



SEDE

00187 ROMA
VIA LOMBARDIA 30
TEL. 06.42.035.91
FAX 06.484.704
e-mail: uilca@uilca.it

pagina web: www.uilca.it

UILCA – UIL CREDITO, ESATTORIE E ASSICURAZIONI

Aderente a UNI Global Union

UFFICIO STUDI – ROMA

PUO' ESISTERE UNA BANCA MULTICANALE SENZA BANCARI?

PERCORSI DI APPROFONDIMENTO

Contributo al dibattito

Ufficio Studi UILCA

Settembre - Ottobre 2012

PUO' ESISTERE UNA BANCA MULTICANALE SENZA BANCARI ?

“ Le cose sono diverse da come appaiono...”

(MURAKAMI HARUKI)

1. ASIMMETRIE INFORMATIVE NEL SETTORE CREDITIZIO E RUOLO DEL CAPITALE UMANO SPECIFICO

Un fondamentale problema di carattere economico ancora non attentamente valutato in occasione della periodica presentazione da parte di singoli istituti creditizi dei *piani strategici d'impresa* (che prevedono nella generalità dei casi – vedi APPENDICE – chiusura di sportelli, drastiche riduzioni del personale e semplificazione delle strutture e funzioni organizzative al fine di contenere le perdite o migliorare i risultati di gestione) è quello delle cosiddette “*asimmetrie informative*”.

Con il termine “*asimmetria informativa*” si intende – come noto – la diversa disponibilità da parte di due o più agenti (nel nostro caso: gli Amministratori delle società del settore creditizio che presentano il *piano* e le OO.SS. operanti in azienda) di cruciali *informazioni* sia su singoli dati di bilancio che, più in generale, sulla *governance* complessiva. Ma – come è stato giustamente osservato – “*l'esistenza strutturale di asimmetrie informative implica una minore efficienza dell'economia. La distribuzione dell'informazione nell'economia non può essere completa e chi possiede maggiore informazione ha anche un maggior potere di contrattazione e di mercato*”¹

Ciò che vale per l'economia nel suo complesso, vale oggi, a *fortiori*, per il sistema creditizio. Per cui – utilizzando le parole degli economisti Paul Milgrom e John Roberts – “*gli Amministratori dell'azienda possono essere tentati ad esagerare le difficoltà finanziarie per giustificare minori retribuzioni dei lavoratori*”² o - aggiungiamo noi – a chiudere sportelli e invocare la necessità di espellere personale, considerato unilateralmente in esubero.

¹ L. CAMPIGLIO, *Mercato, prezzi e politica economica*, Il Mulino, 1999, pag. 199.

² P. MILGROM e J.ROBERTS, *Economia, Organizzazione e Management*, Il Mulino, 2003, pag.494.

In più, in tempi di congiuntura economica sfavorevole e/o di recessione come gli attuali (caduta tendenziale del PIL -2,6%; contrazione dei consumi delle famiglie per acquisti di beni non durevoli pari a - 3,5%; per non parlare poi del crollo occupazionale), la “minaccia” di possibili espulsioni di personale *in esubero* potrebbe essere strumentale alla richiesta di restrizioni salariali per il personale *in servizio*, innescando un perverso meccanismo *a catena* tale da restringere ed indebolire l'intero perimetro occupazionale del sistema finanziario nazionale ³.

Nella generalità dei casi, come noto, gli Amministratori dell'industria finanziaria tendono ad evidenziare (al mercato e agli azionisti) un presunto “*automatismo*” tra drastiche riduzioni del personale e utile netto di esercizio conseguibile.

