

INCIDERE SUL CODICE GENETICO DELLA BANCA

La comunicazione come parte integrante del processo di privatizzazione: breve viaggio nella comunicazione delle banche che cambiano padrone.

(Banca Europa, novembre 1996)

La Repubblica ... favorisce l'accesso del risparmio popolare al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del paese (dall'art. 47 della Costituzione italiana). Leggiamo questo autorevole rimando sul risvolto di copertina di un curioso libretto dal titolo *L'Italia privatizza* – all'epoca molto discusso – edito e diffuso a pioggia nel 1993 a cura del Dipartimento per l'informazione e l'editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Discusso soprattutto per le scelte di trattamento stilistico: la matita di Giannelli tratteggia già in copertina una signora turrata un po' sciupata e perplessa che consegna ad un gruppo di personaggi variopinti un modello di fabbrica, dicendo "Vu comprà?".

Forse gli italiani, poco allenati a masticare le materie finanziarie, non erano molto propensi all'understatement. Il volumetto, che riportava il calendario delle privatizzazioni stilato dal Governo Ciampi, era pieno di citazioni perlomeno singolari. Eccovi alcune chicche: "Risparmio e parsimonia debbono essere il principio-guida della spesa pubblica" (Mao Tse Tung); "Un sacco di gente mi ha usato per fare un sacco di soldi. Ma ora ho deciso che anch'io sarò una di loro." (Joan Collins, la "cattiva" di Dallas); "Non si può mangiare socialismo" (Deng Xiao Ping).

Una cosa bisogna riconoscere a questo strumento di divulgazione: la capacità di parlare una lingua chiara e diretta al cittadino, certo una novità in una Italia che non aveva mai avuto il piacere di vedersi rivolgere la parola dallo Stato in persona a proposito di patrimonio pubblico. Non mancano alcune affermazioni piuttosto forti: "Quando si tratta di gestire un'impresa, quello è un mestiere da privati. È meglio lasciarlo fare a loro." Al di là di tutto, restano vere le parole di Ciampi dal frontespizio: "Le privatizzazioni non sono una questione per pochi addetti ai lavori, da discutere a porte chiuse o da utilizzare nelle polemiche fra i partiti e ristretti gruppi economici. Sono una questione che riguarda direttamente e indirettamente la totalità dei cittadini." E sotto Barucci, allora Ministro del Tesoro: "Questi obiettivi vanno comunicati in modo semplice e immediato. Le privatizzazioni sono una cosa troppo importante per lasciarle soltanto nelle mani di poco". Barucci addirittura lancia uno slogan: "Da imprese pubbliche e imprese del pubblico".

Comunicazione e privatizzazione: binomio intrinseco e indissolubile. Una vasta, capillare e dettagliata informazione è imprescindibile se si vogliono salvaguardare condizioni di pari opportunità per i cittadini. La comunicazione non è dunque in questo caso solo un'ancella del marketing per aiutare le operazioni di collocamento delle azioni, ma risponde ad obiettivi precisi di "democrazia economica". D'altronde tutte le operazioni ad azionariato diffuso di successo hanno alle spalle massicce campagne di comunicazione. Stiamo naturalmente parlando di *Public company*. Se invece si sposa la

tesi del nocciolo duro, la comunicazione ha comunque una valenza non meno importante: informare la comunità sul cambio di assetto azionario di importanti realtà economiche e produttive del paese, che presumibilmente si rifletteranno sulle politiche future di sviluppo e in ultimo sulla qualità dei servizi e dei prodotti agli utenti dello Stato.

Nel 1986, John Moore, il primo Segretario al Tesoro sotto il Ministro tatcheriano Nigel Lawson, carismatico coordinatore del programma delle privatizzazioni inglesi, pubblicava un pamphlet dal titolo *The Value of Ownership*, in cui andava oltre le ragioni della logica economica e puntava dritto alla sfera più emotiva della politica: “La proprietà significa potere, quel tipo di potere che riguarda la gente comune, come il potere di scegliere e di controllare il proprio destino. Il nostro obiettivo è quello di estendere questo potere a quanta più gente possiamo.” La privatizzazione è dunque un fattore di mobilitazione collettiva, una leva che stimola un gruppo di cittadini molto vasto ma che proprio nell’ampiezza di questa sollecitazione trova la misura del proprio successo.

Uno degli ostacoli maggiori di chi si privatizza è il giudizio di valore che i cittadini emettono sull’azienda rispetto all’asse pubblico-privato. Giudizio che il più delle volte si basa su di un equivoco di fondo. L’uomo della strada associa il concetto di pubblico a inefficienza, o a scarsa efficienza rispetto alle potenzialità del settore privato. In realtà è difficile stabilire, in linea teorica, un legame fra forma di proprietà ed efficienza di un’azienda. Pensiamo al colosso chimico-farmaceutico Rhone-Poulenc, nazionalizzato nel 1982, la società che con la sua irresistibile affermazione sui mercati internazionali ha sonoramente smentito l’equazione privato=efficiente. Più facile è stabilire un rapporto fra inefficienza statale e situazione di monopolio. Ma è proprio questo il punto: è l’esistenza di pressioni da parte della concorrenza, dei consumatori, degli azionisti privati che spingono verso una maggiore redditività ed efficienza. Certo, la tradizione colbertiana di buon governo dello Stato aiuta i francesi. Resta tuttavia questa barriera di comunicazione, questa pregiudiziale che le banche che vanno al mercato devono riuscire a superare.

Il 1993 è stato per diversi aspetti un anno chiave: quello della prima privatizzazione in Italia (Credito Italiano), in un clima di formidabile attesa e di percezione di novità nella vita del paese. La campagna del Credit è per molti versi la “madre di tutte le campagne”, il riferimento strategico e metodologico di molte campagne di privatizzazione successive. E non solo in teoria: l’IRI, nelle campagne per Comit, IMI e al di fuori del settore bancario per ENI, ha in seguito ricalcato più o meno fedelmente lo stesso schema.

Alla fine di quell’anno, dunque, quando la locomotiva delle privatizzazioni inglesi aveva oramai superato le 70 aziende, e così come vale per i lanci spaziali oramai non faceva più notizia (in Inghilterra usciva già da tempo una rivista specializzata solo in privatizzazioni), in Italia viene messo all’incanto il 55,65% del capitale del Credito Italiano, un vero gioiello bancario, un’azienda in buona efficienza i cui clienti molto spesso non sapevano nemmeno di essere serviti da una banca a capitale pubblico. La scelta di iniziare dai “gioielli di famiglia” era giustificata dall’esperienza dei mercati

internazionali. Diversi esperti concordano su questa sequenza aurea: prima le aziende in buona salute in settori in cui vi è concorrenza; poi le aziende in cattive acque negli stessi settori; quindi le aziende monopolistiche in buona salute e per ultime le aziende monopolitistiche in cattive acque. È lo schema seguito anche in Italia, con il suo prevedibile corollario di polemiche sulla svendita dei “gioielli di famiglia”. Ma i mercati mobiliari hanno le loro regole di ferro e sono molto suscettibili.

Dunque Credit. Gli azionisti (Credit era già quotato in Borsa) da qualche migliaio diventano oltre 200.000. I numeri della campagna sono impressionanti: 16 miliardi di budget, 200 metri cubi di materiale stampato distribuiti alla rete degli sportelli, 800 articoli sulla stampa italiana e 150 su quelle estera, 250 minuti di copertura su telegiornali nazionali, 30 presenze televisive fra spontanee e organizzate, una pianificazione con 11 soggetti stampa per 38 quotidiani, 6 annunci radiofonici e un soggetto di affissione. Una pressione di comunicazione non comune, soprattutto nell’anemico teatro della comunicazione finanziaria in Italia. La strategia di comunicazione si è articolata in cinque obiettivi: generare un alto interesse, facilitare/guidare l’acquisizione di informazioni, influenzare i grandi decisori, registrare e gestire con il contatto personale le “dichiarazioni di interesse”, e soprattutto sostenere/giustificare il prezzo e generare un senso di scarsità (per conoscere i retroscena di questa avventura si rimanda all’intervista a Roberto Lauro).

Ci si chiede: valorizzare al massimo il tessuto istituzionale dell’azienda con l’obiettivo di volgere a proprio favore gli umori del mercato è sufficiente? Oppure è opportuno un salto di registro con un’operazione di vero e proprio riposizionamento del prodotto-banca che tocchi anche le corde dell’emozione? La privatizzazione è una vendita un po’ speciale, esige che la domanda superi ampiamente l’offerta già prima dell’apertura delle vendite. Questo è uno dei motivi per cui, secondo un rapporto della Banca d’affari Warburg, l’accesso a investitori esteri è “un elemento di tensione sulla domanda che tiene elevata la quotazione delle aziende, oltre a proiettare un’immagine di successo all’estero, stimolando gli investitori a sottoscrivere successive emissioni.” Al di là degli aspetti strettamente legati al collocamento delle azioni, è pur vero che la privatizzazione è un momento straordinario nella vita di qualsiasi azienda e incide sul codice genetico delle stesse strutture, dei suoi uomini. L’azienda, con il vestito, cambia l’anima. Ecco perché alcune banche hanno deciso di percorrere con coraggio la strada del riposizionamento. L’azienda che si pone sul mercato mette da parte i suoi complessi di attore pubblico, sempre in soggezione rispetto alla pretesa superiorità dell’efficientismo del privato, e compie le prime prove di comunicatore nell’arena del mercato. La privatizzazione può diventare così l’occasione per un grande battage d’immagine, funzionale non solo a sostenere il prezzo delle azioni, ma in grado di conferire un vero e proprio valore aggiunto al capitale d’immagine della banca sul medio e lungo periodo.

Un esempio felice è senza dubbio la campagna del Credit, in felice equilibrio fra continuità col passato e apertura verso il futuro. Ma non è l’unico. Nello stesso periodo, nei mesi di ottobre e novembre 1993, veniva privatizzata in Francia la Banque National de Paris: 2.000 sportelli, presenza in 60 paesi, una forte vocazione a lavorare con le PMI e un partner solido come la Dresdner Bank. Budget di comunicazione: quasi 50

miliardi di lire. La formula era originale: dapprima l'offerta di collocamento vero e proprio, seguita dall'offerta pubblica di conversione dei certificati di deposito in azioni. Gli annunci erano focalizzati sul prezzo dell'azione, ma il pay off era decisamente interattivo: "Cresciamo insieme". In un annuncio a doppia pagina pubblicato nella fase di pre-vendita ritroviamo il concetto di "Passare all'azione", in forte analogia con il pay off del Credit nello stesso periodo. Jean-Paul Goude ha disegnato un simpatico automa di latta che pedala dando energia al sistema industriale e che ben esprime l'intima connessione dell'istituto con la realtà in movimento dell'economia francese. Il titolo ha sostanzialmente retto la quotazione iniziale, registrando a distanza di tre anni una flessione contenuta in qualche punto.

L'azione di BNP è degna di nota anche per un altro aspetto. Uno dei grandi problemi delle campagne di privatizzazione è quello della comunicazione post-privatizzazione (concordano con noi gli autori di un paper work della SDA Bocconi, Guerini e Ostillo). Nella fase preliminare al collocamento, d'improvviso la banca si trova sul palcoscenico, sotto la luce accecante dei fari della business community. La banca è sottoposta ad un'esposizione sui media che è paragonabile solo a quella in stati di crisi (a livello di sollecitazione per la struttura vi sono infatti forti similitudini fra stato di crisi e campagna di privatizzazione, per esempio i ristrettissimi tempi d'azione). Spesso soggetti che hanno mantenuto politiche di comunicazione di basso profilo si trovano a dover comunicare – e farlo nel migliore dei modi, con trasparenza e aggressività commerciale – per garantire successo alle operazioni di collocamento. Al termine di questo sforzo, che all'esterno ha generato non poche aspettative, spesso l'azienda ritorna nel suo guscio, alla latitanza nel fornire informazioni all'esterno, soprattutto verso il mondo finanziario. Con un effetto 'doccia scozzese' che può ben essere definito come uno dei paradossi della comunicazione della privatizzazione. Non così ha fatto BNP, che ha costituito uno speciale Dipartimento per le Relazioni con gli azionisti e ha deciso di inviare loro una lettera di aggiornamento semestrale. In diverse città sono state organizzate riunioni aperte a cittadini che avessero acquistato più di 150 azioni.

Nel marzo di quest'anno il grande istituto Argentaria di proprietà dello Stato spagnolo ha lanciato una grande campagna per la terza tranche della propria privatizzazione. Gli annunci stampa a colori utilizzano molto abilmente l'effetto count down per accendere l'ansia della vigilia: si riporta via via il numero crescente delle persone che in quel momento avevano già prenotato le azioni. Nella body copy si enfatizza la consistenza numerica dell'azionariato formatosi con le campagne precedenti: 550.000 azionisti. Quale miglior argomento di vendita? Argentaria va anche in televisione, con uno spot dal sapore metafisico ideato e prodotto dall'agenzia Bassat, Ogilvy & Mother: un paesaggio sterminato di sedie da regista vuote pronte per il grande spettacolo della privatizzazione. Attenzione, è pronta anche la tua sedia, accomodati. L'associazione è spontanea: "Faber est suae cuiusque fortunae."

Per ritornare in Francia, la privatizzazione del Gruppo Suez ha potuto contare su un testimone d'eccezione, che incarna il femminile francese: Catherine Deneuve. Il Credito Italiano non è stata dunque la sola banca a cavalcare il paradigma dell'emozione scegliendo un'immagine femminile.

Ma la lunga strada delle privatizzazioni non è fatta solo di casi da manuale, su cui generazioni di studenti scriveranno (e hanno già scritto) le proprie tesi di laurea. Diamo uno sguardo alla Russia, estrema frontiera ad est delle privatizzazioni. Nel 1991 il governo presieduto da Gaidar, detto governo dei “Ministri in calzoncini corti” per la giovane età dei suoi brillanti componenti e per una pretesa ingenuità rispetto ai grandi problemi sociali del paese che li avrebbe portati ad applicare pedissequamente le ricette del Fondo Monetario e della Banca Mondiale con un entusiasmo da apprendisti stregoni. Aggiungeremo che lo stesso Gaidar è nipote di un illustre poeta, autore di una famosa fiaba per bambini, e con la sua figura conferiva ulteriori bagliori letterari a questo governo tremendamente competente in materia finanziaria. Il sistema bancario usciva dallo sconquasso derivato dalla dissoluzione dell’URSS, sulle ceneri del Gosbank nasceva la nuova Banca Centrale russa. Riforma monetaria, calo della produzione, inflazione, disoccupazione e così via. Di grattacapi in agenda il governo ne aveva parecchi, ma fra le priorità il gigantesco programma di privatizzazioni è sempre rimasto in pole position (prima delle riforme post-comuniste, lo Stato risultava aver assorbito il 97% delle attività economiche). Anche nel sistema bancario, a cui si chiedeva di sostenere il nuovo take off dell’economia. La legge del 1990 sulle banche e sull’attività bancaria apriva le porte al modello di banca universale, dando via al fenomeno delle banche commerciali private (nel '91 erano 1.500, oggi sono quasi il doppio). L’ossatura del sistema era costituita dal gruppo delle cosiddette 5 “ex-specializzate”: la Sberbank, che pesava per il 36%, e le altre quattro, Promostrojbank (costruzioni), Agroprombank (agricoltura), Zhilsotzbank (pagamento degli affitti per le case statali), Vneshtorgbank (ex-Vnesheconombank), che insieme arrivavano ad una massa del 26% dell’intero sistema bancario. Il resto era in mano alle nuove banche private, quasi tutte strutture gracili e sottocapitalizzate. L’eredità del dirigismo sovietico era un vero macigno: mancanza di un quadro legislativo entro cui operare, assenza di un terreno competitivo che stimolasse l’iniziativa privata (anche se in realtà la privatizzazione delle piccole imprese nel settore dei servizi aveva da subito dato segnali incoraggianti). Nella privatizzazione delle “specializzate”, come in molti casi in Russia, bisogna riconoscere che la comunicazione ha toccato il grado zero. Nessuna informazione ai media, poca visibilità oltre a quella prevista per legge. Il caporedattore di un’autorevole testata economica di Mosca, *Moskovskie Novosti Business*, da noi interpellato, non riusciva a ricordare se fossero davvero state privatizzate o meno. La cassa di risonanza, oltre ai corridoi dei palazzi di governo battuti da sciame di lobbisti, è stata quasi sempre la banca stessa, i collettivi di lavoro, i suoi quadri e i dirigenti – i veri protagonisti delle privatizzazioni russe. A loro venivano distribuiti i famigerati ‘voucher’ dal valore nominale – per usare un’espressione di Colin Jones, autore di un report per il Financial Times – “assolutamente ridicolo”.

La storia non si occupa degli umili. Tuttavia vale la pena di dedicare una breve e malinconica riflessione conclusiva sugli artefici di queste grandi campagne. Per molti responsabili di comunicazione la campagna per la privatizzazione è l’ultima campagna, quasi un canto del cigno. Il nuovo assetto azionario, più vicino agli interessi del mondo produttivo e con esigenze programmatiche di ammodernamento della struttura, procede ad una sostituzione più o meno traumatica dei vertici degli istituti. Difficile valutare

l'opportunità di questa prassi, ma se fate un giro di telefonate presso le banche privatizzate e chiedete del Responsabile delle attività di comunicazione, difficilmente vi passeranno le stesse persone che hanno presieduto le gloriose campagne di "cambio DNA".

Sintonizzarsi sugli orientamenti dell'opinione pubblica

Un'analisi approfondita del caso Credit, condotta attraverso un'intervista con uno dei protagonisti della campagna di privatizzazione: Roberto Lauro, Vice Direttore Mercato Italia Retail.

Tutto l'arsenale della campagna di privatizzazione Credit, nel dicembre del 1993, è stato scaricato in sole due settimane, con un'accelerazione per 10 dei tempi di lavoro a cui una banca è abituata. Come si è riusciti? Con quali effetti? E con quali insegnamenti? Lo abbiamo chiesto a Roberto Lauro, attuale Direttore della comunicazione del Credito Italiano. Nelle risposte affiorano toni da *amarcord*, la coscienza di aver partecipato (allora non ancora al timone) a un'esperienza unica, un'avventura che difficilmente potrà ripetersi.

Quali insegnamenti avete tratto da questa esperienza di forte accelerazione della comunicazione?

Era indispensabile dare una spinta forte e creare un organismo decisionale e operativo al tempo stesso: abbiamo costituito un Comitato che potesse decidere in tempi strettissimi, sovvertendo le relazioni fra le varie funzioni della comunicazione. Ne è venuto fuori un gruppo di lavoro con 150 persone: da una parte l'IRI e il Credito Italiano, dall'altra l'agenzia Dabovich per la pubblicità e il punto vendita, la Eurisko per i test, J. Walter Thompson per l'immagine coordinata, L,O&M Direct per la comunicazione diretta e O.D.i. per il training al personale. La Hill & Knowlton, detentore di un know how specifico sul come comunicare il processo di privatizzazione importato da quel grande 'cantiere a cielo aperto delle privatizzazioni' che è l'Inghilterra, era stata chiamata a coordinare e a correggere il tiro delle varie iniziative. C'è stato un piano di comunicazione preciso, tutti hanno agito intorno a questo piano. È stato davvero un coro senza voci soliste. Capacità dell'emittente di coordinare tutte le attività in tempo reale all'interno di un piano preciso e ore piccole: questa la ricetta.

Qual è stata la funzione di una pianificazione pubblicitaria così massiccia?

Se vogliamo fare della dietrologia, per assurdo si sarebbe potuto evitare di impegnare così tante risorse nella pubblicità. Da un punto di vista di marketing puro, le nostre filiali avrebbero potuto tranquillamente vendere tutto il blocco di azioni ai nostri clienti. Lo sappiamo bene, è il consiglio della banca che fa scattare la molla, lo sportellista che telefona ai suoi contatti per dire: guarda che c'è un buon affare, non lasciartelo sfuggire. Ma non dimentichiamoci che allora vi era la volontà di creare una public company.

Sul piano della notorietà e del prestigio istituzionale, il nostro marchio ha certamente guadagnato, abbiamo fatto un salto di qualità nell'immaginario collettivo. Abbiamo avuto una valanga di richieste di non clienti, e quelle erano certamente mosse dalla pubblicità. Il grosso dell'investimento è stato assorbito dai quotidiani, che ci hanno permesso una maggior agilità di comunicazione, un dialogo immediato con i nostri destinatari e la possibilità di lavorare sul grande formato, indispensabile per la grande quantità di

informazioni da veicolare. Nessun altro mezzo avrebbe funzionato, si lavorava a stretto giro di telex e di telefax (quante volte alle 10 di sera abbiamo chiamato le testate per far cambiare una parola). La televisione avrebbe potuto coprire l'evento emozionalmente, ma non poteva dare informazioni così sollecite come l'evento richiedeva. Per le stesse ragioni non abbiamo utilizzato testate periodiche.

In quale contesto politico e sociale vi siete mossi?

Più della campagna, è servito il dibattito sui giornali nel paese. Noi abbiamo avuto solo il merito di inserirci in quel filone e di cavalcarlo. La privatizzazione era un argomento molto sentito, che faceva notizia. Era talmente alta l'attesa che erano i media a cercarci, assicurandoci una rilevante esposizione spontanea. In ambito finanziario vi era ottimismo, ma anche molte incognite. Lo stesso Ministero del Tesoro non prevedeva un successo così massiccio delle privatizzazioni. La OPV ha premiato l'operazione Credit e oggi ci troviamo con un valore delle azioni teoricamente più vicino (rettificato considerando l'aumento di capitale intercorso nel frattempo) al valore iniziale, rispetto ad altri titoli privatizzati. Probabilmente il successo della nostra OPV ha causato una supervalutazione dei prezzi delle azioni delle privatizzazioni successive.

C'era allora nel paese un clima molto particolare, un desiderio profondo di cambiamento. Quello stesso clima fortemente emotivo in cui nascevano forze politiche di rottura con la prima Repubblica. Lo slogan "L'Italia che cambia passa all'Azione", che sottintendeva l'aspirazione a creare un'Italia ordinata e pulita, avrebbe potuto essere tranquillamente uno slogan di Forza Italia. Con la nostra campagna abbiamo anticipato molti slogan di Forza Italia, che dell'ansia di cambiamento avrebbe poi fatto uno dei pilastri della propria comunicazione.

Oggi non è più così. La privatizzazione non fa più notizia, ne parlano solo gli analisti finanziari, si guarda alla cosa più asetticamente e il largo pubblico è meno coinvolto emotivamente.

La campagna della privatizzazione ha capitalizzato la campagna precedente 'La banca in doppiopetto grigio', con il sorriso austero di Miss Mondo...

Il Credito Italiano godeva già di una certa notorietà: non avevamo bisogno di farci conoscere dal pubblico, come per esempio l'IMI, una realtà ampiamente sconosciuta al largo pubblico che al momento della privatizzazione usciva allo scoperto per la prima volta. E soprattutto non dovevamo scontare un vissuto di negatività come altre aziende pubbliche. Sul mercato ci eravamo già posizionati con una campagna istituzionale di forte impatto che avevamo pianificato a partire dal '85 e che aveva avuto il merito storico di essere la prima campagna bancaria in Italia a modificare il vissuto della banca: prima la gente percepiva la banca come un soggetto serio, affidabile e tradizionale, ma anche burocratico e poco dinamico. Con la donna, che aveva sconvolto il panorama della comunicazione bancaria ma che ci ha garantito una memorabilità che dura tutt'oggi, abbiamo consolidato i valori positivi ed eliminato quelli negativi grazie ad un "codice di assicurazione ideologica". Al nostro interno vi sono state inizialmente non

poche perplessità per questa scelta, che si è dimostrata assolutamente corretta. La selezione della modella per il volto è stata lunga: occorre un viso con caratteri non troppo sensuali, moderno ma non spregiudicato. A questa campagna, nel segno della continuità, ci siamo ricollegati nel '93, poiché quella era ormai l'immagine della banca, un vero simbolo.

Oggi abbiamo diversi proseliti, la Comit per esempio utilizza una donna nella sua campagna, ma in tutt'altro atteggiamento: è molto più provocatoria, più ammiccante e meno rassicurante, il numero verde sembra quasi un numero erotico...

Quali modifiche alla comunicazione avete messo in opera dietro suggerimento di Hill and Knowlton?

