, mettendo insieme tutte queste cose, si vede che il Gruppo Bnl Paribas è il quarto in Italia. L'averlo spiegato in sede Abi ha permesso ad Abete di recuperare un secondo posto nel Comitato esecutivo che è stato poi affidato allo stesso amministratore delegato Fabio Gallia, che è tra l'altro membro anche del Comitato esecutivo del Gruppo Bnp Paribas.

Il riconoscimento dell'Abi dà un suggello formale al lungo sforzo che il gruppo francese ha portato avanti in questi quattro anni dopo l'acquisizione, avvenuta nel 2006. Un periodo relativamente breve, in cui l'ex banca italiana ha modificato il proprio modello di business, attuato un parziale

cambiamento del management ma soprattutto ha modificato l'approccio dei dipendenti al servizio bancario. Grazie anche a una costante (e costosa) operazione di formazione a tutti i livelli che ha portato a un "cambiamento comportamentale strutturale", come dicono gli analisti.

L'approccio di Bnp Paribas alla Bnl è stato caratterizzato da due aspetti: "Da una parte - spiega un analista - le direttrici di marcia sono stabilite rigidamente dalla casa madre: ad esempio, il rating della clientela e quindi il pricing del credito sono decise in modo abbastanza rigido. Dall'altra, però, il management di Bnl ha goduto di una sempre maggiore autonomia, dopo il primo periodo caratterizzato dalla forte presenza di manager francesi".

In un primo tempo, infatti, l'amministratore delegato era Jean Laurent Bonnafé. Poi c'era Jean Paul Sabet, responsabile del processo d'integrazione (che oggi è andato a fare la stessa cosa in Turchia ma è rimasto consigliere d'amministrazione in Bnl). Successivamente i manager provenienti dalla casa madre sono tornati in patria lasciando a Gallia la responsabilità di portare avanti la linea indicata dal gruppo. «Dal 2006 a oggi siamo passati in mezzo a un periodo di grandi cambiamenti - ha detto Gallia - allora del tutto imprevedibili, ma siamo riusciti nonostante tutto a centrare gli obiettivi».

Insieme a Gallia, c'è una prima linea manageriale composta da italiani: Gianfilippo Pandolfini alle Risorse Umane, che tra l'altro era già nella vecchia Bnl; Gabriella Serravalle, anche lei cresciuta all'interno; Pierfrancesco Latini, direttore Crediti ed ex Capitalia, e Paolo De Angelis, direttore divisione Corporate, anche lui proveniente da Capitalia. Lo stesso Gallia era prima nel gruppo Capitalia.

Insomma è chiaro, a questo punto, rimessa in piedi la baracca, motivato il personale indicati gli obiettivi da raggiungere, il gruppo Bnp Paribas si fida completamente di Gallia e del suo management italiano. Ma, come ama ripetere spesso ai suoi collaboratori, l'am-

ministratore delegato ricorda che ciò che caratterizza il gruppo Bnp Paribas è proprio la capacità di "mischiare il sangue", con manager che vanno e vengono e mettono a disposizione di tutti gli altri le loro competenze e il loro approccio.

Un analista trova che l'approccio di Bnp Paribas alle controllate italiane sia stato uno dei più orientati verso i risultati di lungo termine: "Non sempre in Italia si vede un approccio del genere, in genere lo sguardo è sempre orientato verso i risultati a breve". Si spiegano così gli ingenti investimenti in formazione, e non soltanto dei propri dipendenti: sono stati più di 1.000 gli eventi organizzati per l'educazione finanziaria.

La banca si caratterizza per una crescita lenta ma costante, basata sulle varie attività tradizionali, più che sulla trovata estemporanea che fa aumentare per un anno o due i risultati.

Se si vuole guardare alla strategia di Bnp Paribas, si vede che Bnl è stata l'operazione naturalmente più importante. Poi però è stata fatta crescere secondo un piano industriale 2006-2009 che ha raggiunto e superato un anno prima del previsto i risultati in termini di sinergie di ricavi e di costi: l'obiettivo di sinergie annunciato nel 2006, pari a 480 milioni di euro, è stato rivisto al rialzo nel 2009, a 550 milioni di euro. Le sinergie supplementari sono state così scomposte: 21 milioni in sinergie di ricavi e 49 in sinergie di costi.

Nel frattempo sono state ristrutturare quasi tutte le vecchie filiali, pari a 600, più le 100 nuove. Proprio sugli sportelli gli analisti ritengono che la crescita non sia terminata. La stessa società dichiara che a fine 2012, al termine del nuovo piano industriale, le filiali diventeranno 950-1000. Ma, appunto, tra gli addetti ai lavori l'idea è che nei prossimi anni il gruppo francese debba raggiungere almeno i 1.500-2.000 sportelli totali. E questo potrà avvenire in due modi: da una parte l'apertura di nuove filiali, dall'altra l'acquisto di piccole/medie banche che dovessero essere messe in vendita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA