



ALEA Associazione Laureati Economia Aziendale

Università Ca' Foscari – Venezia, Business Community dal 1985

www.aleacafoscari.com

Alea News, Marzo 2016

Persone e creazione di valore nel settore Banca&Finanza

di Giovanni Costa
giovanni.costa@unipd.it

Giovanni Costa, professore emerito di Strategia d'impresa e Organizzazione Aziendale all'Università di Padova, Vice-Presidente del Consiglio di Gestione di Intesa Sanpaolo

L'industria bancaria è oggi investita da processi di cambiamento indotti da dinamiche congiunturali e fattori strutturali che impongono un profondo ripensamento delle strategie e dei processi. L'andamento dei tassi d'interesse ha eroso i margini d'intermediazione in modo da intaccare la redditività. Secondo Prometeia nel 2015 il margine di interesse a livello aggregato è passato da 31,5 miliardi del 2014 a 30,1 miliardi del 2015 (-4,5%). A questo si aggiunge una accentuata pressione competitiva tra le banche tradizionali e tra queste e i soggetti emergenti quali il *shadow banking* (servizi relativi a pagamenti e crediti erogati da entità non bancarie) e le *fintech* (start up tecnologiche che operano nel mercato dei pagamenti e non solo).

Una risposta tradizionale a fenomeni di questo tipo porta a tentare un recupero sul piano dei volumi di quanto è perduto nei margini unitari con una spinta verso l'aumento delle dimensioni attraverso fusioni, concentrazioni o conquista di nuove quote di mercato. La ricerca dell'efficienza passa attraverso la razionalizzazione dei processi aumentando la produttività del lavoro e di tutti gli altri fattori. Negli ultimi 15 anni 48mila bancari sono andati in prepensionamento volontario o incentivato ed entro il 2020 ne dovrebbero uscire altri 23mila. Gli sportelli sono passati da 57,1 a 51 per 100mila abitanti (la media europea è di 41,9). Le operazioni presso gli sportelli diminuiscono a un tasso del 17% all'anno e il fenomeno è in accelerazione per lo sviluppo dell'*home banking* e del *mobile banking*. Le grandi banche denunciano elevate eccedenze trasformate in esodi di 5700 unità presso Unicredit, di 8000 entro il 2018 presso Mps e in 5500 riconversioni professionali presso Intesa Sanpaolo.

Una risposta più innovativa e con qualche possibilità in più di successo richiede un profondo cambiamento del *business model* utilizzando tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie oltre ad ampliare la gamma di servizi offerti al



ALEA Associazione Laureati Economia Aziendale

Università Ca' Foscari – Venezia, Business Community dal 1985
www.aleacafoscari.com

Alea News, Marzo 2016

cliente in grado di generare commissioni (risparmio gestito, consulenza e così via). Le commissioni sono infatti aumentate nel 2015 del 6,4% (23,1 miliardi) accanto all'attività di negoziazione aumentata del 52% (5,9 miliardi).

Sul conto economico delle banche pesano poi i crediti deteriorati a fronte dei quali la Vigilanza richiede un aumento dei requisiti di capitale. Il che apre una contraddizione difficilmente sanabile: com'è possibile attirare più capitale se non si è in grado di remunerarlo adeguatamente? La Vigilanza ha ragione a monitorare con rigore i parametri patrimoniali e a esigere che si collochino a livelli di sicurezza. Dovrebbe però prestare attenzione anche ai parametri di redditività. Una banca che non guadagna è un pericolo per tutti quanto, se non di più, di una banca con qualche carenza patrimoniale. L'unico modo di superare questa contraddizione, per quanto compete alla *banca come impresa*, è quello di lavorare sul business model rendendolo sostenibile e in grado di assorbire l'erosione di redditività. Il governo della transizione richiede nuove professionalità nella gestione della concessione del credito. Professionalità che devono essere in grado di capire e valutare l'impresa affidata non solo in termini algoritmici (il rating) ma anche in termini dinamici tenendo conto di come evolvono i settori. Si tratta di professionalità ancora non molto diffuse nel mondo bancario. Vanno anche rafforzate le capacità di gestione tempestiva e proattiva del credito deteriorato. Capacità ugualmente poco diffuse. Lo sforzo formativo da mettere in atto per rimontare questi deficit professionali è significativo sia come impegno finanziario sia come innovazione dei processi di apprendimento.