Rispetto al format base studiato dall'agenzia, basandoci sui test preliminari di Eurisko, abbiamo deciso di variare gli annunci, elaborando contenuti informativi a densità crescente (200/600/800 battute). Abbiamo applicato il cosiddetto effetto 'count down' di avvicinamento all'ultimo annuncio, in cui finalmente si comunicava il prezzo di collocamento della OPV, con l'obiettivo di creare quella psicosi di scarsità tanto necessaria sia nella fase preliminare per fissare il prezzo che in quella del collocamento. E ancora, abbiamo introdotto nel terzo annuncio il box "pedagogico" con l'obiettivo di informare correttamente su alcuni concetti base (che cos'è un'azione etc.) per attenuare le resistenze d'acquisto. È stato l'unico esempio in Italia, che mi ricordi, di un avvicinamento della comunicazione finanziaria al largo pubblico. Debbo dire che questo ultimo provvedimento era reso necessario anche per far fronte al rischio di confusione generata dal nostro stesso annuncio, con l'ambigua promessa *Oltre i Bot i Credit*. I piccoli risparmiatori hanno sempre dei Bot in portafoglio, e proprio a loro – che non pensano mai più di avvicinarsi all'investimento azionario – noi volevamo parlare. Il nostro messaggio è stato volutamente ambiguo: diversifica il tuo portafoglio con un investimento con gli stessi valori che attribuisce al Bot – tranquillità, affidabilità, sicurezza. Per molti in realtà è stato un investimento non del tutto privo di traumi, esposto com'è alle oscillazioni della Borsa.

È andato tutto secondo i piani?

Con Consob, con cui peraltro durante tutto il periodo della campagna abbiamo intrattenuto un rapporto di massima collaborazione, abbiamo avuto un episodio ad alto rischio. La Consob ha intimato il blocco dell'annuncio quando avevamo già distribuito a tutti i giornali il primo tesaser *Dopo i Bot i Credit*, poiché vi era un sospetto di promessa ingannevole. Nel cassetto, per fortuna, avevamo l'alternativa *Oltre i Bot*. Versione approvata all'istante: "oltre" è superamento, non implica un affossamento dei Bot come "dopo". Siamo intervenuti su tutte le testate, fornendo nuovi impianti per la stampa. L'unica testata a non rispettare la sostituzione, manco a farlo apposta, è stata il Sole 24 ore, l'unico giornale che – secondo l'inesorabile legge di Murphy – veniva distribuito al mattino su tutte le scrivanie dei dirigenti Consob.

Altro imprevisto: la chiusura anticipata. Avremmo dovuto pubblicare annunci per tutta la settimana, invece abbiamo chiuso il mercoledì, con un annuncio di scusa per la

chiusura anticipata: le richieste avevano superato l'offerta di quasi 6 volte. A differenza di Comit, non avevamo pronto un annuncio di chiusura anticipata e abbiamo dovuto farlo praticamente in corsa.

Il piano di comunicazione non ha brillato per investimenti all'estero...

Il nostro target all'estero era costituito da 100 operatori istituzionali. Con l'aiuto della Goldman Sachs, il road show in 15 città ha raggiunto perfettamente gli interlocutori che ci interessavano, prevalentemente fondi di investimento e operatori istituzionali. Non si dimentichi che agli investitori esteri si richiedeva una quota minima del 3% delle azioni collocate. Non abbiamo ritenuto di comunicare a pioggia, d'altronde la nostra scelta si è rivelata oculata, poiché la presenza di capitale straniero nell'attuale assetto non è per nulla trascurabile.

Lo stesso criterio di 'comunicazione mirata' l'abbiamo seguito nella scelta dei media: non abbiamo utilizzato televisione perché in fondo pensavamo fosse inutile parlare alla casalinga. Comunicazione diffusa sì, comunicazione dispersiva no.

Si può parlare di una via italiana alla comunicazione della privatizzazione rispetto ad un modello anglosassone?

Era la prima volta che una serie di problemi di comunicazione venivano posti simultaneamente. Molte idee le abbiamo ereditate dall'esperienza inglese e francese: per esempio il folder formato americano con la storia del Credito stampato in 2,5 milioni di esemplari, distribuito con ottimi risultati.

Anche se ci siamo mossi in una realtà economica-sociale differente, meno evoluta di altri paesi sul piano degli attori e del mercato finanziario, non direi che abbiamo aperto strade nuove, quanto piuttosto che ci siamo calati molto bene nella realtà internazionale. Un tratto peculiare del nostro piano è stato il tentativo di radicarsi maggiormente al territorio: abbiamo progettato un vero e proprio tour presso quasi tutti i Rotary Club d'Italia e molte associazioni industriali per parlare agli opinion leader locali, per farci alleati gli esponenti di spicco della società. Sapevamo che il loro favore ci avrebbe fruttato un seguito territoriale importante. Era bene far vedere che la banca si apriva a tutti i livelli: dal direttore di filiale in su. Per fare questo abbiamo preparato le persone alla presenza in pubblico, con risultati soddisfacenti: di certo abbiamo evitato le solite figure che fanno i bancari. Il talk show alla Cattolica, a cui sono intervenute oltre 400 persone, è stato il coronamento di questo sforzo.

Da un punto di vista prettamente comunicazionale, il Credito ha cavalcato una linea emotiva. La Comit ha invece studiato una comunicazione molto inglese, quasi asettica, forse in linea con il posizionamento un po' snobista che ha storicamente la banca. Non è un caso che a dirigere le riprese dello spot multisoggetto (ricordate l'uomo dall'aria distinta che gira gli sportelli?) ideato dall'agenzia BBDO sia stato chiamato un regista inglese. Ma tutto, ripeto dipende dal clima nel paese: oggi in Italia nessuno più crede alle public company, e perciò forse non vi è più spazio per l'emozione.

Quale funzione ha avuto la comunicazione interna?

Credo che uno dei punti di forza della nostra campagna sia stato proprio quello di aver adoperato perfettamente l'arma interna. Abbiamo voluto che l'evento fosse percepito e valorizzato a tutti i livelli dell'azienda. Ci siamo posti l'obiettivo di formare un flusso di comunicazione verso l'esterno chiaro, preciso e soprattutto omogeneo a livello di tutti gli sportelli: in caso contrario l'istituto avrebbe espresso le opinioni personali dei singoli, disorientando il mercato. Controllare la comunicazione verbale non è un compito semplice. Abbiamo predisposto un video di formazione interno, ma lo strumento più efficace è stato un libretto con 70 domande e 70 risposte (le domande, secondo un test, erano quelle tipo che potevano fare i potenziali investitori).

Negli ultimi 15 giorni della vigilia, ogni giorno i dipendenti si trovavano sulla scrivania al mattino una newsletter, con tanto di testatina che riprendeva la campagna. Verso la fine forse abbiamo un po' esagerato con i toni retorici ("Colmi di fiducia, con l'orgoglio ai livelli di guardia!"). Ma gli obiettivi sono stati colti appieno: i 17.000 collaboratori del Credit hanno percepito l'importanza dell'evento per la storia dell'azienda, e nel farlo hanno liberato molte energie positive: il senso di identificazione nell'azienda e il grado di partecipazione agli obiettivi dell'azienda. Questo senso di appartenenza è forse uno dei capitali storici più vitali dell'azienda: Mi preme sottolineare che il personale Credit non è costituito da carabinieri, che si mobilitano per qualsiasi direttiva: il personale ha dimostrato di aderire alle iniziative proposte dall'alto solo dopo un accurato vaglio critico. E questo lo dico sulla base dell'esperienza.

Eugenio Alberti Schatz

PLASMARE UNA NUOVA IDENTITÀ

Breve riflessione sulle partecipazioni di nozze nel matrimonio bancario

(Banca Europa, febbraio 1998)

Nella fisica nucleare è definita fusione la formazione di un unico nucleo atomico dall'unione di nuclei di atomi più leggeri. Si distingue dalla fissione (cioè scissione) perché libera molta più energia e non produce scorie radioattive. È il miraggio che la comunità scientifica internazionale insegue da decenni per rilanciare l'energia nucleare come energia pulita. La fusione in senso 'nucleare' ben si adatta ad esprimere per metafora la natura dei processi di aggregazione di istituti bancari, sia sul piano dell'organizzazione e dei capitali finanziari, sia soprattutto sul piano della comunicazione. Ed è da questa immagine che prendiamo spunto per avviare la nostra breve ricognizione su come le banche italiane hanno comunicato al pubblico la trasformazione della propria identità.

Sul piano operativo i processi di accorpamento possono verificarsi secondo una rosa molto ampia di modalità, dall'acquisizione tout court allo scambio incrociato di partecipazioni, dalla creazione di una nuova holding che controlla le due controparti, per arrivare sino alle OPA, amichevoli o ostili che siano (singolare, per esempio il caso di Banca Popolare di Milano versus Banca Agricola Milanese, che ha saputo trasformare in OPA amichevole un'OPA inizialmente ostile).

Nell'ambito della comunicazione invece, possiamo limitare la casistica sostanzialmente a tre modalità: quando l'identità di uno dei due soggetti rimane intatta (è il caso di banche grandi che inglobano banche piccole); quando due soggetti di peso pressoché equivalente si fondono e 'uccidono' il capitale di comunicazione preesistente – perlomeno negli attributi canonici dell'immagine istituzionale, come il logotipo – a favore di un nuovo profilo pubblico; e quando il soggetto più forte, sulla base di considerazioni di marketing e di opportunità ambientale, decide di prolungare la vita dell'istituto acquisito, integrandolo opportunamente nella propria policy di comunicazione.

I sussulti organizzativi, i conflitti culturali e personali, le tempeste di carriera che caratterizzano le fusioni bancarie restano celati al pubblico dietro le quinte di grandi 'recite' comunicazionali. Ma è ragionevole anche per l'uomo della strada sospettare che organizzazioni di diverse migliaia di persone, legate fisiologicamente a forti interessi economici e radicate mani e piedi alle realtà produttive dei territori serviti, quando decidono o sono costrette a mutare improvvisamente procedure, mentalità, prodotti e a fondersi con organizzazioni cugine, difficilmente possano attraversare questa fase di riorganizzazione in modo indolore e senza traumi. Se nel caso delle privatizzazioni, come si è detto (vedi *Banca Europa* n. 7/ 1996, 'Incidere sul codice genetico della banca') il passaggio di mano può influire positivamente sulla percezione del cliente per lo spostamento sull'asse pubblico-privato, senza particolari scossoni sul piano del servizio e limitandosi a generare una più o meno vaga attesa di miglioramento, nel caso

della fusione l'intero edificio delle relazioni con il cliente viene sottoposto a una fortissima sollecitazione.

La campagna di comunicazione che sostiene la fusione è un esercizio estremamente delicato, che richiede investimenti rilevanti per introdurre il nuovo soggetto nell'arena del mercato dandogli una collocazione adeguata, e che presenta una serie di rischi, ma che d'altronde è parte integrante del processo stesso, veicolo per accedere proprio a quelle opportunità che si inseguono con la costruzione di un organismo più ampio e competitivo.

Il tema è attuale (sono di questi giorni le voci di fusione fra Cariplo e Banco Ambrosiano Veneto), anzi è attuale da parecchio tempo, vista la frammentazione del sistema bancario in Italia e la spinta alla concentrazione alimentata dalla deregulation e dalla caduta della frontiera in Europa. Forse merita ricordare che la Banca d'Italia, assecondata da provvedimenti di governo come la legge Amato, ha sempre guardato con favore alla creazione di istituti bancari con un profilo dimensionale più forte: questo dà alle fusioni – almeno in termini di scenario – una patente di pubblica utilità e *necessità*. In breve, nel prossimo decennio i responsabili della comunicazione che percorrono il proprio *cursus honorum* nel mondo bancario potranno facilmente imbattersi in campagne per annunciare una fusione.

Nel corso della nostra escursione a volo d'uccello cercheremo di definire cosa si intende per identità; racconteremo di un'interessante analisi di due studiosi americani sul segreto delle imprese longeve e del concetto di ying e yang applicato alla vita degli organismi economici; faremo uno scarto di lato per vedere quali problemi comportino le fusioni nel settore automobilistico; metteremo a fuoco alcuni paradigmi di comunicazione ricorrenti nelle campagne di fusione analizzate; e infine commenteremo alcuni casi significativi in Italia per il conio del nuovo nome e il progetto complessivo di comunicazione.

Tentativo di definire il concetto di identità

Nel mercato dei beni di largo consumo i produttori soffiano in un'ocarina a due buchi: la comunicazione di prodotto (dalle confezioni che prendono al lazo i consumatori direttamente dagli scaffali del supermarket agli shorts in televisione) e la comunicazione *corporate*, che rafforza il produttore nelle vesti di autore di prodotti di successo. Nella prima si esercitano le più sofisticate tecniche di segmentazione e di relazione interattiva, si costruisce la fedeltà e si prevengono fenomeni di rigetto, si applica con successo la comunicazione integrata e il geo-marketing. In quella *corporate* si ricorre alle tecniche della moderna retorica organizzata, dalle sponsorizzazioni all'editoria d'impresa, dagli uffici stampa al crisis management. I due ambiti si rafforzano a vicenda, creando un dualismo virtuoso.

Le banche invece, non possono contare su questa dualità. Per quanto il marketing bancario stia facendo passi da gigante verso la comunicazione di prodotto e verso la segmentazione della clientela, in ogni momento di contatto con i correntisti la banca si mette in gioco come proponente, come centro originario di un'autorevolezza che il cliente coglie in ogni istante. Piccolo dettaglio: i prodotti bancari sono immateriali. Questo significa che senza la banca i prodotti bancari non esistono. A differenza dei prodotti dello scaffale di supermarket, che esistono anche senza l'aura di chi li produce:

sono lì fisicamente, disposti in bella fila, basta allungare la mano. Se poi aggiungiamo il rapporto consulenziale intrinseco fra banca e cliente (analogo a quello fra cliente e consulente, o cliente e medico) e la specificità della domanda di prodotti finanziari, spesso volatile e inespressa, e che richiede quindi un'offerta terribilmente proattiva, siamo arrivati a definire la centralità della comunicazione *corporate* per le banche. La banca butta tutto il peso della propria identità in ogni momento della propria esistenza.

Ma cosa succede quando bisogna costruire una nuova identità? Mettiamoci d'accordo per prima cosa su cosa significhi identità. Secondo Céard, "l'identità di una banca è il modo in cui proietta, all'interno e all'esterno, la propria personalità". È l'identità, dunque, a conferire coerenza ai messaggi. Ed è l'identità che viene messa in discussione nei momenti di grande cambiamento, come crescita rapide, espansioni territoriali, fusioni o incorporazioni. In una prospettiva ottimale di lungo termine, identità e immagine dovrebbero coincidere. E quando non è così, si pone l'urgenza di una verifica della stessa identità.

Regouby definisce in senso globale la *corporate identity* come un sistema oggettivo che dà corpo ai codici permanenti di identificazione. È la prova della sua esistenza ma nello stesso tempo è il luogo della legittimazione economica, culturale e sociale dell'impresa, là dove si dà un senso sociale della sua esistenza su un piano temporale di 'perpetuità'.

Si tratta, se interpretiamo bene, di un 'luogo' che parla alla comunità, accessibile, che mira a stabilire relazioni aperte e che capitalizza il patrimonio delle competenze. Che cosa distingue il *corporate* dal *brand*, l'immagine istituzionale dalla marca di prodotto? *Corporate* è oggettività, è definizione del patrimonio di risorse, uomini, tradizioni, mentre *marca* è soggettività, poiché la marca è un bene creato all'interno di un universo simbolico che si rivolge all'individuo e alla sua rete di associazioni fantastiche. La marca è uno dei tanti capitali dell'impresa, quello il cui valore aggiunto è legato alla comunicazione. Più la marca ha valore, meno il prodotto ha importanza. La comunicazione di marca è lo strumento strategico per eccellenza dei produttori di beni di largo consumo, l'arma con cui scendere in campo per fronteggiare la concorrenza, investire miliardi in advertising e capitalizzarli proprio nel vissuto della marca. Virtualmente, la marca è lo strumento perché questi miliardi non scivolino via come acqua fra le dita.

Altro discorso vale per le banche, dove la distinzione fra *corporate* e *brand* vacilla: in realtà, l'intera comunicazione bancaria finisce per essere *corporate*. Potremmo affermare che il vero prodotto offerto al cliente è la banca stessa, con il suo portato di implicazioni istituzionali, di assicurazione, competitività, emotività, ma soprattutto forza, correttezza e vigilanza.

Quando si va a toccare l'identità di una banca, dunque, si mette in discussione il suo ruolo nel mercato, le sue quote di mercato per dirla crudamente. Le emorragie di correntisti sono dietro l'angolo, come ben sanno dirigenti e consulenti. Che fare?

In equilibrio fra conservazione e innovazione

In un bellissimo quanto illuminante articolo apparso su *Prism* (è un periodico edito da Arthur D. Little, una società internazionale di consulenza attiva da oltre 110 anni) Collins e Porras avanzano una tesi avvincente sulla delicata questione di come gestire la tavolozza dei valori d'impresa, e su come bilanciare la conservazione dell'identità e la spinta all'innovazione. Sei anni di ricerche su 18 grandi imprese quasi-centenarie, fra cui Sony, 3M, Hewlett-Packard, Generale Electric, Boeing, Disney, Johnson & Johnson. Perché loro ce l'hanno fatta a durare, e ad evolversi con successo secondo una linea armonica? I due studiosi parlano *visionary companies*, organizzazioni che hanno elaborato una forte visione ideologica, composta di valori e di finalità (*core values* e *core purpose*).

I valori sono uno sparutissimo numero di principi-guida, che nulla hanno a che vedere con lo specifico culturale, le competenze o con le azioni finanziarie e di marketing a breve termine. Si tratta di idee-chiave programmatiche equiparabili ad un manifesto politico o ai primi articoli di una costituzione politica di un paese ("Mettiamo il cliente prima di ogni altra cosa... Fai agli altri quello che vorresti fosse fatto a te... Rispettiamo l'iniziativa di ogni individuo."). La finalità o missione è invece una rosa di ragioni di fondo per le quali l'impresa deve esistere, oltre a quella di produrre profitto ("Disney non sarà mai finita, fintanto che al mondo ci sarà immaginazione."). La missione guida e ispira l'impresa, non necessariamente la distingue. La chiave della visione ideologica, più che l'unicità, è l'autenticità. Si tratta di valori squisitamente interni all'impresa, del tutto impermeabili alle influenze dei contesti ambientali e all'evoluzione dei mercati.

Questa tipologia di visione è di certo una buona parte dei mattoni e del cemento con cui è fatta l'identità di un'impresa. La visione ideologica interagisce con un'altra forza, la tensione all'innovazione e al cambiamento. L'aspirazione al progresso è un bisogno profondo, primario, quasi compulsivo. L'equilibrio virtuoso fra queste due forze – fra convinzione nelle proprie forze e volontà di perfezionamento attraverso l'autocritica, lo ying o lo yang dell'impresa – consente alle organizzazioni di raggiungere obiettivi straordinari. Il punto di equilibrio si raggiunge abbattendo la 'tirannia della logica Or', e alimentando invece lo 'spirito dell'And', non questo o quello, ma questo e quello. Fedeltà alla missione e apertura al cambiamento. Il rapporto di forze, poi, dovrebbe essere non un matematico 50/50, ma un rapporto vivo, fluttuante, complementare, come nella ricchezza e fluttuante bilateralità dell'interazione fra yin e yang nella filosofia cinese.

Cosa succede nel settore automobilistico

È interessante analizzare come si comporta nella gestione dei marchi, quindi delle identità storiche del prodotto, un settore che presenta alcune analogie con il settore bancario: quello automobilistico. Negli ultimi anni il settore *automotive* ha conosciuto un'ondata di acquisizioni e fusioni: Fiat ha acquistato Innocenti e Maserati, Volkswagen ha inglobato Skoda e Seat, Ford ha assorbito Aston Martin e Jaguar, Rover si è impadronita di BMW. Alcune operazioni non sono andate a buon fine (Renault/Volvo, Daewoo/General Motors). La novità è che se una volta le fusioni venivano decise per

cattivi andamenti finanziari, per internazionalizzare la produzione o per proteggere il mercato nazionale – e difficilmente andavano a ledere le politiche di marchio – oggi uno degli obiettivi primari perseguiti dalle case automobilistiche è la standardizzazione diffusa dei componenti per i vari modelli. Il produttore che sa far bene il suo mestiere si concentra sulla capacità di lanciare nuovi modelli in tempi sempre più ravvicinati, e di soddisfare la domanda di fasce di consumatori sempre più segmentati, redistribuendo gli ingenti investimenti di sviluppo su quanti più modelli possibile.

Fiat Auto, dopo aver acquisito Lancia e Alfa Romeo, in una prima fase ha lasciato il guinzaglio lasco. La prima vera integrazione di marchio è stata quella di Autobianchi, marchio confluito in Lancia (modello Y10). Dal 1991 è scattata invece l'integrazione reale dei tre marchi, con buona pace degli alfisti che ancor oggi non hanno smesso di asciugarsi le lacrime. Obiettivo: utilizzare gli stessi componenti in una logica di immagine di prodotto diversa, favorendo economie di scala determinanti. La standardizzazione dei componenti consente infatti potenzialità di miglioramento qualitativo impensabili nella produzione monomodello. In questa fase la differenziazione di marca è affidata alla fase progettuale e al tutore di marca, una figura che sorveglia e tutela trasversalmente il patrimonio di *differenza* del marchio. Oggi Fiat Auto sta per chiudere il cerchio: è alla vigilia di una grande operazione di ribattesimo del marchio Alfa.

L'insegnamento da trarre è che, quando il produttore intraveda nelle economie di scala reali vantaggi economici, difficilmente si sottrarrà al compito di ridefinire l'identità dei marchi controllati. Tutt'al più affiderà a strumenti di gestione la salvaguardia dei valori storici specifici dei marchi cancellati. Tutto il resto è poesia.

I tasti di comunicazione nelle fusioni bancarie

Tornando al mondo delle banche e alle tre modalità con cui comunicano il proprio cambio dei connotati, soffermiamoci sulla seconda, quella più interessante per la complessità dei problemi e l'originalità delle soluzioni: la costruzione di una nuova identità.

I casi di Banco Ambrosiano Veneto, Deutsche Bank, Banca Regionale Europea e Rolo Banca ci inducono a circoscrivere quattro paradigmi ricorrenti, che affiorano puntualmente e che, come vedremo – sono in realtà impliciti in ogni operazione di fusione bancaria:

- la gradualità del matrimonio
- la complementarietà e la naturalezza
- il legame con il territorio
- le economie di scala e l'apertura di nuovi orizzonti.

La gradualità del matrimonio

Le alleanze strategiche hanno diverse affinità con le fusioni, possiamo definirle "fusioni reversibili". Sono una forma più moderna, leggera, più adatta per esempio a business veloci e transnazionali come le telecomunicazioni e la pubblicità. In particolare,

presentano dinamiche di avvicinamento molto simili a quelle delle fusioni. Parlando di alleanze strategiche Kanter, già direttore della *Business Harvard Review*, prescrive ai volenterosi alleati le “otto I dell’intesa”: individualità (entrambi i partner devono essere di valore e in buona salute); importanza (per entrambi l’espansione è un imperativo strategico); interdipendenza (complementarietà delle risorse); investimenti (occorre dimostrare segni tangibili della volontà di cooperazione e della fiducia reciproca); informazioni (flussi di comunicazione aperta); integrazione (procedure comuni); istituzionalizzazione (non si deve ritornare sulle proprie scelte per capriccio); integrità (l’onestà dei partner).

Nel ciclo di vita della cooperazione Kanter individua cinque fasi: il corteggiamento (alla ricerca della compatibilità), il fidanzamento (il momento formale dell’accordo), i primi dissapori (le divergenze sull’interpretazione dell’attività), la ricerca di modi per colmare le differenze, e in ultimo, la scoperta di un nuovo sé (ci si accorge di avere una nuova identità).

I problemi veri cominciano nella fase tre, quando le decisioni dei vertici scendono a cascata sugli altri decisori, i quali non necessariamente condividono gli orientamenti che vengono dall’alto. È in questo momento che emergono differenze operative e culturali, le differenze degli stili di leadership e di gestione: la fase critica, in cui sono chiamate a svolgere un ruolo determinante la comunicazione interna e soprattutto la formazione. Un funzionario della Banca Sella ci ha raccontato di un dirigente donna della banca inviato per una riunione nella sede di un piccolo istituto meridionale da poco assorbito: il dirigente in questione era tornato a Biella in lacrime perché i colleghi maschi non le avevano consentito di procedere nel suo compito, e anzi erano risentiti perché, secondo loro, i vertici piemontesi non avevano inviato un vero dirigente. Questioni di usanze, oltre che di pari opportunità. La comunicazione avrà tra l’altro il compito di ‘tradurre’ i messaggi a prima vista incomprensibili che viaggiano fra le due organizzazioni.

È curioso che quando si parla di alleanze strategiche, vi è una tendenza generalizzata a utilizzare immagini tratte dall’esperienza della seduzione, del matrimonio e del divorzio. Chi ha detto che le love story finanziarie siano meno vissute e sofferte di quelle umane? Le unioni commerciali non sono affatto fredde, vi è anzi un certo romanticismo negli amministratori delegati che si lasciano andare a sogni ad occhi aperti sulle possibili forme di applicazione delle sinergie. E per dare forma a questi sogni è necessaria una scintilla imprenditoriale, non bastano le asettiche relazioni degli esperti. Talvolta è la distanza che crea l’incanto, e quando ci si conosce meglio, l’infatuazione si dilegua.