A nostro giudizio tale “*automatismo*” è, quanto meno, “azzardato” economicamente e “pretestuoso”. Ignora, ad esempio, un aspetto assai indagato dalla teoria economica più accreditata (*c.d. Human Capital Approach*): l'impatto del *capitale umano specifico* (cruciale nel settore finanziario) sulla redditività aziendale attuale ed attesa. Cosa si intende per *capitale umano specifico*? Ricorriamo alla precisa tassonomia proposta dai succitati economisti: “ *La conoscenza delle procedure operative di un'azienda, delle fonti locali d'informazione, del linguaggio specificatamente usato in quella zona e delle idiosincrasie dei clienti, dei fornitori, dei collaboratori, delle attrezzature; particolari abilità in compiti caratteristici per l'azienda, l'appartenenza a reti di rapporti sociali all'interno dell'azienda e tra essa ed i suoi clienti e fornitori*” ⁴. Soltanto una visione imprenditoriale miope e di breve periodo può ignorare cosa significhi, a livello di redditività futura d'impresa e di creazione di valore, “perdere” tali specificità professionali.

Dal punto di vista della teoria economica, “perdere” tali dipendenti significa non solo “*perdere le rendite o quasi-rendite che essi generano*” ma - accentrando l'attenzione sull'importanza a livello micro e macro economico dell'importanza della salvaguardia dell'*immagine* dell'azienda sul mercato nazionale e internazionale – “ *lasciare a un concorrente un lavoratore con tali risorse significa trasmettere*

³ Ibid., pp. 495 – 499.

⁴ Ibid., pag. 509.

*all'interno ed all'esterno dell'azienda un segnale di sfiducia circa il suo livello di competitività e le sue prospettive..."*⁵.

Facciamo un esempio di stringente attualità. Quando l'attuale Presidente del Monte dei Paschi di Siena, in una ben nota intervista al settimanale *l'Espresso*, sottolinea la necessità di procedere a "4600 tagli di personale di cui 2360 sono operatori di back office, perché la banca evolve verso la formula "meno carta"...⁶, intende forse affermare che ben 2360 dipendenti di MPS erano solo "portatori di carte" e non "creatori di valore" per l'azienda in cui operavano da anni e anni? Oppure si intende affermare, in questo specifico caso e in altri analoghi, che le nuove tecnologie ampiamente utilizzate in banca non possono che espellere "automaticamente" forza lavoro e *capitale umano specifico*?

Nella seconda parte di questa nota verranno svolte alcune considerazioni in proposito; qui si vuole solo rimarcare che l'*asimmetria informativa "generalizzata"* che caratterizza la formulazione di molti *piani strategici d'impresa* ha forti connotazioni di quello che un esperto in materia, l'economista Salvatore Rizzello, in un suo attento studio ⁷, chiama *opportunismo* (nel senso anglosassone di *policy of doing what is opportune*), cioè agire per raggiungere un ben prefissato scopo. Tale scopo, come ben mostra l'evidenza empirica purtroppo, non sempre coincide con la tanto conclamata *stakeholders view* (ricordiamo che *anche* i dipendenti di banche/assicurazioni appartengono agli *stakeholders!*) né, tantomeno, con l'altrettanto spesso invocata *Corporate Social Responsibility* ⁸.

Una ragione di tale impermeabilità dei *piani d'impresa* alle esigenze della responsabilità sociale potrebbe essere di natura giuridica. "*La responsabilità sociale delle banche* – fa osservare a questo proposito il

⁵ Ibid.

⁶ Cfr. *Senza tagli, addio al Monte (Colloquio con Alessandro Profumo – di Paola Pilati)*, *l'Espresso*, 26 luglio 2012.

⁷ S.RIZZELLO, *L'economia della mente*, Laterza, 1997, pp. 169-179.

⁸ L'asimmetria informativa – secondo il prof. RIZZELLO – è il frutto non di un processo "esogeno" (come inizialmente teorizzato dal Premio Nobel per l'economia G.Akerlof), bensì "endogeno": "*L'individuo acquisisce informazioni dall'esterno, ma nel processo decisionale usa la conoscenza che egli costruisce sulla base dei dati acquisiti*". Tali dati (componente esogena e quantitativa) "*dopo essere stati percepiti dal soggetto, vengono interpretati mediante l'attribuzione di un significato, secondo meccanismi soggettivi diversi da individuo a individuo. La conoscenza finale che l'individuo utilizza nella scelta è specifica e propria in termini qualitativi*" (op. cit. pag. 173). L'endogeneità del processo di utilizzo delle informazioni degli Amministratori di banche/assicurazioni, in un contesto decisamente *opportunistic*, sfocerebbe – a nostro giudizio- in piani strategici d'impresa volti appunto a creare... una banca senza bancari.