Un buon rapporto personale fra i vertici delle due organizzazioni è alla base dei primi passi di un accordo, e – pensando al futuro – crea una riserva di benevolenza a cui attingere se si dovessero sviluppare tensioni. In generale le relazioni interaziendali sembrano funzionare meglio quando sono più familiari e meno razionali.

La gradualità della comunicazione rispecchia il carattere di complessità dell’unione. Due percorsi carichi di storia, di sforzi, di posizioni di mercato acquisite a caro prezzo non sono due bolle di sapone vaganti che si incollano per caso. Sono due masse critiche

immense che si mettono in cammino verso una terra promessa, cariche di aspettative, bisogni di rassicurazione e timori dei cosiddetti *stakeholders* (soci, clienti, personale). Per dare gradualità alla comunicazione, alcune banche hanno optato per un annuncio di pre-fusione. Per esempio il Banco Ambrosiano Veneto, che ha creato i prodromi dell'evento con una pagina di solo testo: "Una nuova grande banca italiana. Non è ancora nata e già la conoscete", accompagnata dai due logotipi della banca e il simbolo del nuovo gruppo bancario. Il pay off è efficace ed elegante: "Da due banche, una. Ma con lo stesso stile e le stesse persone."

In altri casi si è ricorsi al teasing, una tecnica concepita per esasperare il senso di attesa (per esempio nella campagna per il Banco di Roma). Il teasing rafforza il carattere di evento straordinario, segnala che ci troviamo di fronte ad una mutazione che inciderà nella sostanza degli equilibri di mercato, si tratti di un prodotto, di un servizio o di un nuovo marchio. Nulla sarà più come prima.

La complementarità e la naturalezza

Una delle motivazioni delle fusioni bancarie è l'integrazione competitiva, quando soggetti caratterizzati da pratiche e culture ben distinte si orientano verso una reciproca convergenza e interconnessione di interessi per poter competere insieme ad un livello più alto. L'area di riferimento delle nuove strutture sarà un'area macro-economica in grado di pesare maggiormente su scala regionale, nazionale ed europea. È il caso di quasi tutte le banche che hanno affrontato fusioni. Condizione favorevole è la non interferenza delle reti di sportelli (per esempio la Cassa di Risparmio di Parma, prima di fondersi con i cugini di Piacenza, aveva pensato non poco ad assorbire un istituto più piccolo della propria città proprio per queste ragioni – vedi l'intervista con Ray Thompson nelle pagine che seguono). Se poi si individua un'ulteriore complementarità anche sul piano delle strategie commerciali, tanto di guadagnato, ma non ciò non costituisce un fattore pregiudiziale. Nel caso di Rolo Banca vi è stata un'effettiva complementarità di posizionamento, da una parte il Credito Romagnolo esibiva un elevato livello qualitativo del servizio e una buona base di prodotti ad alto valore aggiunto e nel risparmio gestito, dall'altra Carimonte Banca poteva contare su forte capitalizzazione e produttività, nonché sul dinamismo della propria rete commerciale. Ma nel caso del Nuovo Banco Ambrosiano e della Banca Cattolica del Veneto, le due parti si presentavano come soggetti sovrapponibili, poiché avevano profili di posizionamento piuttosto simili e appartenevano entrambi al campo della finanza cattolica. La loro complementarità era sostanzialmente geografica.

Per giustificare una sorta di ineluttabilità della crescita e di imperativo ad aggregarsi per attingere a nuove opportunità, la comunicazione a supporto della fusione ricorre – più o meno consciamente – a un registro evoluzionistico.

Che sia detto o non detto, poca importa, il tono con cui si presenta la fusione è sempre quello di un'operazione dolce, fluida, necessaria. Ostacolarla o non condividerla sarebbe come fermare il cammino dell'evoluzione darwiniana, il lento lavoro della natura (alias del mercato).

Il legame con il territorio

Si esprime con il riferimento nominale all'area geografica di attività, o come nel caso della Banca Regionale Europea nella formulazione del nuovo posizionamento. In una fase di ridefinizione dell'identità, il legame consolidato con gli interessi economici vitali del territorio e il patrimonio di relazioni con i clienti, uno dei valori primari del portafoglio di una banca, non possono essere abbandonati al loro destino. È un rischio troppo alto anche quando si affronta la costruzione di un nuovo edificio di comunicazione. La pianificazione di diverse versioni di annunci a seconda delle aree, dimostra l'attenzione, almeno nei casi presi in considerazione, con cui le nuove banche hanno considerato questo aspetto.

Le economie di scala e l'apertura di nuovi orizzonti

Perché due banche diventano una? Perché non possono farne a meno, si può dire. Ma per i clienti questo non è un vero argomento. Allora si parla di *proiezione* in una nuova dimensione, di respiro più ampio. Le economie di scala dovrebbero favorire condizioni più vantaggiose per i correntisti, un servizio più professionale. Questo, se è vero nel caso di banche piccole assorbite da istituti che possono trasferire un know how più avanzato, non è del tutto verificato nel caso di fusioni di due realtà già competitive. Trattandosi di organizzazioni molto complesse e stratificate, è legittimo dubitare che l'incremento dei benefici per i clienti possa essere immediato. Anzi, i clienti più smaliziati sono inclini a temere un lungo e faticoso ciclo di riorganizzazione delle procedure. Le banche promettono di crescere in forza finanziaria, professionalità ed eccellenza di servizio. Ma per il correntista individuale questo paradigma di comunicazione, qualora se ne abusi, rischia di suonare generico e poco realistico sul breve periodo. Con l'eccezione della clientela aziendale, per la quale la possibilità di godere di una migliore operatività al di fuori del territorio servito costituisce un *plus* molto concreto.

Il caso Banco Ambrosiano Veneto

Sul piano della fusione si sono viste in Italia operazioni interessanti, anche se l'esercizio di gran lunga più istruttivo in termini di elaborazione strategica e creatività applicata a tutte le fasi del processo resta quello del Banco Ambrosiano Veneto, non per nulla citato come caso di riferimento nel *Manuale di marketing bancario* della Utet. Ferri, l'autore del contributo nel testo in questione, parla di modalità di risoluzione brillanti dei problemi di riconversione, con la costruzione di un'identità e un'immagine positive. Giustamente Ferri pone l'accento sulla difficoltà di demarcare con precisione il confine fra comunicazione verso l'interno e verso i collaboratori, poiché proprio i collaboratori seguono con la massima attenzione gli annunci istituzionali sulla stampa, così come sono in realtà destinatari importanti delle locandine affisse all'interno delle filiali.

Il Banco Ambrosiano e la Banca Cattolica del Veneto erano entrambe nate alla fine del secolo scorso, entrambe avevano una forte connotazione privata. Nel 1985 il Banco Ambrosiano, già legato indirettamente alla Cattolica, fallisce creando una situazione paradossale: la banca controllata è quella che gode di un'immagine di professionalità e robustezza di gran lunga superiore a quella della banca che controlla. È il peccato

originario: per tutti gli anni ottanta il Nuovo Banco Ambrosiano si impegnerà con continuità, lungimiranza e precisione in un'azione di comunicazione che ancor'oggi non è conclusa, con l'obiettivo di riscattare la macchia di partenza e recuperare posizioni di credibilità, verso l'esterno come verso l'interno.

Il nuovo nome Banco Ambrosiano Veneto tesauro le radici storiche e geografiche di entrambe le banche, contribuendo ad abbattere la traumaticità del nuovo. Le perplessità interne più forti si sono naturalmente fatte sentire in Veneto, dove la fusione è stata in una fase iniziale vissuta assai più come perdita di identità che come acquisizione di identità. La comunicazione interna e soprattutto la formazione hanno avuto un ruolo primario nella creazione di un consenso alla nuova rotta.

È interessante commentare la campagna di fusione vera e propria, pianificata nel gennaio 1990, "Ambrosiano e Veneto uniti. Gli anni '90 possono iniziare." Per la prima volta fa la sua comparsa il nuovo logotipo: è un segno chiaro, sicuro di sé, con un taglio di intelligenza finanziaria. Il trattamento dell'illustrazione è tipico dell'informazione finanziaria: sullo sfondo c'è un deserto e un orizzonte con due alberelli. Il codice è preciso: stiamo parlando di figure simboliche. Una mano ben più grande degli alberelli sta appoggiando un'elemento ad arco fatto di mattoncini lego su due colonne separate (l'arco completato è il simbolo del gruppo, che appare in piccolo a fondo pagina). Per la precisione, sta per farlo, non l'ha ancora fatto: è un modo sottile per infondere un senso di vigilia, di inizio di un nuovo periodo. È come un momento di raccoglimento prima di partire verso un lungo viaggio e appoggiare definitivamente l'arco sulle colonne. Il misterioso proprietario della mano è come se si fermasse un istante e con l'occhio cercasse lo sguardo del pubblico: "Siamo tutti d'accordo, vero? Siete tutti con me? Bene, allora possiamo partire." Vi è un elemento di trasparenza: la fusione è un lavoro di costruzione, non ci si nasconde che la vera fusione avverrà dopo, nella routine dello sportello, quando i clienti si saranno abituati alla nuova identità.

Ma di chi è questa mano? Nella comunicazione bancaria la mano è un simbolo frequente: la mano si stringe per fissare un accordo, fra amici; la mano maneggia il denaro; la mano è, come il denaro, il simbolo di uno strumento neutro, che può accarezzare ma può anche colpire. La mano metafisica dell'Ambrosiano Veneto ricorda, forse anche per i colori tenui dell'illustrazione (il rosso e il grigio del logotipo), la campagna sul gas metano firmata da Folon per l'ENI, in cui un personaggio con il cappello allungava la mano facendo scaturire una fiammella da un dito. La mano dell'Ambroveneto è una presenza ex-machina che cala dall'alto e simboleggia diverse forze: la forza del mercato che spinge le banche a concentrarsi; la forza placida del servizio, che maneggia con cura le aspettative del cliente; infine la forza finanziaria, perché la mano è decisa e molto grande: è più grande degli alberi e gioca sicura con il suo piccolo arco romano fatto in lego.

La simbolicità dell'arco che esprime un incontro ben equilibrato e allo stesso tempo in grado di reggere carichi molto elevati non ha bisogno di commenti: è un elemento simbolico molto usato nella comunicazione bancaria.

Il caso Deutsche Bank

“Il 1° di ottobre 1994 la Banca d’America d’America e d’Italia ha cambiato nome ed è diventata Deutsche Bank. Non è cosa che capita tutti i giorni”. Già, non capita tutti i giorni. Deutsche Bank ha invero gestito magistralmente l’operazione del trapasso, mettendo in opera una campagna graduale ma non per questo meno determinata, ad assetto variabile, ossia con diversi adattamenti in funzione delle caratteristiche del territorio bancario coperto. La citazione è la frase d’apertura di una gradevole pubblicazione che traccia le ragioni e la realizzazione della campagna di comunicazione. Vi si narra della Banca D’America e d’Italia, della Deutsche Bank definita ‘banca dal successo universale’, e delle modalità della fusione. Capovolgendo il volume e facendo scorrere le pagine una in fila all’altra dal fondo, vediamo animarsi un simpatico e leggero personaggio che è il testimonial della campagna. È l’omino Deutsche Bank, in alcuni contesti impersona la banca, in altri il cliente. Da un punto di vista semiotico, potremmo collegarlo ad una funzione di coro greco, un commento collettivo agli eventi. Questo signore si arrampica con calma su una semplice scala, prende il marchio della BAI, lo stacca dal muro, scende a terra, risale con il marchio Deutsche Bank, lo fissa al posto del precedente, ridiscende e si allontana tutto soddisfatto. Il personaggio è disegnato al tratto, il marchio Bai è in bianco e nero, il marchio Deutsche è invece a colori. Come dire, entrate in un futuro a colori, rassicurante e positivo. Il marchio Deutsche è un quadrato ed esprime bene la razionalità e il rigore tedeschi. Forse un po’ troppa carta per raccontare un storia a grado zero.

L’agenzia che ha curato la campagna è la Verba DBB Needham, società internazionale con forti radici tedesche e agenzia della casa madre in Germania. La massima a cui dice di ispirarsi l’agenzia: “il modo migliore per dire una cosa è dirla”.

La campagna è imperniata su due semplici idee: Banca d’America e d’Italia cambia nome e diventa Deutsche Bank, acquisendo i vantaggi di servizio, di credibilità internazionale e di forza sul mercato portati in dote dal nuovo marchio (che i clienti conoscevano già come nome del gruppo azionista); per i propri clienti continua a essere se stessa, con quelle caratteristiche di cordialità, sollecitudine e attenzione ai problemi dei correntisti che in decenni di servizio hanno imparato a conoscere. Il libro parla di un’imponente opera di informazione all’interno della banca. Ogni dipendente ha ricevuto un cubo bianco decorato con il testimonial e la frase “Bai è Deutsche Bank”. All’interno gli annunci, i dépliant, un prontuario di possibili domande e il suggerimento delle risposte, oltre a un’intera comitiva di gadget celebrativi.

Il Gruppo Deutsche Bank assorbe Bai, ma si limita ad incorporare la Banca Popolare di Lecco, riconoscendo al valore dell’identità dell’istituto lecchese un patrimonio di comunicazione che non meritava di essere disperso. Nella zona la banca era la banca di famiglia da intere generazioni. La soluzione adottata è quella di chiamarla Divisione della Deutsche Bank SpA. Stessa campagna, stesso testimonial, stesso protagonismo del marchio Deutsche su fondo bianco, ma il marchio della Popolare sopravvive. Come nel caso del Credito Bergamasco - Gruppo Crédit Lyonnais, come in altri casi in cui una forte struttura globale si appropria con intelligenza e lucidità al patrimonio storico di un’identità, evitando di disperdere un capitale e soprattutto guardandosi le spalle dai

rischi commerciali. All'interno del territori di riferimento, un'ulteriore distinzione: è 'Banca Popolare di Lecco in Brianza e nel bergamasco, con un taglio più istituzionale; è 'la vostra banca' nella zona storica di Lecco e Como, con un taglio più affettivo-emozionale.

La campagna di advertising copre 27 quotidiani (fra finanziari, nazionali e tutte le testate locali), le tre reti radiofoniche RAI, circuiti di affissioni in 80 località in tutta Italia. Una cosa bisogna riconoscere: l'omino Deutsche Bank sdrammatizza la minaccia dell'ignoto, è un invito a seguire il proprio istituto lungo una strada nuova ma ben ponderata. Il carattere internazionale dell'operazione emerge con forza, ma soprattutto emerge un registro stilistico di lievità, la cui giustificazione, ci viene da dire, è "se devi dire una cosa, dilla con leggerezza".

Il caso Banca Regionale Europea

Nel 1995, dalle ceneri virtuali della Banca del Monte di Lombardia e della Cassa di Risparmio di Cuneo, nasce la Banca Regionale Europea. La pianificazione prevede un doppio annuncio con un'apertura teaser per creare suspense intorno al nuovo entrante "Quando due stelle si incontrano..." e la soluzione nella pagina seguente "L'orizzonte si espande." Il caso è più interessante sul piano della concezione del nome che su quello del trattamento visuale della campagna, che risulta invece un po' scontata. Il propone un inedito accostamento, quasi spiazzante, fra livello regionale e livello europeo, insomma un ossimoro.

"Il nome contiene la promessa: quella di una banca che presidia bene un territorio pur ampio ma delimitato", lo afferma Carlo Beningni, responsabile delle Relazioni esterne sulle pagine del primo numero dell'house organ *Rassegna*: nella nuova edizione rivisitata. La Banca fa una scelta di 'federalismo finanziario', se così si può dire, e valorizza la macro-regione saltando a piè pari la sovrastruttura dello stato nazionale, mettendosi in relazione diretta con il processo di integrazione delle economie europee. È un segno (anche questa volta, come già per il Credito italiano) degli orientamenti dell'opinione pubblica e della volontà di compiacere loro, come spesso fa la comunicazione in misura più o meno cosciente. La pianificazione è notevole: 157 uscite su 62 testate, con una declinazione regionale del marchio. Verso la business community il volto nuovo della banca: sugli annunci delle testate finanziarie a piè di pagina solo "Banca Regionale Europea". Nelle province piemontesi "Banca Regionale Europea/Cassa di Risparmio di Cuneo"; e nelle province lombarde "Banca Regionale Europea/Banca del Monte di Lombardia".

Il nuovo logotipo è composto da due stelle sovrapposte, color ocra quella cuneese e azzurra quella lombarda. Head line e logotipo insieme contengono dunque la ragione della fusione: l'espansione degli orizzonti dei clienti e la messa a frutto delle economie di scala. Sul piano comunicazionale si tratta di un buon esempio di fusione di soggetti di peso comparabile che buttano tutto il peso della loro storia nella costruzione di una nuova identità. Molto coraggiosi entrambi, pur con i dovuti accorgimenti in ambito regionale. Quando si crede in un'idea, bisogna avere la forza di applicarla fino in fondo.

Il caso Rolo Banca 1473

Cosa che non pare sia stato possibile fare in occasione della fusione del Credito Romagnolo e Carimonte Banca nella labirintica sigla CRM Rolo Banca 1473 Carimonte Credito Romagnolo Gruppo Credito Italiano (sono tutti gli elementi del logotipo). Anche la campagna stampa pianificata è un po' misteriosa: "Scoprire che il futuro ha già 500 anni". Un effetto di significato che si arrotola su se stesso. Non risulta che sia stato studiato un vero piano integrato di comunicazione per divulgare la nuova aggregazione. Eppure vi erano tutti gli ingredienti per una comunicazione efficace: la vocazione regionale del nuovo polo, la complementarietà dei nuclei in via di fusione. Obiettivo dichiarato della fusione: dare corpo a sinergie per creare livelli di efficienza e competitività "nettamente superiori" a quelli dei soggetti presi separatamente. Alle spalle l'ombra vigile del Credit, a cui è assegnato un ruolo di ispiratore strategico. Peccato, un'occasione persa. Resta sul campo un nome problematico.

Col senno di poi

Secondo una felice definizione scientifica, in una sequenza di comunicazione, ogni scambio di messaggi restringe il numero delle possibili mosse successive. Questo è probabilmente il senso ultimo della persuasione, in ambito politico come in quello di marketing: restringere il numero di opzioni della scelta. Nel caso che ci riguarda questa restrizione mira in un'unica direzione: "Resta con noi, ce la stiamo mettendo tutta, come vedi."

Il messaggio latente delle campagne di comunicazione che si sono viste sinora è l'invito a fare un atto di fede nel nuovo corso, rivolto soprattutto a chi è già correntista ma anche agli ambienti economici in toto. Nelle campagne prese in esame (che sono poi, con l'aggiunta del Banco di Roma, fra quelle che più o meno restano nel ricordo a distanza di qualche anno) può essere rintracciato un filo comune: la volontà di assicurare il cliente, i collaboratori, la società nel suo complesso.

Abbiamo visto anche che nelle soluzioni creative le banche hanno 'giocato' con l'identità, facendo del nome o del marchio l'oggetto di comunicazione della campagna, poiché in una fase iniziale il nome e il logotipo corrispondono con tutta evidenza alla posa del primo mattone dell'edificio della nuova identità.

Il sostanziale allineamento delle scelte adottate non fuga tuttavia alcuni interrogativi: sarebbe stato possibile veicolare altri messaggi, per esempio sulla funzione della banca universale oggi? Sarebbe stato possibile diversificare le campagne in funzione del target? Sarebbe stato corretto ricorrere a media innovativi? È perlomeno singolare che nessuno dei nuovi soggetti abbia ritenuto di esprimere almeno in nuce i valori di posizionamento distintivi.

A conclusione di questo intervento, è importante ribadire che la comunicazione verso l'esterno è solo un pallido riflesso della complessità e della turbolenza dei processi interni delle fusioni bancarie. La vera sfida verrà il giorno dopo, quando bisognerà fare fronte alle promesse della pubblicità: quando si porrà il problema di tramutare in realtà la nuova identità; quando bisognerà introdurre nuove procedure unificate e uniformare i sistemi informativi; quando si dovranno formare le persone, si dovrà creare consenso e

rimuovere le opposizioni, senza però sradicare il prezioso tessuto preesistente. Quando dalle parole bisognerà passare ai fatti e misurarsi con il mercato. Giorno dopo giorno, allo sportello.

Bibliografia minima

Giuseppe Calabrese, 'L'integrazione dei marchi favorisce le economie di scala', in *L'Impresa*, n. 1/1997
James C. Collins e Jerry I. Porras, 'Preserve the Core/Stimulate Progress: the Yin and Yang of Visionary Companies', in *Prism* n. 2/1995

Giorgio Ferri, 'Il caso Banco Ambrosiano Veneto', in *Manuale di marketing bancario*, a cura di W. Scott, Torino 1995

Rosabeth Moss Kanter, 'L'arte di stare insieme con profitto', in *Harvard Business Review* - edizione italiana, marzo-aprile 1995

Christian Regouby, *La communication globale*, Paris 1988

Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin e D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, 1971 Roma.

Una bussola con tre punti cardinali

Secondo Ray Thompson, consulente in strategie di sviluppo e comunicazione da oltre 40 anni in Italia, nei processi di fusione occorre tarare con la stessa attenzione le azioni verso tutti gli stakeholder: i clienti, i soci e il personale.

Secondo la Sua esperienza, quali sono le motivazioni che spingono un istituto bancario ad affrontare la fusione con altre aziende bancarie?

Oggi le banche italiane devono diventare più grandi. Acquistare una banca avviata costa meno che crearne una da zero, e soprattutto può dare reddito da subito. Creare una rete di 50 o 100 sportelli costa una fortuna, senza tenere conto dei costi di start up. Per questo molto spesso conviene acquistare una banca *ready made*, già pronta, anche se vi sono delle difficoltà da eliminare. Diverse banche, quando decidono di ingrandirsi, seguono entrambe le strade: aprono sportelli in prima persona, e quando possono rilevano strutture già esistenti. La banca che viene acquistata è già radicata nel territorio e presumibilmente ha una clientela affezionata (per quanto una clientela possa essere 'affezionata' a una banca). Se l'assorbimento riesce bene, è indubbiamente un affare.

In questo periodo nell'ambiente finanziario internazionale ha fatto molto scalpore la notizia di una delle più grandi fusioni bancarie di tutti i tempi, la merchant bank americana Morgan Stanley con una delle principali società di retail finanziario americane. È come se un grossista si fondesse con un dettagliante. È una fusione molto difficile. Si tratta di un precedente straordinario e sarà molto interessante vedere l'evoluzione del nuovo soggetto e quale cultura prevarrà.

In Italia le fusioni bancarie sono in qualche misura un passaggio obbligato, un dato strutturale. Nel mercato operano un migliaio di banche, ma nessuna è riuscita a ritagliarsi posizioni veramente importanti, mi pare che l'istituto maggiore non superi una quota del dieci per cento di mercato.

Il processo della fusione in sé comporta una serie di rischi...

Nel corso della mia attività imprenditoriale ho seguito da vicino diverse fusioni, nei campi più svariati, dalla pubblicità al settore alimentare. Ho visto molti *up and downs*, ma una cosa mi è chiara: il successo delle operazioni dipende in grande misura dalle persone che guidano le strutture.

Negli anni '60 il Presidente della Colgate Palmolive mi chiese di aiutarlo a individuare un'azienda del settore alimentare da acquisire in Italia. La società andava a gonfie vele, il loro competitor diretto era Unilever. Diversi analisti finanziari di Wall Street avevano sollecitato il gruppo ad espandersi e a differenziare, e anzi si erano stupiti che, vista la rete internazionale e le risorse finanziarie a disposizione, il management non ci avesse pensato prima. In Francia Colgate Palmolive aveva già rilevato un piccola azienda alimentare, tutto era andato bene ma il giro d'affari era modesto. Perciò, a distanza di due anni, gli analisti erano ritornati alla carica. Discutendo su quale prodotto alimentare

potesse avere analogie con i detersivi e il dentrificio in termini di frequenza d'acquisto, avevamo infine individuato il dado per brodo. È un prodotto di acquisto settimanale, usato in quasi tutte le famiglie, mi sembrava l'ideale. Il produttore più forte era Knorr, ma non era in vendita. Star, il numero due, era talmente sulla cresta che non ci ricevette nemmeno. Allora ci siamo rivolti al numero tre del mercato italiano, Lombardi. Lombardi produceva succhi di frutta e dadi. Sono riuscito a convincerli a vendere, ma l'operazione non è andata bene. Gli americani portarono in Italia una quantità di avvocati, e stesero un accordo alto due centimetri di carta. Quante più clausole si inseriscono in un contratto, tanto più spazio si lascia alle parti per evitarle. Morale: l'acquirente si trovò a sovrappagare il valore dell'azienda, perché comprò anche alcuni problemi finanziari di cui non ci si era accorti e che non erano coperti dal contratto. Ma non era per questo che la fusione non funzionò. Poco dopo, il mercato dei detersivi andò in crisi, e il massimo delle energie della Direzione generale fu dedicato al *core business*. La nuova azienda fu affidata ad un dirigente che, rispetto alla struttura del gruppo, era di secondo piano, nonostante il mio consiglio di affidare l'incarico a una persona di alto valore. Sostanzialmente il business non è mai decollato.

E questa era l'unica ragione?

No, non l'unica. Colgate Palmolive aveva una delle più forti reti di vendita in Italia, ma l'errore è stato di non trasferire ai venditori una mentalità 'alimentare'. In altre parole, non ci si impegnò a sufficienza nel far acquisire ai venditori la cultura del nuovo prodotto.

Assorbire un'azienda è un mestiere tutt'altro che facile. In realtà nelle fusioni i problemi si verificano dopo, sul medio periodo, e probabilmente un terzo, o forse anche la metà delle aziende che si sono avventurate su questa strada, se potessero, non rifarebbero le stesse scelte. Ci sono poche aziende nel mondo che hanno sviluppato un know how specifico sulle fusioni, cioè su come acquisire e gestire con efficacia aziende preesistenti. È singolare che fra i gruppi di dimensioni maggiori vi siano due aziende anglosassoni: Unilever e Shell. Forse la spiegazione è che sia inglesi, sia olandesi hanno alle spalle tradizioni secolari nel commercio internazionale, nella gestione di culture d'affari diverse.

Negli ultimi anni della mia carriera imprenditoriale mi ero rivolto ad un consulente (personalmente credo molto all'utilità dei consulenti) per un aiuto nelle strategie di sviluppo di un network internazionale di agenzie pubblicitarie. Si chiamava George Bryson, all'inizio della sua carriera, nel primo dopoguerra, aveva fondato la Young & Rubicam in Inghilterra. Quando l'ho conosciuto era Vice Presidente e responsabile del Corporate Development internazionale della General Foods. È stato lui a spiegarmi molte delle tecniche impiegate per acquisire aziende con successo, e soprattutto l'importanza del fattore umano. Il suo patrimonio più grande, paradossalmente, erano propri gli insuccessi, perché è lì che si possono individuare le variabili critiche delle operazioni. Sul piano strategico uno degli errori più comuni è quello di predisporre le strategie di marketing, comunicazione e formazione solo a processo avviato. Errore

classico, e grave. Il merger più abile è quello che sa in anticipo esattamente tutte le mosse che dovrà fare, in quale sequenza, e ha ben presente la tabella di marcia.

Nelle fusioni bancarie possiamo distinguere fra banche di peso equivalente che si uniscono e banche minori assorbite da istituti più importanti?

Credo che tutte le fusioni devono essere messe sullo stesso piano: una delle due controparti si trova a comandare. Almeno se restiamo nell'ambito delle banche private. Perché il matrimonio funzioni bene, ci vuole una funzione di guida chiara.

Prendiamo l'Ambroveneto: quando il Nuovo Banco Ambrosiano avviò la fusione vera e propria con la Banca Cattolica del Veneto, disponeva già di una solida maggioranza per controllare la banca acquisita. Non c'era alcuna esitazione sulla linea di comando. Vi sono anche dei casi, che gli anglosassoni chiamano *reverse take over*, molto rari a dire il vero, in cui un istituto di dimensioni minori riesce a controllare una controparte più forte grazie alle proprie capacità imprenditoriali e professionali.

Quali implicazioni, oltre a quella organizzative, comporta la nascita di una nuova identità?

Che cosa fa girare gli affari nel nostro mondo, oltre al desiderio di danaro? L'orgoglio. In Italia l'orgoglio negli affari è molto forte, e spesso si tinge di campanilismo. Cito ancora la fusione dell'Ambrosiano Veneto, il vero caso classico di *merging bancario*. Dico classico perché si erano verificate le condizioni ottimali di una fusione, non c'era *overlapping*, cioè sovrapposizione delle reti, salvo due o tre casi. Gli americani hanno una bella espressione: "in the saddle", nella sella. Le condizioni calzavano a pennello. Ma questo non significa che il processo fosse necessariamente lineare. Ricordo un'assemblea a Vicenza, dove si manifestò un'opposizione locale molto forte. Bazzoli, allora ai vertici della nuova struttura, uomo di provenienza accademica e di grandi capacità diplomatiche, fu molto capace nel convincere i locali che la fusione era nel loro interesse. Nel complesso, l'Ambroveneto ha tenuto una politica molto saggia: da una parte ha assicurato gli ambienti finanziari, sia nazionali sia internazionali, sulla naturalezza e sui vantaggi dell'operazione; nello stesso tempo ha avviato un dialogo molto stretto con la comunità produttiva e imprenditoriale del Veneto, posizionandosi nel territorio come 'buon cittadino': ha sponsorizzato il restauro di questo o quel monumento, di basiliche e musei. In altre parole, si è presentata non solo come un partner bancario di prestigio, ma anche come un'azienda attenta alle radici nel territorio. In quella fase mi sono trovato a gestire la scelta del nuovo nome e del logotipo. L'obiettivo era semplice: bisognava trovare un nome che non offendesse i veneti, ma anzi li facesse sentire partner. Ecco perché anche nel nome si è deciso di mantenere entrambe le radici regionali d'origine. Questo approccio è stato poi mantenuto in occasione delle fusioni successive.

Ho notato che in Italia le banche sono molto prudenti nella gestione del nome, penso per esempio all'operazione Deutsche Bank - Banca di Lecco. Anche se, come in altri settori, prima o poi l'acquirente impone la nuova identità. Parliamoci chiaro, conviene. La fusione porta, o dovrebbe portare, forti risparmi al centro della struttura: ci vuole un

solo centro elettronico, un solo centro gestionale, un centro unificato la formazione. Sono le cosiddette economie di scala. Attenzione, eliminare centri non è difficile, i problemi nascono quando bisogna eliminare sportelli, e per questo prima ho messo in luce l'importanza della non sovrapposizione delle reti.

Un'area critica in rivolgimenti strutturali di questo tipo è la gestione delle risorse umane. In che modo è possibile gestire al meglio la creazione di una nuova 'famiglia'?

Il personale deve sentirsi parte del nuovo insieme e la banca che acquista non deve permettere che il suo personale dirigente arrivi nella banca acquisita a dire brutalmente: "Adesso comandiamo noi". Bisogna considerare con molta attenzione l'orgoglio non solo dei soci e dei vertici della banca acquisita, ma anche dei dipendenti, e soprattutto occorre costruire con pazienza una solida base di consenso interno. Molte banche cadono nell'errore di non trattare con la dovuta attenzione il problema di come aumentare la lealtà dei collaboratori e dei dirigenti verso la nuova casa madre. Occorre presentare l'operazione come un vantaggio in termini professionali, non limitandosi, come hanno fatto alcuni, a elargire incentivi monetari: bisogna far capire che tutti i collaboratori, sotto l'ombrello della nuova organizzazione, potranno sviluppare le proprie competenze e potranno trovare sbocchi adeguati, se lo desiderano, alle proprie ambizioni individuali.

L'Ambroveneto ha condotto magistralmente anche questo aspetto: ha organizzato programmi intensivi di addestramento, iniziativa che è risultata molto gradita anche ai sindacati. Diverse persone della Cattolica sono state chiamate a ricoprire ruoli importanti nella nuova banca. Il Direttore generale della Cattolica è stato chiamato un anno prima della fusione a Milano. Questo ha tra l'altro aiutato a limare le asperità nei rapporti.

Come reagisce il cliente? Spesso mostra timori...

E ne ha tutte le ragioni. La decisione di erogare un finanziamento, invece di essere presa a livello locale, può essere presa altrove, i tempi si allungano, così come le incertezze. Credo che diverse banche abbiano perso clientela proprio per questo motivo. Attualmente ho un incarico di consulenza per la Cassa di Risparmio di Perugia. Nel mese di marzo '97 la banca ha concluso la collocazione di un terzo delle azioni al pubblico. È stato un grande successo, con l'ingresso di 13.000 piccoli azionisti. È sa qual è stato il principale argomento che è stato usato? "Vogliamo rimanere una banca locale, la più grande banca dell'Umbria." Implicitamente abbiamo detto al pubblico (e al personale l'abbiamo detto anche espressamente) che non avremmo permesso che decisioni che concernono finanziamenti per l'economia dell'Umbria siano prese a Milano, Londra o Tokyo. Si è pensato di ricorrere a questo argomento anche perché in Umbria si è fatto un gran rumore intorno all'acquisizione della Perugia da parte della Nestlé, la quale dopo non molto ha deciso di mandare a casa gli operai. Il nostro messaggio è stato implicitamente: "Voi non volete che la vostra banca faccia la fine della Perugia."

In un altro caso ho seguito da vicino una fusione bancaria, la Cassa di Risparmio di Parma che assorbiva la Banca Emiliana, già da loro controllata. Vi sono state grandi difficoltà per la sovrapposizione degli sportelli, certe volte localizzati addirittura nella stessa via. Molti clienti sono rimasti disorientati. Più di uno probabilmente era abituato a mettere le due agenzie una contro l'altra per spuntare condizioni migliori, oppure semplicemente usava due banche invece di una per ragioni di riservatezza. Il nostro sforzo è stato di spiegare che la fusione era nell'interesse di tutte le parti coinvolte.

Le ragioni per essere timorosi possono essere anche più concrete. Quando le banche si fondono, ridimensionano l'importanza del back office e mobilitano le energie verso l'organizzazione del front office. Un numero maggiore di persone è messo in contatto diretto con la clientela, si investono risorse massicce nella formazione e nel trasferimento di nuove procedure informative. Ma per insegnare ai 'veterani' le nuove procedure ci vuole tempo. Per questo si verifica paradossalmente che proprio quando l'azienda investe generosamente nel customer service, allo sportello il cliente resta un po' perplesso, poiché chi lo serve è più intento ad acquisire le nuove metodologie di lavoro che a servirlo con cortesia.

Tuttavia non drammatizzerei i rischi di emorragie di correntisti: cambiare un conto in banca è difficile, la gente è pigra e pensa "Meglio il diavolo che si conosce del diavolo che non si conosce." Non sempre la novità spaventa tanto come si è portati a ritenere. Facciamo un esempio. Prima dell'ingresso di Deutsche Bank nel mercato italiano, personalmente ero convinto che un nome del genere avrebbe suscitato reazioni negative. In realtà sembra di capire che invece molti clienti italiani l'abbiano apprezzata proprio per le sue radici germaniche.

Secondo Lei, nella creazione di un nuovo marchio bancario, è più opportuno capitalizzare i riferimenti preesistenti, oppure creare un'identità ex novo?

Per rispondere, occorre valutare caso per caso. In generale, ho notato che molti creativi italiani che hanno studiato i logotipi per le banche non hanno veramente capito lo specifico bancario e hanno applicato un po' pedestremente l'esperienza acquisita nel largo consumo. Non amo usare la parola marchio per le banche, perché la banca non è un prodotto. Il concetto di marchio aiuta, ma non è determinante come nel largo consumo. Perciò preferisco utilizzare la parola logotipo. Se studiato e utilizzato nelle modalità opportune, è pur vero che il logotipo è anche nel mondo dei servizi finanziari una parte importante della battaglia di comunicazione.

Nel caso delle fusioni, è utile individuare un simbolo del gruppo, in modo che una volta acquisite nuove realtà, in attesa di assorbirle, si possa subito *marcarle* per attarle nell'orbita di comunicazione del merger. Il logotipo potrà essere cambiato più avanti e non diventa più così urgente.

Il logo dell'Ambroveneto, al cui studio ho partecipato, rimane per me uno degli esempi migliori in circolazione in Italia. La creazione di un nuovo logotipo è stata pionieristica, anche perché allora non si usava rifare l'immagine delle banche che si fondevano. È stata una scelta strategica profondamente innovativa, ancora una volta resa possibile

dalla lungimiranza di Bazzoli, persona intelligente e aperta, che ha saputo cogliere tutta l'importanza delle innovazioni proposte.

Il nuovo logotipo è stato studiato pensando non solo alla resa su supporto cartaceo, ma anche all'uso in televisione e soprattutto come insegna dello sportello. Diverse banche hanno prodotto un logotipo adatto per uno solo degli usi previsti, trascurando gli altri.

Siamo stati i pionieri nel creare un logo visibile, anche per i colori utilizzati. Non a caso c'è il rosso, di forte visibilità, temperato da un grigio più vicino al business bancario. Inizialmente questo logotipo è stato criticato, definito 'poco bancario', soprattutto all'interno della banca, qualcuno lo aveva equiparato al marchio di un pacchetto di sigarette.

Ma il marchio di una banca arriva a esprimerne la personalità? e che cosa significa personalità per una banca?

L'Ambroveneto è una banca moderna e dinamica, che va al sodo. È una banca che comunica con chiarezza, risponde rapidamente, ascolta i segnali che vengono dalla clientela. È una banca che offre prodotti interessanti e che cerca di creare un ambiente accogliente allo sportello, più simile a un negozio che a una banca tradizionale. Certo, tutto questo non lo leggiamo solo nella scelta dei caratteri di un logotipo, ma dall'effetto d'insieme di tutte le occasioni di contatto con l'istituto. Ma col tempo questo vissuto si deposita nel segno grafico.

Ci sono banche che trasmettono una personalità volutamente asettica, ho ben presente una banca in cui l'atmosfera in agenzia è *clinica*. Il problema di questa banca è quello di umanizzarsi, e io non lascio cadere occasione, quando incontro il Presidente o l'Amministratore delegato di questa banca, di far capire loro l'importanza di intervenire sull'architettura dello sportello.

Personalmente sono portato a ritenere che uno sportello che offre una forte comunicativa al pubblico sia il primo e vero veicolo di comunicazione, anche sul segmento aziendale. E sia la vera sorgente di personalità delle banche.

Che messaggio si sente di lanciare alle banche italiane che stanno per affrontare processi di fusione?

Prima di tutto, vedere se è davvero il caso. In alcuni casi si può decidere di lavorare insieme senza affrontare una fusione, ma semplicemente scambiando azioni e così via. Se hanno deciso che è necessario, si accertino che il partner sia quello ideale, soprattutto nella 'chimica' delle persone. Se i dirigenti non si intendono, ci saranno molte difficoltà. Cito un aneddoto inglese: "Come fanno all'amore due porcospini? Molto, molto attentamente." Bisogna considerare che fondere due organizzazioni non è solo apporre una firma in calce ad un contratto, ma è amalgamare risorse e uomini diversi. Quando parlo di uomini mi riferisco ai cosiddetti *stakeholders*, ossia le tre basi della piramide aziendale: i clienti, gli azionisti e il personale.

La sfida sarà quella di soddisfare contemporaneamente questi tre gruppi. Agli azionisti bisogna promettere che avranno maggiori ritorni finanziari, offrendo loro le azioni della casa madre. Ai clienti, occorre 'vendere' l'operazione con la massima efficacia comunicativa. Le scelte dei clienti sono più emotive di quanto non si pensi. Prendiamo l'opinione degli italiani circa la moneta unica in Europa. La maggioranza è a favore. Ma se si va a guardare quali sono le motivazioni, si scopre che sono prevalentemente emotive.

Sul fronte del personale, ridurre la paura del cambiamento e trasformarla in stimolo positivo. I dipendenti per prima cosa si domandano: "Il mio posto è sicuro o no?" È una domanda di sopravvivenza. A cui segue una seconda domanda: "Che ruolo avrò nella nuova struttura? Salirò? Oppure dovrò ridiscendere?" Ricordiamoci che è difficile ragionare con uno che ha paura. Più si va in alto, e più il grado di paura è maggiore, per arrivare virtualmente al massimo di intensità al vertice: una banca può avere un solo amministratore delegato, non due.

L'importante è non limitare il lavoro sul personale alla prima fase. Lavorare con le persone, con le loro emozioni, non significa semplicemente predisporre un corso cosmetico di formazione, terminato il quale le persone escono già 'formate'. Le aziende di successo, quando hanno preso una decisione, si impegnano seriamente nel *follow through*.

Il piano di comunicazione non deve esaurirsi nell'annuncio ufficiale della fusione, ma dovrà essere attivo per almeno qualche anno. Bisogna soprattutto controllare che i processi interni relativi alle risorse umane stiano effettivamente andando nella direzione giusta. Perché ricordiamoci che è stato calcolato che circa il 75% dei costi per 'fare banca' in Italia è rappresentato dalle risorse umane.

Eugenio Alberti Schatz

ETICA E BUSINESS DEL DENARO: UNA CONVIVENZA DIFFICILE

Appunti sulla questione etica e sul comportamento delle banche italiane

(Banca Europa, ottobre 1998)

Sempre più di frequente si assiste a un dibattito più o meno profondo sulle implicazioni etiche dei meccanismi che regolano la nostra vita sociale. Un dibattito che pare attraversare e scuotere più di un fronte dalle implicazioni della ricerca genetica all'impatto dell'uomo sull'ambiente, dall'integrazione multi-etnica all'etica dell'individuo che opera nelle organizzazioni, dal rapporto medico-paziente al rapporto fra codice etico e business... Etica applicata alla gestione del danaro, a quell'oggetto che per la sua natura neutrale e meccanicistica dovrebbe essere per definizione svincolato da significati sovrastrutturali?

Ebbene sì, il dibattito etico ha lambito anche il dominio degli affari e della finanza. Forse i casi di insider trading nella borsa del tremila non diminuiranno, ma il fatto che per la prima volta le banche svizzere abbiano intaccato il loro proverbiale aplombe e abbiano mutato atteggiamento sul problema dell'oro degli ebrei deportati è certo un segnale di come la globalizzazione dell'economia richieda regole certe, che partano dal basso e siano condivise da tutti i soggetti, al di là delle consuetudini del diritto dei singoli paesi. Un'opinione pubblica sempre più sensibile, poi, facilmente eccitabile dai media, comincia ad alzare la posta e a scalfire con la propria sete di giustizia i monumentali portoni dei templi del danaro...

La realtà del mercato quasi per istinto, come ha acutamente sostenuto un noto addetto ai lavori, Urbano Aletti, muove al conseguimento del guadagno senza preoccuparsi eccessivamente dei fini. È utile riportare il suo pensiero per esteso: "La diffusione di modelli di vita basati su un'elevata ricchezza spinge a scelte che magari non sono naturali, ma che si giustificano in nome della merce più ambita, il danaro. Purtroppo il danaro è un obiettivo in continuo movimento e l'uomo si pone di fronte ad esso come Achille verso la tartaruga nel paradosso di Zenone. Per quanti sforzi faccia, Achille è destinato a rimanere sempre un passo indietro, incapace di raggiungere il proprio obiettivo. Questa continua tensione, questa insoddisfazione crea nell'uomo un desiderio di possesso che non ha mai termine." E ancora: "Le numerose dimostrazioni dell'assenza di un legame necessario e univoco fra benessere materiale e benessere spirituale non sembrano scoraggiare i contemporanei, che perpetuano la loro danza di balordi intorno al Vitello d'oro."

Su un terreno di questo tipo, compiere passi falsi e calpestare divieti e leggi scritte o non scritte non è per niente difficile. Eppure per quanto, come si usava dire, il danaro non abbia colore né sapore, questa affermazione oggi comincia a vacillare. Da più parti cresce una domanda di regole che possano conciliare il conflitto inevitabile e ricorrente fra interessi contrastanti, fra attori sociali che portano culture, bisogni e finalità diversi. Una sorta di arbitro virtuale che la sola politica intesa come governo della cosa pubblica non riesce più ad assolvere da sola. Dietro questa richiesta, si cela una

rivendicazione di vera e propria giustizia, o perlomeno di garanzie di partenza, come si dice, “a bocce ferme”.

L'etica moderna prende forma soprattutto come insieme di criteri formali, di una griglia di principi che possano applicarsi a un ampio numero di situazioni tipiche di conflitto d'interesse. Quello che si è osservato è che queste situazioni critiche si concentrano maggiormente nelle aree di intersezione fra individuo e gruppi che perseguono fini superindividuali e che si trovano a gestire una quantità limitata di risorse, come le istituzioni e le organizzazioni economiche.

È curioso notare come il cammino della speculazione filosofica abbia compiuto un ciclo di rivoluzione completo e stia tornando alle origini. Apriamo una piccola parentesi per domandarci come nasce la preoccupazione dell'*agire bene* nella polis antica. Alle origini della filosofia morale vi è la ricerca di una formulazione ideale di un governo solido e giusto. Ogni società primitiva è un'organizzazione di lotta contro la natura esterna, e condizione primaria di successo è l'assenza di violenza all'interno del gruppo. Ma le sedizioni civili erano purtroppo una prassi costante della democrazia degli antichi, e da qui la grande preoccupazione per il sistema ideale. Con il progresso delle forme di lavoro verso un rendimento più elevato l'organizzazione della non-violenza interna, come afferma Eric Weil, diviene sempre più necessaria. È evidente che una società ricca potrà più facilmente ridurre le tensioni, e una società in cui le tensioni interne sono più deboli potrà contare su una produzione maggiore. La morale è la risultante di due tendenze originarie e irriducibili: il timore del bisogno e il desiderio di trarre il massimo profitto dai prodotti del lavoro sociale, eliminando la violenza fra i membri di una stessa comunità. La morale è insomma quella forma di convivenza che si danno gli esseri indigenti che hanno bisogno gli uni degli altri per essere soddisfatti, ma che restano sempre potenzialmente violenti.

Partendo da questa esigenza funzionale, che la filosofia antica ha voluto considerare come prioritaria nella speculazione sul tema morale, la stessa morale ha percorso un lungo cammino, arrivando soprattutto con Kant a fondare la morale sulla coscienza individuale *interna* dell'uomo, più che su valori funzionali *esterni*. Alla morale della conoscenza si affianca una morale della coscienza (“l'individuo è solo con la sua coscienza”).

Oggi, rimasti orfani delle grandi ideologie sociali, possiamo finalmente apprezzare l'utilità di una tutela dell'individuo di fronte alla natura, alla storia, alle logiche del gruppo. Il superuomo degli stoici, indifferente a ciò che lo circonda, ci appare oggi un'anacronistica utopia. E la dimensione etica appare oggi come un ambito molto efficace dove poter riconciliare le due anime della riflessione morale: quella politica e collettivista, preoccupata del buon funzionamento tecnico della convivenza degli uomini, e quella più propriamente morale, che si rivolge all'autoperfezionamento dell'individuo.

La moda della *Business ethics*

Ovvero della moderna autocelebrazione dell'impresa moderna. Nel 1987 nasceva in Italia, per i tipi della Sole 24 Ore Periodici, la rivista Etica degli Affari e delle Professioni, la prima di questo genere in Europa. Con qualche anno di anticipo dunque su quella straordinaria fase politica e prima ancora mediatica che è stata Mani pulite – fu nell'estate del 1992 che l'imprenditore Luca Magni versò la famosa tangente di 7 milioni che costò il carcere a Mario Chiesa. Una grande stagione di carcere preventivo, ma anche di riflessioni più ampie sulle peculiarità dell'economia che si trova ad agire in contesti corrotti. Duole dirlo, ma proprio nei giorni in cui l'Italia sognava un futuro più pulito, gli stessi magistrati del pool di Milano erano ben coscienti della marginalità e della difficoltà di incidere su comportamenti deviati che hanno origini profonde. Una Cassandra laconica commentava in quei giorni – era Indro Montanelli – che la corruzione nello stivale era costume vecchio di duemila anni, a partire dagli antichi romani, e che non si capiva perché mai avrebbe dovuto cessare d'improvviso solo per l'azione di un agguerrito manipolo di magistrati. (Peraltro anche nella supercorretta Germania le ricerche anonime, quelle più efficaci, condotte fra i top manager fotografano puntualmente una realtà di corruzione capillare).

In realtà la riflessione sull'etica degli affari non nasce in Italia, bensì molti anni prima nei paesi anglosassoni, e soprattutto in America, nel solco di una visione tipicamente protestante del business. Erano state poste sul tappeto una serie di questioni tecniche che forse le multinazionali americane prima di altri avevano dovuto affrontare sul piano pratico. Come si dovevano comportare, per esempio, le grandi compagnie americane per competere in ambiti geografici e culturali lontani? Dovevano rispettare i codici di comportamento della casa madre, oppure adattarsi a quelli del paese in cui si trovavano ad operare? E su quali criteri doveva fondarsi la necessaria azione mediatrice? Come doveva comportarsi, per esempio, una *major* del petrolio che avesse voluto aggiudicarsi un contratto in Arabia Saudita, dove la tangente non è vista come una deviazione, bensì un costume tradizionale del commercio che rimanda a tradizioni remote nel tempo? Questa riflessione si è sviluppata in prima battuta nei circoli accademici, dando origine a un vero indirizzo d'insegnamento, ma ha ben presto ha sortito una certa influenza anche sulla vita reale, se è vero che i primi codici etici delle aziende sono stati depositati in America.