prof. Renzo Costi – *non ha trovato un qualche riconoscimento normativo. Il che è avvenuto nonostante da ogni parte si affermi che la finanza deve riscoprire l'etica e la responsabilità sociale e nonostante sia convincimento ormai diffuso (si pensi alle tesi di Amartya Sen) che le regole sociali hanno un'evidente importanza economica e quindi una sicura rilevanza giuridica*"⁹ . In realtà nei piani strategici d'impresa presentati alle OO.SS., caratterizzati – lo ripetiamo – da una scarsa rilevanza attribuita al *capitale umano specifico* rappresentato dai dipendenti di front e back office (le eccedenze di personale potrebbero addirittura raggiungere, per le aziende, le 20.000 unità), pare – a nostro giudizio - trionfare il pensiero del padre indiscusso del liberismo economico, Milton Friedman: l'unico fine sociale dell'impresa è produrre profitto (*The social responsibility of business is to increase its profits*).

2. INNOVAZIONE TECNOLOGICA – MULTICANALITA' E CAPITALE UMANO SPECIFICO

Le nuove tecnologie ampiamente presenti nell'attuale industria bancaria e finanziaria (che hanno dato origine alla c.d. *Banca Multicanale* o *e-banking*), talvolta, invece che essere orientate verso la realizzazione di nuovi servizi in grado di soddisfare adeguatamente una clientela tecnologicamente sempre più sofisticata (*customer compliance*), tendono ad essere indirizzate verso processi di puro e semplice *risparmio* competitivo *sul* e *del* fattore lavoro (politiche, al tempo stesso, *cost saving and labour saving*). Per usare un'efficace espressione dell'economista Mario Pianta, assistiamo oggi al "*prevalere di un orientamento del cambiamento tecnologico verso processi che risparmiano lavoro, concentrano il controllo della produzione ed aumentano la competizione sui mercati esistenti anziché crearne di nuovi...*"¹⁰.

In particolare, la sottovalutazione da parte delle aziende bancarie/assicurative dell'importanza del *capitale umano specifico* (così

⁹ R.COSTI, *Banca etica e responsabilità sociale delle banche*, in: Banca, Borsa, Titoli di credito, marzo/aprile 2011, pp.165-180. La rilevanza giuridica di un più solido comportamento etico delle banche è attentamente indagata in: M.BET, *L'impresa tra etica, economia e diritto*, rintracciabile su web.

¹⁰ M.PIANTA, *La tecnologia mangia lavoro*, in: Surplus, n. 5/2000, pag. 14.

come definito nel paragrafo precedente) in grado di valorizzare compiutamente il c.d. *face to face* (pensiamo, ad es., a quelle micro unità produttive dislocate in piccoli centri turistici situati sul versante alpino della nostra penisola o sulle coste) può rappresentare per l'impresa bancaria un fattore di rischio non di poco conto nel processo di crescita della redditività e di ampliamento della catena di creazione di valore. Le imprese alberghiere presentano infatti esigenze operative e flussi di finanziamento variabili che – come facilmente riscontrabile – necessitano di continui e fecondi contatti con operatori finanziari dotati di un' ampia conoscenza della cultura e delle specificità locali, piuttosto che di ATM evoluti. Così si esprimeva, in proposito, un addetto ai lavori, Rodolfo Frollini, Direttore Customer Service di un'importante azienda finanziaria : *“Rimane decisivo per una parte della popolazione avere accesso ad un servizio tramite persona fisica: almeno nella fase di acquisizione; infatti, vediamo come la probabilità di avere un contatto face to face sia ancora determinante per conquistare una parte di pubblico che poi, in fase di assistenza, ben si adatta ai canali diretti (web e telefono)”*¹¹ .

L'impatto con la persona (e con le sue *competenze*), in altri termini, è cruciale nel presente per sviluppare fecondi e duraturi rapporti commerciali futuri tramite web e l'insieme delle opportunità offerte dalla multicanalità bancaria.