Non è questa la sede per analizzare la vitalità e l'originalità di una nuova disciplina. È forse utile ricordare però, almeno in breve, autori come Kenneth Goodpaster, che a proposito delle condizioni che caratterizzano la vita d'impresa, ha messo a fuoco con grande lucidità costumi e abitudini non etici inveterati, dimostrando come il conformismo aziendale porti volentieri alla sospensione del giudizio morale (insider trading, spionaggio industriale, disinteresse per la sicurezza degli impianti, marketing ingannevole). Il rispetto delle persone dovrebbe essere una nozione basilare, ma quanto spesso l'azienda moderna la spinge ai margini! O come Samuel Brittan, che sottolinea come il rispetto dei valori morali non conduca immediatamente a risultati economici positivi. Peraltro, mentre è dimostrato che l'uso perverso di codici morali può far danni nella vita civile (si pensi all'esperienza della Grande Inquisizione nella Spagna del XVI secolo), non è affatto dimostrato che un caso

analogo sia dannoso nel normale corso della vita economica. D'altra parte si può affermare che il costo per osservare le regole d'oro di comportamento etico è spesso molto inferiore di quanto sembri, soprattutto se si considera che nelle azioni capitaliste gli utili di lungo periodo delle diverse tipologie di impresa tendono all'uguaglianza.

Secondo Brittan l'altruismo è una specie di interesse personale illuminato di lungo periodo, in accordo con la massima "l'onestà è la miglior politica". Il comportamento cooperativo, in realtà, non è altro che uno strumento per soddisfare i propri bisogni egoistici. Peraltro a queste conclusioni sono arrivate anche scienze come la psicobiologia e l'etologia. Brittan ha il coraggio di porre sul tavolo la relatività della questione: poiché esistono esempi di cooperazione dannosa (per esempio gli accordi di cartello), il vero problema non è dimostrare se sia in assoluto più produttivo il comportamento dell'individuo automotivato rispetto all'individuo cocoperativo, quanto piuttosto determinare a quali condizioni può darsi un insieme di regole di cooperazione che migliorino i risultati rispetto al comportamento autointeressato.

Poi vi è il problema della legittimità dell'impresa sul piano della responsabilità sociale. Posto che l'obiettivo dell'impresa è in primo luogo la massimizzazione del valore delle azioni sul lungo periodo, perché mai gli imprenditori dovrebbero sostituirsi al governo nell'esercizio di una funzione per cui non hanno competenze e motivazione? (Ottimi imprenditori sono spesso politici scarsi, sic!)

Parris disegna non senza ironia l'accettazione, nel senso comune, delle gerarchie e delle differenze economiche tipiche della vita moderna. "La nostra moralità non collima con il nostro sistema economico, ma poiché abbiamo bisogno di entrambi, essi vivono uno strano matrimonio basato sul silenzio."

La relazione fra etica e comunicazione

La correlazione fra etica e comunicazione è talmente stretta che non ha bisogno di essere dimostrata. Per rimanere nell'ambito di un discorso scomodo, basti dire che la comunicazione opera più efficacemente nel buio. La comunicazione verso l'esterno, ossia il rendere pubblico una situazione anomala, ha perlomeno due funzioni. Primo: passare da una dimensione del "si dice" ad una dimensione reale. C'è una differenza sostanziale fra la consapevolezza diffusa dell'esistenza della corruzione, e la conoscenza di casi concreti. Il pubblico dominio rende possibile attivare la pressione pubblica contro le pratiche di corruzione, poiché ciò che è tacitamente conosciuto e tranquillamente accettato, diventa intollerabile quanto diventa di pubblico dominio e rende possibile una reazione collettiva. Secondo: la pubblicità obbliga il governo a scendere a patti con la corruzione. Lo obbliga ad essere coerente: come può esigere il rispetto delle leggi se è incapace di garantirne l'applicazione?

Ma questa considerazione, se si vuole, rimanda alla missione generale della comunicazione in tutte le sue forme. Qui interessa invece analizzare se vi siano canoni specifici per comunicare fatti e ambiti etici.

A Milano è stata di recente approvata la Carta della Donazione, una serie di principi che dovrebbero regolare le attività delle associazioni nonprofit. Le Associazioni, che si rivolgono in misura crescente ai cittadini per sensibilizzarli su singole questioni e per sollecitare contribuzioni volontarie, si sono dotate di uno strumento di autoregolamentazione etica per fare ordine nel loro lavoro: i 27 articoli della Carta prescrivono trasparenza finanziaria, veridicità delle informazioni e qualità dei messaggi. Evidentemente brucia ancora l'incidente di comunicazione in cui era incappata qualche tempo fa una delle più autorevoli associazioni in Italia, l'AIRC (Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro): Umberto Veronesi, allora Presidente, era stato chiamato in giudizio perché in alcuni volantini si forniva un dato esagerato sulle possibilità di guarigione dei malati di tumore. Le Associazioni vogliono voltare pagina anche sul piano semantico, mettendo un freno all'uso di immagini choc: bimbi straziati dalle mine, malati terminali agonizzanti, uomini ridotti a larve dalla carestia. Uno degli articoli si occupa proprio di questo problema: e impone di rinunciare ai toni aggressivi sul piano emozionale, evitando di colpevolizzare chi non derisce all'iniziativa. Da una parte, dunque, le Associazioni che invocano maggiore compostezza per non ledere la dignità dell'uomo. Dall'altra i pubblicitari che ragionano su un piano più pragmatico: "Se serve per raccogliere più fondi, con i quali si riuscirà a realizzare più iniziative a fin di bene..." Fabrizio Caprara, direttore della Saatchi&Saatchi, ha dichiarato, in un'intervista a lo Donna (Corriere della Sera) che "Mettere troppi paletti non serve... un buon grado di libertà è fondamentale in pubblicità perché gli stili di comunicazione sono molti."

A rincarare la dose è Niccolò Contucci, direttore organizzativo di Telethon, trasmissione campione di incassi non profit: "Potrà essere equa e pertinente, ma se non farà raccogliere denaro servirà a ben poco". E poco vale il tentativo di mediazione di Gianni Cottardo, Presidente di Pubblicità e Progresso, che sostiene che il bravo creativo sa catturare l'attenzione senza utilizzare paure e superstizioni, quando poi a realizzare le campagne sono gli stessi creativi delle grandi agenzie istruiti a "colpire" con forza i punti deboli delle nostre povere coscienze per superare la barriera della distrazione. Questione aperta, dunque, e non facile, come tutte le questioni che hanno a che vedere con l'intreccio fra etica (regole) e risultati (economia). Importante è che si sia ventilata la necessità di differenziare gli stili di comunicazione. Insomma, una comunicazione segmentata non solo in funzione dei target destinatari, ma anche della natura dell'oggetto reclamizzato.

La comunicazione bancaria sul fronte etico

Quale peso può avere la banca come soggetto attento alle regole e a costruire un dialogo con l'esterno, e in particolare con i clienti, che non sia la pubblicazione del bilancio? Per il momento, pare di poter dire, un peso leggero, almeno sul piano della comunicazione.

D'altronde la comunicazione è sostanza. Prendiamo le assicurazioni, che nell'immaginario collettivo, più che aziende finanziarie, sono percepite come i perversi autori delle cabale pubblicate sul retro delle polizze o a piè di pagina. L'uomo della strada non andrà mai a leggerle, soprattutto se per l'età non decifra più i caratteri corpo

6, ma nutre la certezza che in quella selva di codicilli si nasconde proprio quella clausola che ritarderà o annullerà il premio che gli era stato promesso al momento dell'acquisto della polizza. La demonizzazione delle assicurazioni ha di recente conosciuto la sua definitiva consacrazione nel film per la regia di Francis Ford Coppola *L'uomo della pioggia*, la saga di un avvocato neolaureato che da solo affronta e sgomina la banda dei cattivi assicuratori asserragliati nel grattacielo di vetro. Le parti più efficaci del film sono la descrizione delle procedure con cui sistematicamente i clienti – nella finzione del film – venivano scoraggiati dal riscuotere il pegno dei propri diritti. Spettacolo da pelle d'oca, poiché il trattamento registico dimesso della vicenda, in stile documento-verità, insinua in noi il sospetto che questo genere di cose accada anche nella realtà.

E le banche? Sono tanto meglio delle assicurazioni? Forse uno o due anni fa era circolato negli sportelli della mia banca, la Comit, un agile libretto personalizzato in copertina con l'insegna della banca e firmato dall'ABI. Il titolo: "Guida all'Ufficio Reclami e all'Ombudsman bancario". Le simpatiche vignette "dell'Avvocato Giannelli" ammiccano in modo spiritoso a tutti i clienti "incazzati", armati di clave e ombrelli, che assalgono i remissivi impiegati dello sportello (ahimé, un'interpretazione non politicamente corretta: per assicurare il cliente, gli prospetta la possibilità di bistrattare la front line). E poi, domando ingenuamente, c'era proprio bisogno di mutuare dalle tradizioni svedesi questo impronunciabile nome che significa "arbitro"?

La cultura della collaborazione e della fiducia si costruiscono attraverso un'azione continua e capillare fatta anche di iniziative come questa. Ma in comunicazione vige la regola che ogni promessa non mantenuta si ritorce contro l'emittente, e oggi i clienti sono sempre più smaliziati nello smascherare le cosiddette iniziative di cosmesi. Per questo Daniel Pennac ha creato un vero eroe della vita moderna, il signor De Malaussene, il "capro espiatorio" che scoraggia la furia dei reclami con il suo vittimismo geniale. Siamo ancora lontani da una promessa concreta come quella del corriere espresso Federal Express, che rifonde al cliente il costo della spedizione se non arriva a destinazione nei termini previsti. Peraltro, in Francia alcune banche hanno già cominciato a fare leva su questo argomento: clienti rimborsati se la banca viene meno a alcune precise condizioni del servizio.

In ogni caso, noncuranti dell'effettiva consistenza della propria autorevolezza e legittimità sul piano sociale, alcune banche si sono lanciate alcuni anni orsono in una vera campagna di marketing etico, inaugurando i cosiddetti "prodotti etici". La Banca di Piacenza con il Conto Conquiste e Solidarietà, la Banca Popolare Commercio & Industria e la Banca Popolare di Milano con il Conto Etico, il Banco Ambroveneto con il Conto di Solidarietà, la Cassa di Risparmio di Firenze con Programma Risparmio Etico. Con modalità simili e con meccanismi automatici ciascuno di questi conti prevede un'autossazione dei rendimenti a favore di enti nonprofit. Iniziative lodevoli, ma con scarso seguito, anche perché non adeguatamente pubblicizzate. Eppure Bipiemme pontava contare su due testimonial d'eccezione come il Cardinal Martini e Stefano Zamagni, il grande patrono dell'economia nonprofit in Italia.

In quel periodo si era assistito, in un ristretto lasso di tempo, a una sorta di piccolo boom di iniziative di questo tipo: dalla carta Visa/WWF ai Fondi di investimento Gestiras/Cipsi e Azimut, al fondo Roma Caput Mundi, rivolto soprattutto al mercato tedesco per restaurare i grandi monumenti di Roma. Sintomatica la campagna pubblicitaria del Fondo Azimut: un cavaliere in sella a un cammello attraversa la cruna di un ago, mentre la head line recita scettica “Che c’entra un «buon» investimento con la solidarietà?” Verrebbe da rispondere, con pavloviano cinismo: “Appunto, nulla!” E non basta aver virgolettato la parola “buon” per lanciare un oscuro messaggio di buonismo: l’ambiguità gioca a sfavore del messaggio.

Forse è presto per trarre bilanci, ma non è azzardato rilevare un certo raffreddamento delle banche italiane, dopo i primi entusiasmi, verso questo genere di iniziative. Probabilmente la ragione è che le stesse associazioni hanno intravisto possibilità di reperimento ben maggiori dalle neocostituende fondazioni bancarie, sia centralizzate che nella forma delle *community foundation* su base provinciale. E stanno affilando i denti...

Di questa breve stagione rimane un bello slogan, che mostra quanto una concettualizzazione felice possa scaldare il messaggio: “Crediamo che l’interesse più alto sia quello di tutti”. L’aveva coniato Gavino Sanna per la Cooperativa verso la Banca Etica.

Le fondazioni bancarie e il mondo no profit in Italia

Giulio Sapelli, storico d’impresa e direttore della Fondazione Feltrinelli, a commento di una ricerca della Fondazione Agnelli sulle fondazioni in Italia, aveva espresso un certo scetticismo sul filantropismo degli italiani: “La maggior parte delle fondazioni italiane non sono delle *Charities* al servizio della comunità. Sono utili solo a se stesse o alle famiglie che le promuovono. Nascono per perpetuare un nome ma non hanno un progetto culturale universalistico.. Manca la spinta propulsiva della borghesia, non c’è come in America una concezione forte dell’associazionismo, del bene comune, nello spirito di Tocqueville.” Uno scetticismo eccessivo, ci pare., soprattutto se allarghiamo la visuale a tutti i soggetti del nonprofit. Certo, i 35.000 soggetti italiani non possono competere con i 2 milioni di organizzazioni negli USA, 350 mila in Gran Bretagna e 300mila in Germania. Certo, in America 20 milioni di persone versano il 5% dello stipendio a fini umanitari, e 23 milioni di persone offrono almeno 5 ore del loro tempo libero a settimana, mentre 8 milioni di tedeschi sono impegnati regolarmente nel volontariato (per non parlare di quanti di loro sono impegnati in adozioni a distanza). Eppure i numeri del nostro terzo settore non sono trascurabili: l’1,9% del Pil (contro il 6,3% degli Stati Uniti), 418mila persone impiegate, l’1.6% degli occupati e 302 mila volontari a tempo pieno. Che salgono a 600mila se si calcolano anche quelli che prestano 24 ore di impegno settimanale. E addirittura un giornale, Vita - Non profit magazine, che esce da 5 anni e intorno a cui si è catalizzato il Forum del Terzo Settore.

In questa arena vivace si vanno inserendo le nuove Fondazioni di matrice bancaria. Carlo Azeglio Ciampi ha detto, a proposito delle legge 218 del 30 luglio 1990, “La scissione ha separato due anime – quella di ente morale con scopi di solidarietà e

quella di impresa bancaria – che convivevano nello stesso corpo.” Un salutare processo di chiarificazione. La gestazione di questi nuovi soggetti, come è naturale, è stata piuttosto laboriosa, sia sul piano giuridico che su quello organizzativo. D'altronde una certa prudenza sull'assoluta limpidezza di questi moderni enti di beneficenza non è fuori luogo, ed è giusto che si vogliano evitare casi come quello che coinvolse mezzo secolo fa la New York University, tipico ente non profit, che era diventato uno dei principali produttori di pasta degli Stati Uniti sfruttando i privilegi fiscali (dopo lo scandalo, la legge americana fu cambiata, detassando solo gli utili correlati agli scopi istituzionali).

Un'ipotesi di lavoro

Alla base della definizione corrente di terzo settore vi è il concetto di solidarietà applicato alla sfera sociale, intesa come luogo dove è possibile costruire ed esercitare una logica di reciprocità fra gli individui. Ove per reciprocità si intende, per usare una felice definizione di Zamagni, quella dimensione in cui “ciascun soggetto compie delle azioni nella ragionevole aspettativa che riceverà in cambio una risposta materiale o il più delle volte immateriale.”

Può essere utile riprendere, ad uso del lettore, la classificazione che delimita i rispettivi ambiti dei tre settori. Il primo settore è per definizione quello dell'economia di mercato. Qui si producono e distribuiscono beni, facendo leva su un capitale economico. Il primo settore è legittimato dal potere d'acquisto e persegue un obiettivo ben chiaro: il profitto dell'impresa. Le logiche che sottendono alla sua operatività sono quasi sempre contrattuali.

Il secondo settore è l'ambito d'azione dello Stato: l'economia del pubblico. Se si mettono fra parentesi le aziende a partecipazione statale, questo ambito è deputato a produrre e distribuire beni di pubblica utilità. L'investimento richiesto è pertanto un capitale di natura politica, e lo Stato trova legittimazione nei diritti di partecipazione alla vita pubblica, cioè nei diritti della cittadinanza. Da un punto di vista tecnico, fa leva su una logica del diritto e sovente della coercizione.

Il terzo settore si estende sui territori dell'economia civile, e in particolare del welfare, della cooperazione, della cultura e dell'ambiente. Per funzionare mette in gioco un insieme di beni che possiamo definire di ‘relazione’, attingendo a un capitale sociale. Trova la sua legittimazione nelle relazioni di fiducia che di volta in volta si instaurano fra i soggetti coinvolti. Persegue il valore della solidarietà nel senso più lato, all'interno di una logica della reciprocità. Nel novero delle attività nonprofit, meritano un cenno a parte le istituzioni culturali in Italia. L'appoggio statale si è via via intrecciato con forme di mecenatismo privato e sponsorizzazione. La vita culturale in senso lato, pur non avendo certe caratteristiche di urgenza tipiche degli interventi di solidarietà sociale, rappresenta una componente che può essere inserita nell'insieme non profit. A favore di questo orientamento giocano le ricadute positive sull'occupazione, l'effetto volano sull'economia che nel nostro paese potrebbe essere innescato da una rivitalizzazione del settore culturale, oltre che gli ovvii benefici per la vita morale di tutta la comunità.

Il soggetto-banca – per la sua configurazione storica e in molti casi per la missione specifica dell'istituto – può svolgere una funzione di armonizzazione dei tre settori (privato, pubblico e civile), favorendone la progressiva integrazione.

La tendenza dell'economia di oggi pare muoversi verso una nuova architettura sociale che non distingue più in campi totalmente separati le sfere civile, economica e politica. Da una parte il mercato ha regole più flessibili e sfumate, è un sistema sociale che non si esuarisce nella ricerca del profitto. Dall'altra, il sociale non sembra essere una dimensione impermeabile al circuito economico, anzi può perseguire criteri di efficienza tipici del meccanismo economico. La cultura dell'efficienza e i criteri della giustificazione economica attraversano ormai tutti gli ambiti dell'agire collettivo.

In questo processo le banche si trovano a presidiare un territorio cruciale, che tutti i soggetti sociali prima o poi devono attraversare – il reperimento, la concessione e la gestione di risorse finanziarie – con un peso sempre crescente attribuito al know how specifico della gestione del denaro.

Per questo oggi la banca sta diventando un interlocutore naturale anche per soggetti che fino a ieri hanno guardato con una certa diffidenza al mondo bancario-finanziario. L'impegno di una banca nell'area nonprofit richiede di essere comunicato con forza, poiché la comunicazione è per definizione uno degli elementi caratterizzanti delle attività di solidarietà sociale.

Se si analizzano con spirito critico le iniziative di marketing bancario che negli ultimi anni hanno in modo più o meno giustificato e lucido fatto ricorso all'*arma* nonprofit, si possono evidenziare una serie di fattori negativi. Che ci spingono a parlare di imprudenze, quando non addirittura di errori di posizionamento.

L'impressione è che spesso ci si sia lanciati in avventure – guidati dagli obiettivi di breve termine e contagiati dalla corsa al nonprofit che sembra non aver risparmiato nemmeno le banche – senza valutare appieno gli effetti di ritorno di queste iniziative sulla consistenza dell'immagine e soprattutto sull'identità del soggetto bancario.

È vero, le banche hanno sempre fatto beneficenza. Tuttavia, questo fronte di lavoro era tenuto ben distinto dall'attività corrente: all'esterno la banca era percepita come un 'forziere' delle ricchezze dei cittadini. Per equilibrare almeno in misura simbolica questa funzione – per non prendere soltanto, ma anche per dare – la banca ha elargito spesso e volentieri risorse a fondo perduto. Per inciso va detto che solo alcuni istituti sono riusciti a fare un utilizzo costruttivo del lavoro del Comitato di beneficenza o di organismi analoghi, in grado di lasciare un segno tangibile sul sociale.

Quando però la logica della solidarietà entra nel vivo dell'attività bancaria e condiziona il lancio di nuovi prodotti bancari, allora il quadro cambia radicalmente. Si tratta di incidere sull'attività primaria dell'istituto. E per fare questo occorre prima di tutto che sia maturata una riflessione profonda sul tipo di influenza che potrà essere determinata in

futuro da questo cambiamento di rotta. In caso contrario, il rischio è di provocare una certa confusione sul ruolo della banca, annebbiando i contorni della sua identità.

Oltre agli effetti profondi sul capitale d'immagine della banca, devono essere tenuti in considerazione una serie di rischi di comunicazione legati agli scenari sociali e agli attori esterni.

I prodotti etici delle banche presentano una forte analogia con una fase precisa delle comunicazioni delle marche di prodotti chimici verso la metà degli anni '80, quando si è scoperto il marketing 'verde'. Ma oggi il consumatore/cliente è più attento e preparato, ed è più diffidente verso azioni di facciata. La comunicazione diventa credibile solo se accompagnata da una promessa attendibile, coerente, e la cui realizzazione possa essere verificata. Portare il vissuto della banca nel circuito della solidarietà sociale è in ogni caso un'azione delicata.

Dall'altra parte del fiume, ci troviamo ad un paradosso speculare al paradosso del 'marketing verde'. La comunicazione delle Associazioni non profit si compone quasi esclusivamente di campagne di *fund raising*. Le Associazioni, in altre parole, si dichiarano nonprofit, ma non fanno altro che parlare di soldi: chiedono in continuazione denaro, poiché la raccolta di donazioni, insieme alle ore/uomo di volontariato, è la misura dell'influenza delle associazioni e della loro capacità di mobilitazione. Insomma, esiste un fenomeno di concorrenza fra le stesse associazioni nonprofit, poiché è evidente che le risorse disponibili per le donazioni non sono illimitate. Senza contare, poi, rischi d'immagine più concreti, legati ad episodi di sperpero e malversazioni verificatisi in seno alle stesse associazioni.

A chi si rivolge la comunicazione 'etica'? A un target che si può suddividere in quattro gruppi:

1. gli azionisti, la business community, i media e l'opinione pubblica
2. il governo e le amministrazioni locali
3. le Associazioni, le Fondazioni, i gruppi di volontariato
4. i clienti, il personale interno, i prospect.

È chiaro che un impegno sul fronte della solidarietà non può limitarsi ad azioni strumentali di marketing confinate a obiettivi di breve e medio periodo come la fidelizzazione dei clienti o l'ingresso in mercati di nicchia (come invece hanno fatto i più).

Per un istituto di credito occorrerà prima di tutto costruire una solida piattaforma per essere percepiti come un "interlocutore autorevole e seriamente impegnato sul fronte della solidarietà, con idee innovative sul come farlo."

Da questo consegue l'opportunità di instaurare legami diretti con il mondo delle Associazioni, a loro volta viste in prima istanza come clienti. Legami che possano qualificare la banca come un soggetto con competenze specifiche nel settore della solidarietà e con un forte apporto consulenziale.

E di pari passo l'opportunità di interagire con le strutture dello Stato, soprattutto sul territorio, per costruire un progetto complessivo che possa incidere in modo positivo sul sociale. Si consideri che i rapporti fra la struttura statale e le associazioni nonprofit non sempre sono rosei, soprattutto nell'attuale fase attuale di disimpegno dello Stato dalle sue funzioni di correttore sociale: lo Stato sempre più spesso tende a 'scaricare' sulle associazioni funzioni di assistenza che in passato svolgeva direttamente.

Sulla base di questa traccia, potrebbe essere utile rivolgere a ciascuno di questi 4 gruppi un messaggio specifico:

- al primo gruppo (media, azionisti) può interessare la possibilità di partecipare direttamente alle decisioni di un Comitato Etico,
- al secondo gruppo (governo e enti locali) non potrà non interessare un aiuto concreto della banca, sotto forma per esempio di smobilizzo di crediti certi fino a 1 anno, di finanziamenti ipotecari a tasso agevolato, di consulenza finanziaria;
- al terzo gruppo (Associazioni nonprofit), l'erogazione di servizi ad alto valore aggiunto. Oltre ai finanziamenti diretti a fondo perduto, crediti a tasso agevolato, prefinanziamenti, convenzioni, assistenza finanziaria (reperimento risorse pubbliche e UE, project financing), consulenza;
- al quarto gruppo (clienti e personale interno), fatto salvo un impegno più ampio e ben documentato, la proposta di una linea specializzata di prodotti etici con redditività crescente, meccanismi di promozione etica, in cui per esempio la gratificazione sia nella titolarità individuale delle iniziative finanziate, ma soprattutto un flusso di informazioni costante che assicuri un controllo sulla gestione delle risorse assegnate al sociale.

Un patto etico fra le parti

La testimonianza di Alessandro Catani, amministratore delegato di ISSO, profondo conoscitore dell'evoluzione della realtà bancaria in Italia grazie a un'intensa attività di formazione svolta nell'arco degli ultimi vent'anni per alcune fra le maggiori banche italiane.

Con quale legittimazione e con quale grado di consapevolezza oggi le banche si accostano al mondo nonprofit?

Assumendo, su un piano astratto, la distinzione fra imprese profit e aziende nonprofit, credo che il sistema bancario si stia orientando verso una ripartizione precisa di soggetti e ruoli.

Da una parte c'è la banca-impresa, e mi sembra assodato che oggi non vi siano più molte differenze fra un soggetto come Credito Italiano o Banco Ambroveneto e una azienda come la Ferrero. Le logiche, la cultura, i modelli organizzativi, i valori che esprimono queste aziende sono molto simili, se non sovrapponibili: nelle banche si assiste in pratica a una vera mutazione genetica delle persone e dei comportamenti, che le portano ad assomigliare sempre di più alle aziende che producono beni di largo consumo. La nuova banca-impresa si pone l'obiettivo di crescere e di dare profitto agli azionisti, e perciò si dota di tutta la tecnologia manageriale di cui ha bisogno: budget, pianificazione, ritorno dell'investimento... E quelle banche che non hanno ancora cambiato pelle, sono comunque spinte a farlo, se non vogliono correre il rischio di essere comprate o di sparire. Peraltro non passa giorno che non sparisca una banca, intesa come insegna.

Dall'altra parte c'è una funzione che la banca ha sempre avuto: occuparsi in senso lato di nonprofit, cioè dare un sostegno finanziario alla cultura, allo sport, a opere benefiche. La motivazione di questo sforzo va ricercata nella storia delle nostre banche, che è un storia locale. Prendiamo per esempio un istituto come Cariplo, che pur avendo raggiunto grandi dimensioni, ha sempre avuto un radicamento molto forte nel territorio. La beneficenza cosiddetta 'a pioggia' era una risposta a una massa di istanze che affluivano alla banca da una realtà territoriale frammentata: a sollecitare risorse erano di volta in volta il paesino, la comunità montana, la bocciofila o la chiesetta che aveva urgente bisogno di un restauro. La banca si sentiva chiamata ad una presenza concreta nel territorio, facendo fronte non solo alle esigenze economiche, ma anche a quelle sociali e culturali. Questo localismo ha comportato che le Casse di risparmio, ma anche le Popolari, fossero motivate a redistribuire sul territorio una quota dei margini di profitto.

Poi sono arrivate le Fondazioni.

Con la nascita delle Fondazioni questa seconda funzione è stata nettamente distinta. Si tratta di un fatto di grande importanza, anche se la definizione dei compiti e soprattutto le possibilità giuridiche debbano ancora essere completate per fugare definitivamente

ogni tentazione di profitto. Non è un problema da poco, poiché queste strutture dispongono di beni immobiliari notevoli, il cui affitto potrebbe essere interpretato come un'attività profit. Ma senza addentrarmi sul piano tecnico, mi pare che si sia fatto un indiscutibile passo in avanti: da una parte la Banca, dall'altra la Fondazione. Uno dei mali del sistema bancario era la confusione, le tensioni e diciamo pure l'ambiguità fra funzione orientata al profitto e azione solidaristica. In questa ambiguità c'erano vicende patologiche, legate soprattutto all'affidamento e alle garanzie sui prestiti. Consentendo che principi strettamente economici venissero sostituiti con quelli sociali, il passo allo sconfinamento nella 'patologia' era breve. Non si possono cancellare le coloriture politiche della responsabilità delle banche, ma sono altrettanto convinto che la ragione ultima di questa prassi fosse nella natura un po' confusa della missione che era loro assegnata.

Come valuta la proposta da parte di alcune banche di prodotti cosiddetti 'etici'?

La "banca etica" è tutto sommato un fenomeno marginale, con una incidenza minima sui numeri del business bancario in Italia. L'eticità della banca dovrebbe scaturire piuttosto da un ripensamento più ampio degli scopi della banca, non da un rimescolamento delle carte, che ricorda quanto hanno fatto i produttori di detersivi: inquinatori da un aparte, promotori di una facciata verde nei confronti del consumatore dall'altra. Credo che l'unica e seria condizione per parlare di un'etica della banca è quella di poter dire ai suoi clienti a testa alta che il servizio offerto è il miglior servizio possibile, con il più alto contenuto di efficienza, innovazione e rapporto prezzo/qualità. La banca deve essere capace di proporre le migliori opportunità di investimento in cui il suo cliente possa investire le eccedenze. Questa è per me la definizione più corretta di banca etica.

Vi è un altro piano su cui si può parlare di eticità della banca: la relazione con i suoi azionisti. Se una volta le banche erano prigioniere di lobby o comunque di circoli ristretti, e le modalità di espressione degli azionisti erano piuttosto empiriche, oggi siamo di fronte ad un cambiamento profondo. Le banche si quotano in borsa, e la grande massa dei cittadini risparmiatori acquisisce pezzi di proprietà. Eticità della banca, allora, dovrebbe anche significare non tradire le promesse fatte ai singoli risparmiatori, che presi uno per uno sono soggetti assai fragili.

La trasparenza porta con sé necessariamente un aumento dell'eticità...

Essere etici significa agire secondo dei principi di trasparenza, ma anche di lealtà, mediando gli interessi dei vari proprietari e portatori di interessi, i cosiddetti stakeholder, con l'obiettivo di arrivare alla massima soddisfazione del sistema. I clienti sono stakeholder. Gli azionisti sono stakeholder, e la grande novità nel mondo bancario sono proprio loro, gli azionisti. Il potere politico espresso dal consiglio di Amministrazione, per contro, non è più stakeholder.

Etica è quella banca che stringe un patto con il piccolo azionista e il risparmiatore. Ed è capace di mantenerlo. Ed etica è quella banca che rispetta il territorio non per falsa

coscienza, come si usava un tempo, dopo aver spremuto il territorio all'inverosimile facendo pagare i servizi a tassi inumani, magari distruggendo aziende o finanziando aziende sbagliate, e poi elargendo un miliardo per il restauro della pieve. Questa non è eticità.

Le banche sono per natura strumenti fortissimi dello sviluppo economico. Ma in certi sarebbe più prudente dire che dovrebbero esserlo. La crisi del nostro Mezzogiorno può anche essere letta come la storia dell'assenza di istituzioni finanziarie attrezzate e dinamiche, siano banche d'affari o banche di credito commerciale. Esiste una correlazione a dir poco desolante fra andamento dell'economia e latitanza della banche. Se le banche avessero svolto un'azione più attiva, forse avrebbero potuto favorire lo sviluppo di un'imprenditoria più solida. Non è un caso che molte banche del Meridione, anche di recente, versino in uno stato di crisi cronica. La cattiva salute delle banche meridionali è l'esatta fotografia del territorio e delle sue strutture economiche. La sfida non sta nell'esito di iniziative più o meno cosmetiche, ma nella capacità di mordere il problema dell'eticità.

La banca dovrà perciò riappropriarsi di un senso etico che informi tutte le sue azioni verso l'esterno e verso l'interno...

Eticità è l'osservanza del patto stretto con i clienti, che devono essere considerati sempre più come consumatori, ossia come interlocutori soggetti a regole alla pari, sia su un piano formale che sostanziale. Ma il rispetto dei consumatori, mi pare, è in qualche misura un fatto acquisito. Il vero fatto nuovo, come dicevo, sono gli azionisti. Gli istituti a capitale pubblico, prima delle grandi privatizzazioni, non avevano azionisti. Erano l'espressione di un gruppo di potere più o meno illuminato, più o meno capace, ma che non doveva rendere conto a nessuno. Non vi era alcun patto con gli azionisti. Oggi il quadro è completamente diverso, poiché il capitale è passato di mano ai risparmiatori. La banca può decidere di utilizzare la massa degli azionisti come carne da macello, oppure può decidere di trasformare la relazione questi nuovi soggetti in un patto che condizioni l'esistenza stessa della banca. Può limitarsi a negoziare le strategie con i 10 principali investitori, abbandonando tutti gli altri. Ma può anche decidere il contrario. Questa rimane per me la grande avventura etica.

Come vede il ruolo della comunicazione in questo quadro di profondi rivolgimenti?

Non bisogna dimenticare la tremenda forza di pressione che può avere una rete di 20.000 sportelli sul mercato con milioni di contatti ogni giorno, in grado di mobilitare orientamenti e decisioni. Alla banca è sufficiente premere il bottone per sviluppare un effetto a cascata di emulazione, quasi di contagio. È quello che è successo con le privatizzazioni, quando anche l'ultimo sportellista aveva trovato il "suo" cliente a cui proporre l'investimento nella privatizzazione. Questo è il punto critico. Ma proprio su questo punto il management di una banca, per esempio nella fase di privatizzazione, dovrebbe esprimere un'eticità di proposta.

Le grandi campagne pubblicitarie non hanno aiutato a vendere le azioni, ma sono state in un certo senso la garanzia almeno di una buona fede d'intenti.

Fino a che punto le banche, nei loro processi di cambiamento, sono orientate a stringere il patto etico di cui Lei parla?

La situazione è per un certo verso paradossale. Si assiste al diffondersi del valore dell'impresa, della crescita, della rincorsa a risultati che devono essere costantemente migliorati. Ma qui si pone un problema cruciale. Fino a che punto le economie di scala e il tempo veloce, che è diventata la caratteristica delle imprese di oggi, sono conciliabili con la cura del dettaglio, la qualità vera, il servizio su misura? I grandi volumi e i grandi lotti fino a che punto si conciliano con la cura del dettaglio e la professionalità artigianale? L'artigiano per definizione produce su misura, e raggiunge la qualità offrendo un insieme di dettagli.

La domanda resta naturalmente senza risposta, ma i budget premono, la prima linea degli sportelli budget è sotto pressione per raggiungere gli obiettivi di vendita. Se la banca ha fatto un piano per vendere polizze, avrà sottoscritto un accordo con una compagnia di assicurazioni per aggiudicarsi condizioni di favore a fronte di tot polizze vendute. E allora tutte le polizze dovranno essere vendute. Che siano buone o effettivamente rispondenti ai bisogni del cliente, questo passa in secondo piano. Ho affondato il dito nel lato più oscuro del marketing dei servizi: non si sai mai con precisione sino a che punto l'offerta soddisfa realmente il cliente. Spesso le imprese producono soluzioni utili, ma non sono rari i casi in cui si buttano sul mercato prodotti la cui utilità è tutta da verificare.

Una spinta ad una maggiore aggressività commerciale, dunque. Le banche hanno scoperto che devono lavorare di più sul mercato. Questo si traduce in obiettivi di vendita più ambiziosi e nella sollecitazione attiva del risparmio. Occorre raccogliere più risparmio, piazzare più fondi, vendere più polizze, vendere più conti correnti perché i correntisti sono sempre più volubili. Nascono così azioni promozionali di grande impatto come il Conto Genius, un tipico prodotto di importazione americana. Le reti di vendita bancarie, insomma, si comportano come le reti che vendono saponette o birra: cercano di vendere il più possibile.

Dall'altra parte credo che ci sia all'interno della banca una maggiore consapevolezza della figura del cliente/consumatore, un soggetto ai cui diritti occorre prestare sempre più attenzione. A proposito di relazione con la clientela sento citare sempre più spesso – perlomeno nelle banche che conosco – la parola *partnership*.

Può fare un esempio concreto?

Prendiamo la formazione, inteso come processo di acculturamento in senso lato. Ai venditori si dice di fare attenzione, di ascoltare il cliente e di cercare di capire se è orientato a un investimento con alto rischio, o piuttosto con basso rischio, se si aspetta una rendita nel breve, o un grande guadagno nel futuro. Il modello di riferimento non è l'affare a tutti i costi, del tipo "mordi e fuggi", ma il tentativo di interpretare correttamente il bisogno del cliente e di configurare l'offerta di conseguenza – così come fa il medico, che ascolta, emette la diagnosi e poi suggerisce la terapia.

Il nostro paradosso trova soluzione al suo interno: occorre da una parte promuovere il servizio in un'ottica di competizione commerciale. Ma dall'altra occorre accertarsi che il servizio offerto sia adeguato ai bisogni.

In questa lettura, mi preme sottolineare che non è per concessione o generosità che oggi il cliente ha cessato di essere una figura passiva, schiacciata dall'impossibilità di scegliere. Nel panorama bancario si è verificato lo stesso repentino passaggio che c'è stato nell'etere, quando il monopolio della RAI è stato infranto dall'ingresso sulla scena delle televisioni private. La consapevolezza del proprio potere che ha oggi il cliente bancario deriva proprio dalla possibilità di cambiare insegna. E le banche si stanno velocemente adeguando, poiché si rendono conto che i clienti, un tempo passivi e dipendenti, stanno diventando infedeli e attivi. Se il cliente è trattato male, oppure ha il sospetto che gli vengano offerti servizi di cui non ha bisogno, si rivolge ad un'altra banca, a 500 metri di distanza (è come uno zapping). E se non lo trattano bene anche lì, ne cercherà un'altra ancora. Questa è la nuova forza del cliente: aprire e chiudere conti, con facilità, quasi con indifferenza. Una rivoluzione, si badi bene, non una concessione. E anche il mercato bancario, come gli altri, sta progressivamente diventando un mercato del cliente e non più del produttore.

Se Lei si trovasse nei panni di un direttore marketing di una banca italiana alle prese con il lancio di un nuovo conto corrente, sfiderebbe la concorrenza sul terreno della trasparenza? E su questo terreno, affronterebbe, per esempio, il Conto Genius?

Credo che accetterei la sfida. Per due ragioni. La prima è che il Credito Italiano ha sostenuto il rischio dell'apripista, ma ne ha evidentemente tratto tutti i vantaggi: oggi sta capitalizzando il fatto di essere andato avanti per primo. La ragione del successo del conto Genius è lo straordinario escamotage con cui il conto è stato legato al telefonino, che di per sé costituisce un fenomeno di marketing eclatante, senza eguali in altri paesi. Fra 6 mesi vi saranno tanti di quegli imitatori del Conto Genius... Occorrerà stare attenti alla soglia di competizione: voglio solo ricordare che la Nutella di Ferrero ha 140 imitazioni nel mondo.

A questo punto, se fossi un direttore di marketing, dovrei trovare una strategia originale di differenziazione. E di innovazione, invece di pormi come un follower, duplicando il Conto Genius in una versione necessariamente ridotta. Cercherei di trovare altre strade, dato che il marketing è per definizione la disciplina del fare quello che non fanno gli altri. Di occupare la collina prima degli altri. Anche se il nostro marketing bancario lascia un po' a desiderare da questo punto di vista: le banche italiane si rincorrono, se una lancia sul mercato il prodotto per i pensionati, tutti dietro. E quando un'altra inventa i prodotti "jeans per i giovani, tutti a fare i prodotti per i giovani.

Credo ci sia oggi nel mercato un gruppo di consumatori finanziari, almeno in alcune fasce, piuttosto sensibilizzato e consapevole, che ragiona pressapoco così: "Se mi danno il telefonino, da qualche parte lo dovrò pur pagare." Ecco, forse mi rivolgerei a questa fascia più sofisticata e più 'scafata' facendo una promessa molto chiara e trasparente: "Ti farò pagare il servizio, e non il telefonino in qualche altro modo."

Se vogliamo guardare al settore del largo consumo, come ultimamente le banche amano fare, una delle tendenze sotto gli occhi di tutti è la crisi del brand. Ci si è resi conto che il consumatore è sempre meno disposto a sostenere integralmente i costi che alimentano il patrimonio della marca, e per contro è molto propenso a riconoscere un valore preminente alla qualità del prodotto. Questo fenomeno è stato innescato, come è noto, dal discount e dalle private label. Marche come Ferrero e Barilla hanno dovuto dedicarsi seriamente a questo problema, poiché hanno visto che le vendite, per quanto spinte da teiere, posate e quant'altro, sono continuate a calare.

Forse questo target si concentra nelle fasce di reddito e di livello culturale elevati, ma è un dato oggettivo del costume che oggi siamo tutti più disponibili di una volta ad acquistare un maglione non griffato. Io cercherei di andare incontro a questa tendenza, che mi pare emergente, di persone che cercano una soddisfazione senza mediazioni dei loro bisogni.

Eugenio Alberti Schatz

NUOVE TECNOLOGIE, BANCHE E COMUNICAZIONE

Usare la macchina per 'fare banca': breve riflessione sui benefici e sui rischi di un'informatizzazione spinta della Customer relationship.

(Banca Europa, marzo 1999)

Questo contributo completa il nostro survey sui temi caldi della comunicazione bancaria, su quelli che possono essere definiti nodi strutturali della comunicazione che riguardano indistintamente tutte le imprese di credito, al di là delle strategie applicate e delle quote di mercato attribuite. E dopo privatizzazioni (*Incidere sul codice genetico della banca*, Banca Europa n. 7/'96), fusioni (*Plasmare una nuova identità*, Banca Europa n. x/xx) ed etica degli affari (*Etica e business del denaro: una convivenza difficile*, Banca Europa n. x/XX), è la tecnologia l'area che chiude il cerchio per fare il punto sulle sfide profonde che attendono i direttori marketing e i responsabili di comunicazione nel medio e lungo periodo.

Il tema delle implicazioni che ha la tecnologia, intesa nel senso più ampio del termine, sul business e sulle modalità di offerta dei servizi riguarda in realtà non solo le banche, ma tutte le imprese di servizi. E si inserisce direttamente sulla riflessione che tutti noi, con minore o maggiore lucidità, facciamo sul ruolo crescente che i mezzi tecnologici hanno acquisito nel nostro quotidiano.

Non sarà inutile, perciò, prima di occuparci del paradigma dell'innovazione tecnologica nel mondo delle banche, tentare di definire a grandi linee una definizione in termini della tecnologia.

Il mito della tecnologia

V. Gordon Childe, grande interprete dell'evoluzione umana fra preistoria e storia antica, ha chiarito in modo convincente la distinzione fra uomo e altri animali. La nostra specie, secondo Childe, è riuscita a sopravvivere e a moltiplicarsi soprattutto migliorando la propria attrezzatura per vivere, ed è soprattutto per via di questa attrezzatura che l'uomo agisce e reagisce sul mondo esterno, ne trae sostentamento e ne fugge i pericoli, adattando se stesso al suo ambiente, ma ancor di più costringendo l'ambiente ai suoi bisogni. L'uomo non ha zampe per scavare, artigli e denti per sbranare la preda, zanne da carpentiere o mantelli di pelo e pelliccia per mantenersi caldo. E non ha gusci per proteggersi dal nemico. Per tutte queste attività si serve di strumenti extracorporei che deve prima inventare e poi fabbricare. Per fare questo, dispone di due risorse soltanto: le mani e il cervello. Le mani, liberate dal peso di sorreggere il corpo, si sono evolute in strumenti delicati, capaci di una varietà di movimenti sorprendentemente accurati e precisi. Il cervello eccezionalmente voluminoso, è supportato da un complesso sistema nervoso. Il grande vantaggio di un'attrezzatura extracorporea rispetto ad un'attrezzatura integrata al corpo è quella di essere adattabile molto velocemente ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Mentre l'attrezzatura ereditata da un animale è adatta per compiere un numero limitato di operazioni in un particolare

ambiente, l'attrezzatura corporea dell'uomo può essere adattata a un numero infinito di compiti in quasi tutti gli ambienti. Ecce homo.

La tradizione sociale, che insegna a usare e costruire questa attrezzatura, diviene determinante e sostituisce la base istintuale degli altri animali. L'uomo, nel corso del suo cammino, poco a poco arriverà a dotarsi di "attrezzature" sempre più complesse e immateriali: il linguaggio, la spiritualità, la religione, gli ideali, tutti prodotti sociali che hanno un'utilità molto precisa nell'interazione con l'ambiente.

Sul piano della cultura materiale, come si sa, l'evoluzione più spettacolare dell'animale-uomo si è avuta nella direzione dell'economia di sostentamento: dalla fase di raccoglitore di cibo, l'uomo diventerà prima produttore di cibo nel Neolitico, e quindi produttore di eccedenze di cibo, che a loro volta innescheranno la nascita della civiltà urbana. Seguono le Età del bronzo e del ferro, con la nascita della scrittura. Il resto è storia recente.

Secondo Jean Pierre Vernant, nel concetto di *mechané* degli antichi greci vi è ancora molto di magico: la macchina è il più delle volte una macchinazione, un espediente, un tranello che viene teso alla natura.

Gli ingegneri dell'antichità si sono dedicati alla costruzione di anfiteatri e basiliche, ponti, strade e porti, ma non hanno trasformato i carri e le navi che vi entravano. Non si sono impadroniti veramente della forza del vento e dell'acqua, e in definitiva sono stati più costruttori che ingegneri nel senso moderno. Da qui l'accusa di stagnazione tecnologica che spesso viene girata al mondo antico, il quale comunque non aveva problemi a reperire manodopera a buon mercato.

Comparando l'uomo del Medioevo all'uomo dei nostri giorni, lo storico Lucien Fevre scrive: "Un uomo che non calcola vive in un mondo in cui la matematica è ancora elementare, non ha la ragione formata allo stesso modo di un uomo, anche ignorante, anche incapace di risolvere da solo o incurante di risolvere un'equazione o un problema, ma che vive in una società piegata al rigore dei modi del ragionamento matematico, alla precisione dei modi di calcolo..." Comunque l'età medievale aveva già fatto un grande passo in avanti: la giornata non è ancora misurata, ma è già scandita dalle campane che annunciano le ore. Non è un caso che i primi orologi meccanici siano stati creati proprio per soddisfare i bisogni del culto nei monasteri. Nasce così la divisione del tempo, e un tempo diviso è implicitamente misurabile. Gli uomini cominciano a conoscere il valore e i modi per misurarlo.

Il vero cambiamento di clima si ha con la scoperta del nuovo mondo e con l'età della grandi navigazioni. Da un mondo del pressapoco si passa a un mondo della precisione, da un'economia di prestigio a un'economia di mercato. (Prima pareva che lo sforzo intellettuale dei meccanici e degli ingegneri potesse essere applicato soltanto alla costruzione di giocattoli e trastulli per le corti d'Europa.)

Lo storico della scienza Alexandr Koyré, nato russo ma studente di Husserl a Gottinga e Bergson a Parigi, è arrivato a intuizioni ancor'oggi non superate, ci pare, sul take off

tecnologico, che in parallelo con la grande curva demografica della fine del XVIII secolo in Europa, conosciamo sotto il nome di rivoluzione industriale. E arriva a una sorta di fatalismo positivo sul cammino tecnologico dell'uomo. "Il filosofo antico si rassegna all'assenza della macchina, mentre il contemporaneo è costretto a rassegnarsi alla sua presenza."

Il sogno cartesiano di un'umanità che la macchina abbia liberato dalla soggezione alle forze della natura, di un'umanità vittoriosa sui mali che l'affliggono, ha animato l'Europa per diversi secoli, e continua ad essere alla base di qualsiasi tentativo di comprensione di nazioni *nuove* come gli Stati Uniti o l'ex Unione Sovietica. Eppure, già al nascere di quelle macchine attese con tanto ardore, si levarono voci discordanti. La macchina era un inganno: destinata ad alleviare la fatica degli uomini, essa al contrario non sembrava far altro che aggravarla. Con sorprendente paradosso, la macchina, aumentando la potenza produttrice degli uomini, creava la ricchezza, ma al tempo stesso diffondeva la miseria. La disoccupazione. La disumanizzazione. La sostituzione del ritmo vitale del lavoro, fatto di sforzo e distensione, con un ciclo di uniformità meccanica che si può riprodurre indefinitamente.

Tutto ciò può essere letto come un luogo comune ancor'oggi molto frequentato. Ma Koyré invita a non esagerare le condizioni disumane dei lavoratori della prima rivoluzione industriale, poiché le condizioni dei contadini erano altrettanto dure, se non peggiori. E chiarisce che soprattutto dopo la seconda rivoluzione industriale, quella dell'elettricità, la macchina ha portato agli uomini qualcosa che non avevano mai posseduto se non all'interno di una piccola minoranza: il tempo libero. "... E dunque la possibilità di accedere alla cultura. O di creare una cultura. Poiché non è dal lavoro che nasce la civiltà: essa nasce dal tempo libero e dal gioco." Con grande lungimiranza, Koyré afferma che la macchina ha ricreato il nomadismo, e che permetterà la ridispersione delle popolazioni urbane e il loro reinserimento, questa volta cosciente, nella natura. "La macchina, intesa come intelligenza tecnica dell'uomo, ha mantenuto la sua promessa."