L'importanza del contatto *face to face* risulta, in Italia, ancor più “determinante” se si pone mente al fatto che il nostro Paese – come illustra una sempre più ricca letteratura sociologica in materia ¹² - *“ha il primato dell'invecchiamento”*. E se si pone altresì a mente che – lo evidenzia il prof. Ignazio Visco in un suo recente lavoro ¹³- circa un terzo della popolazione totale non sa leggere compiutamente un estratto conto, non sa calcolare la variazione del potere d'acquisto della moneta, non sa distinguere tra le varie tipologie di mutuo; circa metà delle famiglie non è in grado di diversificare autonomamente i propri investimenti; circa due terzi, infine, non conosce compiutamente la differenza tra azioni ed obbligazioni e non sa valutare quello che, in gergo, viene indicato con il termine “profilo di rischio”. E' lo scottante tema dell'educazione finanziaria in Italia, sia nella dimensione della

¹¹ R.FROLLINI, *Opportunità della multicanalità – Il settore finanziario*, consultabile su web.

¹² Si veda, *inter alia*, E.PUGLIESE, *La terza età – Anziani e società in Italia*, Il Mulino, 2011.

¹³ I.VISCO, *L'istruzione finanziaria in Italia all'indomani della crisi*, in: *Economia Italiana*, n.3/2010, pp.

789-802.

Financial literacy (conoscere gli attuali strumenti finanziari) che nella dimensione della *Financial capability* (capacità di usare tali strumenti adeguatamente per perseguire finalità variabili da soggetto a soggetto).

E l'educazione finanziaria – come d'altra parte testimonia il meritevole sforzo che istituzioni pubbliche, ABI, singole banche, OO.SS. stanno svolgendo su questo terreno – reclama soprattutto nelle fasi iniziali la presenza del fattore – uomo, del professionista con ricche competenze sia tecniche che pedagogiche.

La risposta che molte imprese bancarie intendono offrire sia all'ambiente *esterno* rappresentato dalla propria variegata clientela (architetture applicative web di ultima generazione quali *mobile remote payment*, lo smartphone che permette di pagare tramite la rete cellulare o il *mobile proximity payment*, il telefono cellulare che viene abilitato per effettuare “pagamenti di prossimità”) che a quello *interno* rappresentato dai propri dipendenti (con “*il bancario che si reinventa e diventa protagonista*”, ed “*una banca che si consolida come azienda di front office che massimizza l'interazione con il cliente*”¹⁴), tuttavia, più che essere volta al superamento dell'*information gap* generazionale tende a concretarsi nella creazione di una “banca senza bancari” (*labour and cost saving*, appunto). Più che concentrarsi sulla formazione di “una nuova figura” di bancario si tende ad espellerlo dal ciclo produttivo, con buona pace di quella “*distruzione creazione*” di matrice schumpeteriana rappresentata dalle innovazioni tecnologiche.

Si fanno così ampiamente strada processi, non certo di tipo neo-schumpeteriano, che alimentano, nel breve, la disoccupazione tecnologica.

Ha scritto l'epistemologo Luciano Floridi, che su tali problemi ha a lungo lavorato ad Oxford: “*La disoccupazione tecnologica non è solo quella causata da un subentrare delle macchine digitali là dove, in passato, erano necessari colletti blu o bianchi, ma è anche quella legata all'inflazione informativa, che nel giro di pochi anni erode la formazione professionale di qualsiasi individuo...*”¹⁵. All'erosione della

¹⁴

Si veda : *Verso lo sportello multitasking*, Banca Finanza, aprile 2012, pp. 37-39.