Vale la pena di riprendere il pensiero di un altro studioso della filosofia delle macchine, Pierre-Maxime Schul, il quale ha rimarcato come con la cosiddetta seconda rivoluzione industriale si sia passati da un periodo "tecnico" a un periodo "tecnologico", il quale molto spesso presenta caratteri opposti a quello precedente. "L'era tecnologica, e ancor più quella elettronica, con la sua pulizia, la sua precisione e il suo automatismo quasi completo, trasformano l'operaio in sorvegliante."

La percezione delle macchine oggi

Quello della macchina è uno dei grandi miti che il Novecento porta a uno sviluppo e una stratificazione culturale mai osservati prima. Molto più che un utensile, la macchina diviene un paradigma culturale pronto ad affiorare anche in ambiti di pensiero lontanissimi. Pensiamo alla medicina moderna, che ci educa in modo costante e pervasivo – con tutta la forza di cui è capace, appunto, un mito – a considerare il nostro

corpo come una macchina, un sistema la cui perfetta efficienza deve essere assicurata fino a raggiungere vere forme di nevrosi.

Le macchine informatiche sono oggi quello che nell'immaginario collettivo dell'Ottocento erano le ferrovie e le macchine a vapore: un inarrestabile e demiurgico fattore di progresso. E delle macchine a vapore i computer ereditano in misura più o meno evidente la capacità di "rendere felici", di migliorare con la loro sola presenza la qualità della vita.

Silvio Ceccato, brillante cibernetico e grandissimo divulgatore della cultura della macchina in Italia, scriveva nel 1968 che "La macchina nasce e resta stupida. E tuttavia, con alcuni abili artifici, se la cava." A proposito delle aspettative degli ingenui rispetto alle capacità non mediate della macchina, ci narra un aneddoto gustoso. A un elaboratore istruito per tradurre dall'italiano al giapponese e viceversa, erano state affidate le parole di Petrarca "Lo spirito è pronto, ma la carne è stanca". Una volta tradotte queste parole, si chiese alla macchina come le aveva tradotte in giapponese. La traduzione di ritorno fu: "Lo whisky è buono, ma la carne è guasta."

Ceccato fu molto lucido nella sua critica al modello che vede nelle macchine delle entità capaci di fornire anche una ragione finale al loro e al nostro operato. Ceccato se la prende con la *macchina ex deo* (invece del *Deus ex machina*), cioè l'illusione che la scienza-tecnica ci fornisca non solo i mezzi, ma anche gli scopi, anzi lo Scopo: Come se da ogni conquista del progresso tecnico non provenisse sia il bene che il male. Come se ad ogni nuovo passaggio non si aprissero per noi un'alternativa e una responsabilità nuove.

La società in rete

Joel De Rosnay, autore e direttore della Cité des sciences et de l'industrie di Parigi, pone una distinzione radicale fra società industriale e società dell'informazione. La prima è caratterizzata dalla centralizzazione dei mezzi di produzione, dalla distribuzione di massa di oggetti standardizzati e dalla specializzazione delle funzioni per il loro controllo gerarchico. Il modello in questione è matematico-geometrico-meccanico e si visualizza con una piramide o un ingranaggio. I tre pilastri dell'impresa sono l'unità di luogo, di tempo e di funzione.

A questi tre pilastri si oppongono, nella società dell'informazione, la decentralizzazione dei luoghi di produzione, la desincronizzazione delle attività e la dematerializzazione degli scambi. Il modello della società nascente è a rete, le filiere industriali lineari vengono sostituite da un'*ecosistema informazionale*. Ogni snodo della rete è occupato da un soggetto diverso, che comunica con tutti gli altri e che è potenzialmente creativo. Sarebbe lui il "neurone di una mente planetaria" e il "produttore/consumatore di nuovi strumenti interattivi", un ruolo ben più stimolante di mero utilizzatore di tecnologie pensate da altri.

I personal computer, secondo De Rosnay, sono l'equivalente delle macchine nella società industriale. Ma lo sviluppo dell'economia su Internet porterà in futuro a un'economia ben differente, fatta di "imprese unipersonali multinazionali".

L'emergere dell'individuo è una delle caratteristiche profonde della nuova dimensione informativa. Le caratteristiche del nuovo spazio economico, sociale e culturale che si viene a creare – il cosiddetto cyberspazio – sfuggono a coloro che applicano modelli di analisi industriali: siamo di fronte a un pensiero per sistemi non lineare. Nascono concetti nuovi come *coopetizione* (cooperazione/competizione) fra singoli e gruppi, fra imprese e istituzioni. Nell'economia classica era il nocciolo duro dell'economia ad assicurare allo Stato un gettito fiscale, e i suoi motori erano la ricerca, lo sviluppo industriale e la diversità delle condizioni dei mercati nel mondo. Le nuove attività in rete, invece, non sono solvibili secondo i canoni dell'economia classica. Anche se va detto per inciso che il "nocciolo duro" in molti paesi è già arrivato alla soglia di saturazione e non presenta ulteriori prospettive di crescita significative. Secondo Rosnay, il cambiamento di mentalità e di relazione con il tempo, lo spazio e il lavoro saranno alla base di un nuovo paradigma sociale che porterà a una società più interattiva e responsabilizzante. Dunque, più democratica e aperta. Le attività si delocalizzeranno perché scenderanno i costi di comunicazione. Si imparerà a gestire l'abbondanza e l'obsolescenza delle informazioni, a pilotare e catalizzare le transazioni, ad accrescere la densità delle relazioni. Da questo punto di vista, vi è una consonanza con Koyré: le nuove tecnologie favoriscono l'affermarsi di banche del tempo, di risparmio del tempo, di impieghi a distanza e lavori part time.

La ricetta di De Rosnay contro la disoccupazione – il drammatico pedaggio sociale che bisogna pagare per l'introduzione massiccia delle tecnologie dell'informazione – non è quello di sovvenzionare nuovi posti di lavoro, ma di favorire sistemi che inventino posti di lavoro. Questo porterebbe a un cambiamento anche nella politica, poiché i politici non potrebbero più assicurarsi i voti degli elettori semplicemente promettendo posti di lavoro. E aprirebbe scenari inaspettati alla crescita di un'intelligenza cooperativa molto ampia. Ancora De Rosnay: "Vivremo in una società sempre più complessa, determinata dall'azione simultanea di soggetti responsabili, informati e creativi." Troppo ottimismo?

I fenomeni di resistenza

Il passaggio alla società in rete non è indolore, e soprattutto non è privo di soggetti che oppongono resistenza. I nuovi seguaci di McLudd, l'agricoltore scozzese che nel '700 aveva guidato la rivolta contro le macchine e inventato il loro sabotaggio politico (in parallelo ai *sabotatori* francesi attivi nel continente, che usavano gli zoccoli per mettere fuori uso i telai nelle tessiture), si sono armati di un'ideologia radicale che vede nella tecnologia una fonte di accrescimento delle tensioni, del malessere e della sperequazione sociale.

Negli Stati Uniti il Centro Internazionale di analisi tecnologiche, un 'think tank' con sede a Washington, ha creato una struttura che legittima e alimenta la resistenza antitecnologica. Il Centro è intitolato a Jacques Ellul, autore de *Le bluff de la*

technologie (Parigi, 1988) e propugna la resistenza passiva alla società dei consumi e alle tecnologie sempre più bizzarre e dirompenti dell'era digitale. Questo filone si salda con il pensiero ecologista e con i fautori della *low technology*, che con spirito meno radicale, ma con altrettanta aggressività caldeggiano un uso più moderato della tecnologia. Entrambi questi orientamenti – quello radicale e quello più moderato – trovano spesso incubazione nel solco dei pensieri sociali alternativi, e si traducono, per esempio, nel fenomeno degli hacker, cioè di coloro che non riconoscono il diritto di proprietà in Internet (e perciò si divertono a violarlo), non riconoscono il diritto di ricavare profitto da nuove tecnologie e favoriscono la diffusione gratuita di idee, informazioni, testi e tecnologie. Sul campo, questa attitudine porta a sviluppare una maggiore attenzione ai contenuti tecnologici reali dei prodotti disponibili sul mercato. Per esempio, un musicista che dispone di un piccolo studio di incisione professionale, acquistando una tastiera digitale per bambini da 100.000 lire che svolge le stesse funzioni – nel suo caso – di una tastiera elettronica professionale da 10 milioni, compie un'azione di *low technology*.

Il più importante esponente dei neoluddisti americani è un cittadino di origine polacco, M. Theodore Jaczynski, meglio conosciuto come Unabomber. I deliranti messaggi di rivendicazione dei suoi attentati lo hanno reso, agli occhi di alcuni, un vero eroe. C'è su cosa riflettere, se il New York Times (agosto 1995) scriveva che "... dentro ciascuno di noi c'è un po' di Unabomber".

È molto probabile, tuttavia, che questo movimento, come i suoi predecessori all'epoca della prima rivoluzione industriale, sia destinato a fallire nella propria opera di resistenza al cambiamento.

La banca e le nuove tecnologie

"La morte della distanza": così l'Economist ha definito il grande cambiamento in atto nell'economia grazie allo sviluppo delle telecomunicazioni. Un impatto di dimensioni nuove, senza precedenti soprattutto per la complessità dei fenomeni che investono la tecnologia (cavo, microonde, satellite per trasporto voce e trasporto dati), i contenuti (media e informazioni), l'informatica (hardware e software), la componentistica e l'elettronica di consumo (apparecchiature individuali di interfaccia). L'evoluzione tecnologica, attraverso la digitalizzazione e la compressione del segnale, la crescita della potenza di calcolo e soprattutto l'evoluzione dei bisogni dell'utenza verso la mobilità hanno reso possibile il grande balzo in avanti dell'economia delle telecomunicazioni personali. Quella mobilità la cui miglior definizione suona come: "Non dover dipendere da nessun luogo".

Il caso dei cellulari come settore che ha conosciuto una curva di crescita repentina, soprattutto in Italia, può essere un'esperienza di cui fare tesoro nelle strategie per sostenere servizi bancari ad alto contenuto tecnologico. Oggi i mercati della telefonia cellulare presentano un fenomeno molto interessante, che investe sia gli utenti che i gestori del servizio: il passaggio dalla comunicazione come strumento "inevitabile" e

classificato come semplice fattore di produzione alla comunicazione come strumento in grado di generare valore nel business e nella vita di tutti i giorni.

Per il privato questo valore è la capacità di soddisfare un'accresciuta esigenza di mobilità e di semplificazione della vita, per l'utenza aziendale l'abilità di creare opportunità di business innovativi.

Certo, l'attuale sovraccarico di proposte tecnologiche presenti sul mercato crea tensione, poiché l'utente chiede esattamente il contrario: soluzioni intelligenti il cui valore aggiunto sia netto e visibile. Ma lo stress da sovraofferta tecnologica sembra essere un male a cui i consumatori si stanno gradualmente abituando: prima l'hi-fi e il fax, poi il computer e il cellulare, e infine Internet e la lavatrice fuzzy logic. L'essenzialità non abita nei nostri tempi.

E ora diamo uno sguardo al rapporto fra banche e nuove tecnologie. In un intervento in occasione del convegno di chiusura dello SMAU del 1996, Alberto Ruozi aveva affermato che "La banalizzazione e la smaterializzazione delle operazioni finanziarie, associate ad un ruolo sempre più incisivo della tecnologia, produrranno una perdita di valore della relazione di clientela e renderanno ancora più facile l'ingresso sul mercato di concorrenti provenienti anche dall'esterno del mondo finanziario, e più accentuata la concorrenza sul mercato medesimo". In altre parole, le tecnologie favoriranno sempre più la totale omologazione dei prodotti finanziari ai prodotti di largo consumo: non importa dove e come viene acquistato il prodotto, quello che conta sono le sue caratteristiche intrinseche. Con un rischio evidente per la fisionomia e la sopravvivenza stessa del soggetto-banca. Arriveremo ad aprire conti correnti alla cassa dei supermarket?

Secondo Barbara Uttini di Gartner Consulting (Il Sole-24 Ore, 22 ottobre 1998), le banche italiane scontano un ritardo rilevante del sistema nel grado di adeguamento all'innovazione tecnologica, sia nelle soluzioni tecniche adottate che nei processi di gestione. Purtroppo, la maggior parte delle risorse destinate a questa voce sono state assorbite negli ultimi anni dall'impegno per adeguare i sistemi all'Euro e realizzare le contromisure in vista del Millennium Bug. Tuttavia non sembrano proprio dormire, se è vero che secondo Banca d'Italia nel solo 1997 sono state oltre 90 le banche che in Italia hanno attivato il servizio di banca telefonica.

Il cambiamento più arduo, si dice da più parti, non è l'automazione dei processi interni, bensì lo sviluppo di piattaforme capaci di uniformare la gestione di canali anche molto diversi fra loro, in modo sempre più flessibile e aperto sul fronte del Customer relationship management. Gestire una crescente diversificazione dei canali distributivi: ecco la vera sfida tecnologica per le banche! Secondo l'ABI, infatti, i processi operativi sono arrivati a "maturazione tecnologica": non c'è oramai più alcun processo bancario che non sia stato automatizzato. Mentre l'introduzione di tecnologie nelle aree delle applicazioni interbancarie e dei canali distributivi alternativi procede a pieno ritmo, e con esso cresce la criticità degli Atm e dei Pos, del phone banking e dell'home banking.

Tutto ciò in un ambiente che certo non si distingue per l'alfabetizzazione informatica, per la penetrazione delle carte di pagamento elettronico o dei PC nelle famiglie, un ambiente in cui secondo il Censis il fascino che gli italiani nutrono per il denaro contante è ancora intatto nel 74% dei casi. E certo della scarsa diffusione del borsellino elettronico non si può incolpare soltanto la struttura parcellizzata del nostro commercio al dettaglio, se addirittura nei supermarket si sono osservate flessioni nell'uso delle carte di pagamento. Le carte in mano agli italiani non sono poche, ma il loro utilizzo è relegato a un numero limitato di occasioni: il conto dell'albergo e del ristorante, l'acquisto di vestiti, il pieno in autostrada.

I detrattori delle banche telefoniche, e in generale della banca a distanza, sostengono che il cliente non possa fare a meno di un "contatto umano". In realtà, una ricerca coordinata ancora una volta da Alberto Ruozi nel lontano 1994, aveva evidenziato, fra gli altri, due importanti fattori di cui non sempre si tiene conto. Il primo è che la richiesta di interazione con il personale bancario non è assoluta, ma circoscritta a determinati momenti, e soprattutto non prescinde da un'interazione altamente qualificata: in altre termini, non si pone un problema di quantità e frequenza, ma di qualità. Il secondo è che la resistenza alle nuove tecnologie tende, come è ovvio, a diminuire nelle fasce più giovani, man mano che nella società cresce il tasso di alfabetizzazione informatica. Da qui Ruozi traeva la convinzione che "la parte della popolazione sensibile all'utilizzo della tecnologia non solo non è costante, ma cresce secondo una legge esponenziale, e non già lineare."

Umberto Filotto e Francesco Saitta (*Il telephone banking, la banca virtuale e le prospettive del sistema*, su *Economia&Management*, n. 1/1996), sottolineano come il problema non stia nel lancio di nuovi servizi, ma nel ripensare profondamente il rapporto con il cliente. E individuano nella corsa al presidio dello spazio fisico, che oggi a dire il vero sembra essere rallentata, una linea Maginot che potrà essere scavalcata dal cambiamento di tecnologia distributiva. A chi pensa che si tratti di uno scenario poco realistico, i due autori mandano a dire che quarant'anni fa anche le grandi compagnie di navigazione transoceanica valutavano poco realistico il trasporto merci via aerea. Il remote banking sposterà l'oggetto della competizione fra banche dal controllo del territorio alla capacità di comprendere i bisogni del cliente, utilizzando poi la miglior tecnologia per servirlo. Filotto e Saitta si sbilanciano fino a parlare di una "rivoluzione copernicana" che sostituirà la componente di conoscenza (soft) della tecnologia bancaria al posto di quella hard (i muri, i marmi e i banconi degli sportelli tradizionali). Il cambiamento in atto non potrà essere sottovalutato né gestito con scelte imitative.

Ma vi è un rischio insito di cui ci pare gli esperti di banche si sono occupati poco e che forse conosce meglio chi invece ha avuto modo di avvicinarsi alla nuova realtà del commercio elettronico. Si tratta del rischio di disintermediazione. Prendiamo il caso della banca in rete: una volta che il correntista sarà dotato della tecnologia per comunicare con la banca da casa e ipotizzato un uso di questo strumento non solo per comunicare con la banca, visto che dal terminale si entra nella rete per navigarci liberamente, chi ci assicura che questo correntista non se ne vada in giro nel cyberspazio in una sorta di *shopping around* virtuale che prima o poi costituirà una

minaccia per la banca stessa proponente del servizio? D'altronde la comparazione dei prezzi e del servizio è una delle opportunità tipiche di Internet, e sta letteralmente ridisegnando il paesaggio del commercio mondiale.

Il Bancomat: uno strumento di religione virtuale?

È interessante analizzare il caso della Francia, un paese dove il Minitel ha conosciuto uno sviluppo enorme e dove i Bancomat sono già di seconda generazione: non più meri strumenti di erogazione che si limitano a dare istruzioni operative e banconote, ma contenitori di promozione commerciale, talvolta con immagini animate e a colori, elaborati messaggi conviviali e interazione spinta. Proprio in questo paese si è avviata prima che altrove una riflessione critica sulla smaterializzazione del rapporto fra banca e cliente.

In un acuto quanto spiazzante articolo (*Le Monde Diplomatique*, agosto 1996), due ricercatori dell'École nationale supérieure des télécommunications di Parigi, Emmanuel Souchier e Yves Jeanneriet, analizzano la percezione emotiva dello sportello automatico da parte del consumatore e arrivano a formulare il primo embrione di una teoria fenomenologica, perlomeno nello stile di Bachelard, del Bancomat. "In una società in cui il denaro è diventato religione ufficiale, si va al Bancomat come in confessionale." Il Bancomat è un tipo esempio di cooperazione fra produttore (banca) e consumatore (correntista) ai fini dell'erogazione del servizio. Spostando il servizio fuori dalle sue mura, la banca risparmia sui costi di produzione, obbligando il cliente a lavorare per se stesso. Per fare ciò, offre il vantaggio dell'accessibilità e della disponibilità, ma facendo così crea – utilizzando un concetto assai di moda coniato da Marc Augé – un non-luogo.

La relazione fisica con il denaro, dalle monete alle banconote agli assegni, per passare attraverso le carte, e in attesa del salto finale nel cosiddetto *cybercash*, ha conosciuto un processo di progressiva astrazione. Uno dei problemi del Bancomat è che catapultata la transazione in mezzo alla strada, in un luogo per definizione di pericolo e di spersonalizzazione. "Solo la macchina poteva consentire alla banca di imporre un'operazione personale in mezzo alla strada, di passare così da un interno protetto a uno spazio esterno ... solo la macchina poteva permettere la deresponsabilizzazione della banca nell'atto sociale della transazione."

La situazione è diversa per gli sportelli installati nell'anticamera delle filiali, "uno spazio intermedio del santuario". Lo spazio, però, non preclude la visibilità dall'esterno e ricorda il fedele che va a confessarsi: lui, visto, che interagisce con un sacerdote nascosto. I due autori postulano due miti del Bancomat: l'eterna disponibilità di denaro, in realtà del tutto utopica, così come è utopica quella dell'eguaglianza sociale di fronte al denaro, che è poi il mito della deregulation: se il denaro fluisce, allora tutto è possibile; se non vi sono ostacoli a questo flusso, allora ricchezza e possesso sono alla portata di tutti. La macchina è benefica, inesauribile, dispensa denaro a tutti, ad ogni ora. Acquisisce una valenza di nutrice quasi divina, lo scambio non è più percepito come transazione, ma come dono. Il discorso della macchina rinvia a un grado zero

della comunicazione da cui si esclude ogni dimensione sociale, umana e conflittuale, poiché la macchina, in mancanza di disponibilità, non dice mai: “Siete poveri”, ma soltanto “Operazione non abilitata”.

Comunicare i vantaggi delle nuove tecnologie

A differenza delle altre grandi aree della comunicazione bancaria già affrontate, l'area tecnologica non offre ancora, perlomeno in Italia, materiale sufficiente per un'analisi critica. Poche le campagne, tutte decisamente “prudenti”. Nella campagna stampa e affissioni della Banca Commerciale Italiana per il lancio della banca on-line telefonica, il filo del telefono si è trasformato in elemento grafico di riconoscimento. Un'operazione fin troppo lineare e prevedibile. Merita un commento a parte lo spot televisivo che annuncia la nascita del polo creditizio UniCredito: un'immagine di un blocco di metallo scaldato da un raggio o una colata laser dal sapore di una spada nella roccia, si trasforma in un chip che altro non è se non il cuore della banca. Il chip diventa l'emblema dell'energia motrice che muove la banca, un'energia fatta di intelligenza, competenza, autorevolezza ma anche di macchine e tecnologia. Uno spot come questo dieci anni fa' non avrebbero potuto girarlo, poiché presuppone che tutti abbiamo almeno un'idea di cosa sia un chip. E proprio per questo si tratta di un messaggio moderno.

Esattamente all'opposto dello spot girato per la Banca di Roma ormai qualche tempo fa, visibilmente costoso, in cui l'azione si svolge nel futuro. Grande dispendio di effetti speciali ma poco dispendio di fantasia: l'immagine del futuro che hanno i creativi chiamati dalla banca è quella di un futuro di “cartapesta” come poteva esserlo quello rappresentato nei film di genere americani degli anni '50 e '60. Insomma, Star Trek. Andando nelle filiali, anche le locandine riportano la misteriosa parola d'ordine “Snafùz”. Boh...

Tutt'altro stile una campagna istituzionale della Chase Manhattan Bank che abbiamo visto in America qualche anno fa': per consolidare la propria posizione di banca innovativa anche sul piano tecnologico, un giovane ragazzino è fotografato con in testa un paio di occhiali virtuali che gli lasciano la testa. A grandi lettere, su un forte campo cromatico, la head line dice: “Guardiamo nel futuro”. Il messaggio è molto efficace, e nella sua capacità di sintesi risulta molto elegante.

Per concludere, vorremmo segnalare un video utilizzato da Cariplo in occasione della presentazione alla stampa del nuovo servizio di home banking Quicariplot (Milano, 4 dicembre 1996). Non si tratta dunque di un momento di comunicazione al pubblico vera e propria, ma è pur sempre la testimonianza di come la banca ha scelto di comunicare all'esterno una nuova realtà. Nel video diversi testimonial, a cui il servizio è stato precedentemente fornito gratuitamente per un certo periodo di tempo, raccontano in modo divertito la loro esperienza. Fra di loro vi sono calciatori (Cappello del Milan) cantanti, attori famosi, ma anche persone comuni. La parte del leone la fanno un gruppo di suore. Il personaggio che guida queste interviste è Lella Costa, che con la sua ironia contribuisce a sdrammatizzare quel sottile stress procurato dal proponente ogni volta che lancia sul mercato una nuova modalità tecnologica.

Come funzionerà? Quanto tempo ci metterò a capire? Quanto mi costerà? Ma sarà abbastanza sicuro? Ma quanto dovremo ancora andare avanti a studiare, sembra di essere a scuola... In fondo, anche i primi telefoni e le prime televisioni hanno procurato forti emozioni ai nostri bisnonni e ai nostri nonni.

Le nuove tecnologie favoriscono l'autosegmentazione

Dall'incontro con Gionata Tedeschi, amministratore delegato di Cendant Italia, emerge il ruolo di supporto che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione a distanza possono svolgere a favore dell'innovazione dei prodotti bancari.

Gionata Tedeschi guida la società italiana della public company statunitense Cendant, la più forte organizzazione nel mondo di programmi di membership e fidelizzazione nell'ambito dei servizi. In oltre trent'anni di attività Cendant ha avuto modo di sviluppare partnership con circa 6mila banche nel mondo, maturando un know how pressoché unico nel suo genere. Tedeschi ha letteralmente aperto le porte del mercato italiano al gruppo Cendant, impiantando in prima persona e attivando i primi business, portando per la prima volta nel mondo delle banche italiane l'esperienza e la tecnologia del cosiddetto marketing operativo e dimostrando l'efficacia di pacchetti di servizi che comprendono anche servizi extra-finanziari.

Cendant Italia è ben conosciuta nel settore come la società che ha ingegnerizzato Genius, un conto corrente del Credito Italiano di nuova generazione che inaugura l'età dell'autosegmentazione in Italia. Cendant si avvia a produrre un fatturato di 30 miliardi di lire con 70 collaboratori, sull'onda di un successo oltre ogni aspettative che in soli due anni ha consentito di affiliare ai programmi attivati con le diverse banche partner, già mezzo milione di famiglie italiane. La società attualmente collabora con il Credito Italiano e Rolo Banca (UniCredito), la Cassa di Risparmio di Firenze, il San Paolo di Brescia, Deutsche Bank e la Popolare di Lecco.

Negli uffici che si affacciano su via Dante, commentiamo insieme a Tedeschi le prospettive che si aprono per il mercato bancario rispetto all'impiego delle risorse tecnologiche.

Per fare banca, oggi le tecnologie servono molto di più che vent'anni fa. La capacità di gestire le macchine – e per macchine intendo sia l'hardware che i programmi – acquista sempre più peso rispetto alle competenze finanziarie e alle risorse umane.

La tecnologia entra nelle banche prima di tutto come capacità di ingegnerizzare il rapporto con il cliente. Oggi i clienti richiedono tempi di risposta più rapidi, vogliono conoscere in tempo reale i volumi e i numeri movimentati nel proprio conto. La banca deve perciò costruire un rapporto nuovo con il cliente, che si esplica, per esempio, nell'applicazione di tecnologie remote: a partire dal Bancomat, la più semplice, per arrivare agli sviluppi di banca telefonica, home banking e Internet. In molti casi si tratta di sviluppi da venire, ma già oggi alcune di queste sono diventate parte integrante di questo rapporto. La componente tecnologica intesa come capacità di ingegnerizzare un rapporto che nella sua complessità diventa semplice per il cliente, è senza dubbio un fattore chiave di successo per ogni banca. Da qui ne discende che la capacità di una banca di dominare correttamente le variabili di hardware, software e pianificazione è assolutamente cruciale.

Lei pensa che le banche italiane abbiano una visione chiara dei benefici che si possono trarre dalle nuove tecnologie?

Penso che soprattutto nell'ultimo decennio le banche italiane sono state eccessivamente dominate nelle proprie scelte dagli specialisti delle tecnologie e dei sistemi informativi. I quali in più di una sede sono risultati i veri promotori degli indirizzi strategici e di sviluppo della banca stessa. Così facendo, è capitato che si perdesse l'attenzione a quella che è la funzione primaria della banca: quella di erogare un servizio all'altezza delle aspettative del cliente.

Molti settori, anche all'esterno del mercato del credito, hanno scontato una fase iniziale di scollamento fra funzione EDP e tessuto aziendale. Forse questa fase di gestazione non si poteva evitare, vista la consistenza delle barriere culturali che ostruiscono l'introduzione di tecnologie innovative...

Non credo ci sia nulla da rimproverarsi circa lo sviluppo dell'evoluzione del mondo bancario. È un dato di fatto che fino a dieci anni fa il computer era uno sconosciuto o quasi, e la capacità di progettare e pianificarne le funzioni in termini reali era riservata agli addetti ai lavori: niente di strano, quindi, che fossero proprio loro a indirizzare le applicazioni. Oggi c'è molta più comprensione dei meccanismi di funzionamento dei sistemi informativi, ci sono sistemi *friendly user* utilizzabili con facilità e di conseguenza si sono ricreate le condizioni naturali in cui strateghi e responsabili dell'attività commerciale possano riprendere la guida strategica della banca. E lo stanno facendo. L'impressione è che negli ultimi anni diverse banche abbiano "imparato" a comprare la tecnologia. Forse l'unico appunto che si può muovere ai gestori delle banche è quello di non essere sempre riusciti a mandare dei processi in parallelo. Mi riferisco a progetti che hanno richiesto un time-to-market troppo lungo solo perché non si è stati capaci di distinguere fra gli interventi tecnologici che dovevano essere realizzati subito da quelli che potevano essere differiti nel tempo, senza ritardare la partenza dei progetti. Per esempio, in alcune situazioni il monitoraggio di nuove iniziative può partire anche in una seconda fase, e non sempre è necessario stringere anche l'ultimo bullone perché l'iniziativa possa partire.

Qual è il livello tecnologico complessivo espresso dalle banche italiane, rispetto, per esempio, a quelle tedesche, inglesi o americane? Siamo allineati agli standard globali?

Rispetto a mercati che hanno conosciuto una maggiore specializzazione, e quindi banche con una minore complessità di gestione minore, il sistema italiano sconta il fatto che le banche sono organismi complessi che non soltanto erogano servizi bancari in senso stretto, ma che spaziano fino al mondo assicurativo e parabancario. Nel mondo americano vi è un approccio specialistico molto più marcato, che privilegia sviluppi tecnologici specialistici. Mentre in Italia le banche devono raccordare filoni di business e servizi finanziari fra loro molto diversi, il che ingenera una complessità che in alcuni casi diventa quasi esponenziale nella sua gestione. In generale, non credo che il sistema bancario italiano sia particolarmente svantaggiato rispetto ad altri mercati maturi. Anzi, nutro una forte convinzione che l'Italia, come è successo in altri settori, pur essendo

l'ultimo entrante, possa diventare poi il corridore più veloce, come si è verificato nella telefonia cellulare. Se mai il settore bancario avesse accumulato dei ritardi tecnologici, saprà recuperare con grossa velocità questi svantaggi. Comunque non rilevo ritardi strutturali. Anzi. C'è una grande attenzione a capire il valore del conto economico di un cliente, e questa è una direzione molto interessante che in altri mercati europei non è così diffusa.

La tecnologia al servizio delle banche consente di agire con tempi di risposta sempre più veloci, di gestire sistemi con grandi numeri e di raccogliere le informazioni necessarie per la segmentazione della clientela e il cross selling. Ho dimenticato qualcosa? Che cos'altro consente di fare la tecnologia a favore del cliente?

Un beneficio non del tutto marginale per le banche, cioè grandi organizzazioni di servizio in cui la componente umana continua a pesare per il 70-80% dei costi fissi, è la capacità delle tecnologie di alleggerire la struttura ottenendo un forte miglioramento del conto economico, che a sua volta significa valore per il cliente sotto forma di condizioni più convenienti. Non a caso oggi si assiste a processi di fusione e di concentrazione, proprio perché nel mondo bancario le economie di scala sono un fattore determinante. Considerando gli enormi investimenti richiesti dai sistemi informativi bancari, la logica che muove i processi di concentrazione è la volontà di centralizzare la macchina operativa di più banche per ottenere risparmi effettivi. A questo beneficio possiamo aggiungere i benefici delle economie di specializzazione, cioè la capacità di ripartire i carichi di lavoro in maniera più efficace.

Uno dei vantaggi che ha un sistema informatico rispetto a un sistema umano è la possibilità di aggiornare le competenze di questo sistema in modo meno costoso, più veloce...

E soprattutto più attendibile, cioè 'error free'. Se si va indietro di dieci, quindici anni, si può vedere quanto elevato fosse il costo in termini di ore allocate per fare la quadratura e le spunte di fine giornata in ogni filiale, spesso senza riuscire a trovare l'errore. Oggi si può tranquillamente affermare che la possibilità di chiudere e pareggiare in tempo reale le transazioni pareggi da sola gli investimenti sostenuti. Nel mondo dei numeri quadrare con perfezione i macrofenomeni è un fattore critico. Oltre tutto, in un mondo di transazioni economiche sempre più veloci, il sistema informativo diventa uno strumento di supporto indispensabile alle transazioni commerciali. Permette di accrescere in maniera assolutamente vertiginosa il numero di attività e compravendite, basti pensare agli effetti per i sistemi di tesoreria e di dealing room, di cui sono una componente fondamentale.

Che impatto hanno le tecnologie sulla percezione che ha il cliente della banca? La banca si sta trasformando in uno scaffale di opportunità?

La funzione tradizionale della banca era quella di controparte nella negoziazione di un oggetto, attraverso un processo di mediazione (fra cliente e risorse) e di intermediazione (fra cliente e banca). Oggi la finalità continua a essere la stessa, ma la

banca non si pone più come controparte, bensì come strumento di supporto, e il denaro è parte integrante di questo strumento di supporto. Grazie alla carte di pagamento e di credito, il consumatore vede nella banca uno strumento di aiuto nella vita quotidiana, uno strumento non solo indispensabile, ma addirittura integrante della vita familiare. In realtà; proprio grazie all'apporto delle tecnologie, il rapporto con la banca si sta normalizzando. Viene a cadere il vissuto negativo, quasi d'angoscia, che si creava in certe situazioni in modo ingiustificato quando si doveva entrare in questa torre del denaro. Oggi la banca è di fatto un partner che aiuta il cliente a sostenere le esigenze della vita quotidiana. Da qui prende piede l'esigenza da parte della banca di assistere il cliente non solo sugli aspetti finanziari in senso stretto, ma su uno spettro più ampio di bisogni della vita quotidiana.

Quanto alle opportunità, la positività continua a nascere dalla parte del consumatore, che in prima persona deve saperle individuare. La banca si limita ad essere il mezzo che permette di cogliere tali opportunità. Le tecnologie, dal canto loro, fanno buon gioco a questa impostazione: per esempio le tecnologie di scoring, cioè di valutazione dell'affidabilità del cliente, permettono al cliente di ottenere maggiore supporto dalla banca in quelle situazioni in cui effettivamente esistano maggiori opportunità. Gli strumenti di scoring moderni, rispetto alla valutazione tradizionale, sono estremamente affidabili, permettono di considerare una molteplicità di variabili e anche di avere una visione più ampia del progetto che il cliente chiede di finanziare.

Non crede che vi sia un rischio di 'incartamento', ossia di fiducia incondizionata nel responso delle macchine, che sul lungo periodo può limitare lo spirito di iniziativa all'interno della banca e la funzione di stimolo all'esterno?

Il rischio c'è. Sta alla capacità del gestore della banca di trasformare dei dati in informazioni sulla base delle quali prendere le decisioni corrette. Può succedere che si passi da un eccesso all'altro, da un approccio tradizionale in cui l'ultima parola spettava alla discrezionalità del direttore di filiale, al tecnicismo della macchina. *Est modus in rebus*. Lo strumento informatico deve essere per definizione un supporto nelle decisioni, ma le decisioni devono continuare ad essere nelle mani dei manager e dei conduttori della banca, così come dei direttori di filiale o degli erogatori del credito.

È vero che la tecnologia applicata alla valutazione del credito potrebbe paradossalmente limitare le opportunità per la banca stessa, ma credo che siano molto più numerosi i benefici che le banche possono trarre dalle nuove tecnologie. Possono raccogliere e raggruppare una molteplicità di variabili e giungere a una visione più ampia della rischiosità del credito, di quanto non ne otterrebbero con un'analisi "manuale" o solo parzialmente supportata dalla tecnologia.

Nell'individuazione dei rischi oggettivi le banche dati sono strumenti formidabili. Certo, i rischi di abuso tecnologico sono reali e non deve essere certo la tecnologia a guidare il processo di gestione della banca. Ma quando si osserva un'eccessiva rigidità nell'atteggiamento della banca, la spiegazione più frequente è che in fase di programmazione si sono classificate come critiche variabili che critiche non sono.

Quali sviluppi devono aspettarsi le banche sul piano dell'offerta tecnologica?

Oggi si parla molto di Internet, ma guardando al medio periodo sono convinto che sarà lo strumento telefonico quello che influenzerà di più la vita dei clienti, e non la tecnologia remota, almeno sul fronte della clientela privata. Altre grandi discontinuità non ne vedo, se non la capacità di utilizzare in maniera molto più spinta il borsellino elettronico, superando l'utilizzo del contante. Si pagherà tutto con un'unica carta di pagamento...

Pagare tutto subito, in modo facile, immediato, senza limitazioni di luogo. I genitori di oggi, per esempio, trasmettono ai giovani una presunzione di 'disponibilità' senza barriere. Ma che tipo di educazione stanno dando alle nuove generazioni con questa elettronica così spinta...

Si tratterà di fare in modo che i genitori diano carte di credito prepagate limitate, per cui il concetto di paghetta potrà continuare ad esistere. Come all'interno della banca, anche all'esterno sarà il fattore umano che limiterà gli abusi della tecnologia. E pur essendo consapevole dei rischi di abuso delle nuove tecnologie, sono fortemente convinto che siano ben più numerosi i loro benefici. Peraltro, l'utilizzo di carte di credito, di Bancomat e di pagamento remoto porta benefici effettivi alle famiglie, perché l'abbattimento dei tempi, la possibilità di poter disporre immediatamente dei soldi si traduce in una maggiore disponibilità di tempo, e quindi nella possibilità di investirlo in attività professionali o anche nel tempo libero, che è pur sempre un valore prezioso nella vita della famiglia.

Che cosa pensa della lentezza con cui si diffonde in Italia l'uso della carta di credito, rispetto a paesi come gli Stati Uniti dove la carta di credito si usa anche per pagare il caffè? È la rete dei commercianti al dettaglio che oppone resistenza?

Credo che ci siano almeno due spiegazioni. La prima è che in Italia è molto più affermata che nel mercato americano e anglosassone l'abitudine al risparmio piuttosto che al finanziamento: la famiglia ha la capacità di autofinanziarsi senza ricorrere alle di carte di pagamento. Negli Stati Uniti, invece, il revolving credit, cioè il credito continuativo, è una condizione fondamentale per la maggioranza delle famiglie, che vi fanno ricorso anche solo per fare la spesa al supermarket o acquistare un piccolo elettrodomestico. Secondo: c'è indubbiamente una maggior resistenza all'introduzione di nuove tecnologie. La società italiana presenta degli aspetti in generali assai conservatori rispetto a società "giovani" come quella americana. Ecco spiegata la barriera culturale e psicologica all'ingresso di strumenti innovativi nelle abitudini quotidiane.

Mi può fare qualche esempio?

L'esempio più forte è proprio quello della banca telefonica, che in mercati come quello americano, caratterizzato da grandi distanze, si è già affermato da diversi decenni, anche al di fuori dell'ambito bancario (per esempio negli acquisti per telefono). In Italia

c'è invece una certa diffidenza nell'utilizzare una banca telefonica, perché si è abituati ad un rapporto personale con l'operatore, la vederlo e sentirlo, ad avere un contatto diretto, fatto anche di amicizia e discrezionalità. Tutte cose che con la banca telefonica si perdono.

Ci si sente un po' orfani...

Viene meno il cordone ombelicale, e questo può spiegare alcune resistenze. Da qui la difficoltà di molte banche a spingere sul processo della banca telefonica, che è uno strumento che porta grossi vantaggi sia alla banca che al cliente. Alla banca perché i costi di gestione operativa della banca telefonica sono decisamente più bassi dei costi di una filiale. Al cliente perché si abbattano i tempi di risposta.

Proprio per vincere questo tipo di resistenze, Cendant ha studiato formule nuove, le cosiddette formule di pacchettizzazione. Al cliente, a fronte di un prezzo forfettario, vengono offerti una serie di servizi bancari e non bancari. Il cliente sottoscrive queste formule per una serie di motivi, in parte legati al pricing, cioè all'appetibilità della proposizione commerciale, ma soprattutto per il vantaggio di poter utilizzare simultaneamente due, tre, quattro prodotti specifici. Si è visto infatti, che la banca telefonica offerta gratuitamente perde immediatamente la propria proposizione di valore, poiché qualsiasi gratuità svisciva la promessa del prodotto. Diverse banche che hanno seguito questa strada non sono riuscite a stimolare l'interesse della clientela. Altre banche, che hanno prezzato il servizio di banca telefonica, hanno addirittura causato un aumento della resistenza.

La nostra esperienza ci dice che se si offre un pacchetto di servizi molto ricco con un forfait di ingresso, il cliente sostiene il costo per disporre del conto tradizionale e degli strumenti che già conosce, come il Bancomat e la carta di credito. Poi, con il tempo, scopre che può utilizzare anche la banca telefonica... Il nuovo servizio perciò non viene percepito come una liberalità della banca, ma come qualcosa che si è effettivamente pagato con il prezzo di ingresso. E se ne apprezza il valore e al tempo stesso l'opportunità di "assaggiarlo", cioè di utilizzarlo senza impegno. Una volta fatto il salto, il cliente comincia ad apprezzare i vantaggi e a utilizzarlo normalmente. In diversi casi abbiamo osservato come con la formula del pacchetto la penetrazione della banca telefonica risulti molto più elevata che nelle altre due formule alternative. La banca telefonica è un canale, non un servizio, e come tale deve essere proposta, senza che il cliente ne sconti il prezzo di ingresso.

Qual è la morale di questa storia, forse che il futuro è di quelle proposte che consentiranno al cliente di operare una scelta?

Assolutamente. La banca tecnologica deve poter offrire al consumatore una pluralità di mezzi. In realtà, nel settore bancario è molto difficile capire le vere esigenze del cliente. Le informazioni di cui dispone la banca in termini di comprensione del comportamento del cliente sono limitate. I clienti sono spesso multibancarizzati, possono essere classificati come clienti con bassa movimentazione, ed essere in realtà benestanti. Inoltre la banca non è l'unico soggetto finanziario con cui il cliente interagisce: società di

leasing, assicurazioni ecc. agiscono simultaneamente sul mercato. È molto importante perciò che sia il cliente a riconoscere le proprie esigenze, e non la banca a proporre offerte chiuse. Nella seconda metà degli anni '80 e per tutti gli anni '90 le banche hanno sviluppato proposte mirate per specifiche categorie di clienti: pacchetti professionali, conti donna, conti giovani ecc., secondo una logica di segmentazione. Viceversa la costruzione di pacchetti ad ampio raggio, in cui è il cliente ad autosegmentarsi, offre il grosso vantaggio di introdurre la scelta/valore: il cliente sceglie, il cliente attribuisce e riconosce il valore.

Quello che ha fatto Cendant è stato di applicare formule di marketing sviluppate con successo in altri settori di business, in particolare nel mondo vacanze. In questo settore ci sono tradizionalmente due formule. Quello tradizionale, in cui il cliente sceglie il luogo, l'albergo, le attività sportive ecc., e in cui ogni scelta è legata a un prezzo. Poi c'è la formula alternativa del villaggio vacanze. Il cliente paga un prezzo di ingresso, il più delle volte settimanale, perché riconosce che ci sono due o tre ingredienti per lui importanti. Le famiglie scelgono il villaggio perché c'è la copertura e l'assistenza per i bambini, e perché tutto sommato c'è una cucina piacevole. Nel momento in cui però partecipa alla vita del villaggio, ha la possibilità di assaggiare nuove opportunità: discipline sportive che mai avrebbe provato per l'elevato costo d'ingresso come la vela e lo sci d'acqua, ecc. Quando i figli sono cresciuti e viene a mancare una delle motivazioni originali, la famiglia ritorna nello stesso villaggio perché offre sport, ricreazione, divertimento. È il cliente che si autosegmenta. Alla fine della settimana di vacanza, ciascun cliente è convinto di aver usato il villaggio per un valore molto superiore del prezzo pagato ed è anche convinto che se tutti lo usassero come lui, il villaggio dovrebbe chiudere. Noi abbiamo preso questo concetto e lo abbiamo applicato a dei pacchetti bancari. Con l'effetto di dare una forte spinta al cross selling e in definitiva di legare il cliente alla banca.

Mi pare una filosofia profondamente innovativa, in controtendenza rispetto al grosso sforzo di molte banche di riuscire a elaborare offerte sempre più specifiche in funzione dei target.

L'ingresso di Cendant sul mercato italiano è stato dirompente. Le condizioni per un tale exploit naturalmente erano mature, d'altronde nessuno ha la presunzione di aver creato ex novo questo nuovo clima, ma certo siamo in presenza di un nuovo paradigma bancario, un nuovo modo di fare banca. Grazie al quale si instaura un rapporto di chiarezza con il cliente, e a fronte di un prezzo fisso il cliente sa esattamente quali sono i suoi diritti e i suoi doveri (cioè le norme di comportamento da seguire). È un modo di creare una relazione più ampia e sfruttare tutte le potenzialità delle banche italiane, che sono già pluriprodotto e pluriservizio.

Uno dei nodi cruciali del nostro know how è capire esattamente dove si collochi la soglia entro la quale muoversi perché nel programma continui ad esserci una logica di economicità per la banca, e perché contemporaneamente ogni cliente possa trovare la proposta di suo gradimento.

Una delle caratteristiche positive dei programmi è quella di favorire l'acquisto d'impulso da parte del cliente. La scelta tradizionale del cliente poggia sulla comparazione dei

tassi di interesse fra i vari istituti, il cosiddetto shopping around. Il cliente visita due o tre banche e sulla base dei tassi, perlomeno nelle aree metropolitane, prende la propria decisione. Ma noi sappiamo che il fattore di localizzazione come elemento di scelta va scomparendo, un po' perché siamo letteralmente assediati dagli sportelli, e un po' perché le nuove tecnologie di comunicazione indeboliscono l'importanza del fattore di prossimità. Oggi un'offerta ricca, in cui si trovano alcune singole componenti che corrispondono esattamente a ciò che il cliente va cercando e che nessuno gli aveva offerto prima, è in grado di innescare l'acquisto d'impulso a scapito della proposta tradizionale.

Come nasce l'idea di Genius, uno dei prodotti più innovativi apparsi di recente sul mercato italiano, meglio conosciuto come il 'conto del telefonino'?

Il Credito Italiano ha un management molto lungimirante, e il fatto di essere stato il first mover in Italia nel caso di un'iniziativa di successo come quella di Genius conferma l'ottima capacità di conduzione strategica. Nel momento in cui siamo arrivati in Italia Cendant ha preso contatti con la maggior parte delle banche italiane, però fra tante è stato proprio il Credito a capire le opportunità sottostanti. La scelta di lavorare con noi, una società appena nata, ha comportato una certa dose di rischio, come succede per qualsiasi innovazione. Un'attenta ricerca di mercato a monte durata lunghi mesi ha portato a definire la fisionomia di Genius, che è risultata una formula assolutamente vincente in termini di adesioni, benefici per la banca e posizionamento competitivo.

La scelta del telefonino è il frutto di un ragionamento di tutto il gruppo di progetto, che ha visto in questo gadget una mossa tattica appropriata. Ma mi preme sottolineare che la forza dei nostri programmi è l'effetto d'insieme, e per questo non siamo mai portati a far emergere un elemento rispetto agli altri. Il cellulare è solo una delle componenti del 'salad bar', e puntare troppo sul gadget significa esporsi al rischio di perdere la sfida nel momento in cui un'altra banca offre un telefonino migliore. Il nostro punto di forza è propria la ricchezza dei programmi: non siamo un'agenzia di promozioni, e un programma di marketing operativo richiede un disegno molto più ampio. Con Genius, il Credito Italiano ha confermato una forte leadership nel campo della comunicazione bancaria. E una rilevante capacità di tempismo, cioè di utilizzare le leve giuste al momento giusto.

Dunque la tecnologia hardware è molto importante, ma altrettanto importante, quando si aprono nuove aree di marketing, è la tecnologia del servizio. Che messaggio si sente di dare alle banche italiane?

Nello sviluppo delle tecnologie le banche devono essere molto attente a partire dalle effettive esigenze della clientela. Tecnologia non è lo sviluppo di singole componenti o singole innovazioni di prodotto, ma la capacità di seguire nella sua interezza la relazione bancaria. Sfruttando da una parte tutte le informazioni che sono disponibili sui clienti, dall'altra riuscendo ad erogare nei tempi e nei modi dovuti e voluti il servizio al cliente.

Probabilmente il grosso salto che le banche devono compiere è verso un approccio progettuale-ingegneristico più ampio nell'interfacciarsi con la propria clientela. In questo senso stanno andando alcune grandi banche, che interpretano la relazione con il cliente non soltanto come rapporto di prima erogazione del prodotto, ma anche di assistenza post-vendita. Tecnologia vuol dire ed esempio riuscire a seguire il cliente nella sue fasi di rapporto e di vita, e quindi riuscire ad essergli vicini nelle fasi successive alla vendita primaria. La tecnica può servire molto, perché ci sono una serie di informazioni sul cliente che possono essere raccolte e che permettono alla banca di intervenire al momento giusto.

Cogliere a fondo tutte le opportunità delle macchine, usarle meglio...

Assolutamente. Usarle meglio, usarle in modo più creativo. In Italia ci sono tutte le condizioni perché questa capacità, anche nel mondo bancario, possa essere sprigionata. Se c'è un limite nel mondo bancario italiano è che non ha sviluppato la stessa creatività che altri settori di business in cui l'Italia è leader, ha sprigionato. Qui starà la modernità, l'innovazione e la capacità di vincere nel mercato: superare gli schemi tradizionali di fare banca. Per esempio, importando nuove modalità di business. Nel nostro caso, come abbiamo visto, abbiamo importato un approccio di marketing tipico del mondo del turismo che si è mostrato vincente. In questo processo, l'apporto delle tecnologie è stato determinante, soprattutto per mettere a fuoco e quantificare gli elementi di profittabilità dell'iniziativa. Per un circolo virtuoso, queste formule di marketing permettono di meglio sostenere l'affermazione stessa delle nuove tecnologie della banca, come la banca telefonica.

Eugenio Alberti Schatz