¹⁵

L.FLORIDI, *Internet*, Il Saggiatore-Flammarion, 1997, pag. 79. “*In una società in cui il volume delle conoscenze raddoppia ormai circa ogni dieci anni – fa giustamente notare Floridi – si creano continuamente sacche di information-poverty, ogni trasformazione tecnologica di un certo rilievo genera inevitabilmente nuove forme di analfabetismo e information gap generazionale, e soprattutto non esistono posizioni di rendita*”. Tale osservazione testimonia – se mai ce ne fosse bisogno – l'indispensabilità di corposi e urgenti piani formativi per il personale bancario/assicurativo in servizio.

formazione informatica del personale bancario/assicurativo si può rispondere in vari modi: o “valorizzando” il *capitale umano specifico* presente in azienda per renderlo adeguato alle innovazioni in corso (posizione assunta da anni dalla UILCA) o “espellendolo”, tout court, dal sistema, creando seri problemi sociali (disoccupazione tecnologica), e motivando tale scelta con la necessità odierna di “dialogare” con una clientela che usa abitualmente over Ip, Iphone, Ipad, blackberry, smartphone, tablet, etc.. Così facendo però - lo ripetiamo- si ignora che, oggi come oggi, l'introduzione della firma biometrica o della firma digitale remota, per fare solo un esempio, coinvolge una porzione assai limitata di utenza.

A conclusione di questa breve nota: se è ormai di comune accezione che la banca del presente e del futuro sarà caratterizzata da una multicanalità integrata (*digital banking*) non solo verso l'esterno (i clienti), con seri e crescenti problemi di *cybersecurity* che reclameranno l'assunzione di giovani con ampie competenze su questo versante, ma anche verso l'interno (interazioni tra singoli dipendenti e con i centri decisionali attraverso comunicazioni *chat*; ampliamento di processi operativi *paperless*, etc.), è condivisibile l'ipotesi che “del fattore uomo si potrà fare a meno”? Ipotesi che, più o meno velatamente, traspare anche da alcune dichiarazioni rilasciate da autorevoli responsabili per l'innovazione informatica nell'industria bancaria. E' stato affermato, ad esempio: “*Stiamo spingendo molto per la collaborazione e interfaccia su smartphone e tablet. In particolare quelli che permettono di dare un servizio più appropriato ai clienti, che non hanno più bisogno di un operatore davanti alla scrivania, ma remotizzato tramite un video e un computer...*”¹⁶.

E' al contrario opinione della UILCA – e in tale ottica sta da anni lavorando a stretto contatto con i colleghi operanti nelle singole realtà produttive – che un sistema finanziario efficiente, improntato alla responsabilità sociale, attento alle ragioni dell'etica non meno che a quelle della creazione di valore per gli azionisti e gli stakeholders , mai potrà fare a meno dell' “operatore davanti alla scrivania”. Anzi, grazie all'integrazione sinergica tra multicanalità e quotidiano impegno

16 Cfr. *Gli ostacoli all'innovazione. Ma non tutte le banche si sono adeguate* (a cura di Alberto Mazza), in: Banca Finanza, giugno 2012, pag. 59.

lavorativo di tale operatore, il sistema bancario potrà svolgere quel ruolo per il progresso dell'economia e della società che gli è proprio.

(a cura di Massimo Bramante – Ufficio Studi Uilca)

APPENDICE

I PIANI DI RIDIMENSIONAMENTO DELLE BANCHE ITALIANE												
	Intesa San Paolo	Unicredit	Mps	Banco Popolare	Ubi Banca	Bper	Bnp Paribas	Bpm	Credito Varesino	Veneto Banca	Popolare di Bari	Banca Etruria
Chiusure di sportelli	700	200	400	140	44	50	NO	30	NO	NO	13	NO
% della rete italiana	13%	5%	14%	7%	2%	4%	NO	3%	NO	NO	5%	NO
Ricuzione del personale	4.500	3.500	4.600	200	1.500	450	370	700	150	264	250	200
% dei dipendenti	7%	6%	15%	1%	8%	4%	3%	8%	10%	4%	13%	11%
Quota mercato (sportelli)	15,9%	13%	8,7%	6%	5,7%	3,9%	2,9%	2,3%	1,6%	1,6%	0,8%	0,8%
Dipendenti per filiale	9	7	7	7	7	8	10	8	8	8	7	7

FONTE *Milano Finanza*, 18 agosto 2012, pag. 11; elaborazione su dati Bofa – Merrill Lynch Global Research.