La leva per progettare e implementare il *nuovo business model* è costituita dalla tecnologia e dalle risorse umane a patto che non si valuti la tecnologia solo per la sua capacità di risparmiare lavoro e che la si utilizzi come fattore abilitante di nuove strategie di business. La tecnologia va infatti considerata per la sua capacità di produrre valore per il cliente attraverso un effetto leva sull'apporto degli individui e sullo stesso ruolo del cliente. Questi infatti entra attivamente nella filiera di produzione dei nuovi servizi a maggior valore aggiunto. Che è quello che accade con l'home banking e il mobile banking dove il cliente mette a disposizione il suo hardware e produce da sé parte del servizio realizzando così il monito di Richard Normann che nel suo celebre "La gestione strategica dei servizi" del lontano 1984 raccomandava vivamente di far lavorare il cliente.

Gli stessi nuovi concorrenti se correttamente considerati possono entrare nella produzione del servizio. La standardizzazione e l'automazione del lavoro routinario libera risorse che possono essere dedicate a una personalizzazione del rapporto e a un ampliamento della gamma dei servizi offerti. Ma la vera



ALEA Associazione Laureati Economia Aziendale

Università Ca' Foscari – Venezia, Business Community dal 1985
www.aleacafoscari.com

Alea News, Marzo 2016

rivoluzione avverrà con l'automazione del così detto *knowledge work* che è meno lontana di quanto possa ora apparire.

Per capire la direzione del cambiamento è utile usare una classificazione delle attività che si svolgono in banca, ma vale per qualsiasi tipologia aziendale. Da un punto di vista organizzativo, una ricerca McKinsey propone di distinguere tra *attività di trasformazione* e *attività d'interazione* (Beardsley S.C, Johnson B.C., Manyika J.M., "Competitive advantage from better interactions", *McKinsey Quarterly* 2, 2006). Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al "fare" e non presentano particolari problemi poiché utilizzano routine sempre più spesso governate dalla tecnologia e possono facilmente essere "esternalizzate" al cliente stesso o a fornitori specializzati.

I problemi nascono con le attività d'interazione. Queste si possono a loro volta suddividere in *interazioni transazionali* e *interazioni tacite*. Nelle interazioni transazionali il personale deve essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse, utilizzando procedure spesso automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza. Per esempio, un operatore di call center deve essere in grado di capire il problema del cliente e ricondurlo a una fattispecie nota per la quale è stata predisposta la soluzione o comunque la risposta. Bisogna mettere il sistema in grado di apprendere in modo che ogni qual volta viene trovata la soluzione a un problema che non era stato previsto o che si presenta per la prima volta questa viene trasformata in una nuova routine.

Le *interazioni transazionali* sono in forte aumento in banca e sono suscettibili di elevati gradi di standardizzazione e di automazione. Il che limiterà l'impiego di personale nel *front office* e il suo livello di qualificazione. Molto elevata sarà per contro la qualificazione di chi opera nel *back office*.

Le *interazioni tacite* sono più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare situazioni ambigue nelle quali non possono essere usate procedure o algoritmi, mentre è necessario disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione innovativa. In questo caso, l'attività è sottoposta a una continua morfogenesi, governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. Il massimo dell'interazione tacita si ha nelle decisioni strategiche e politiche nelle quali si "gioca", e contemporaneamente si costruiscono le "regole del gioco".



ALEA Associazione Laureati Economia Aziendale

Università Ca' Foscari – Venezia, Business Community dal 1985
www.aleacafoscari.com

Alea News, Marzo 2016

All'epoca della ricerca McKinsey emergeva che nei Paesi più sviluppati quattro posti di lavoro su cinque riguardavano attività con contenuti d'interazione. Negli Stati Uniti, le occupazioni con un prevalente contenuto d'interazioni tacite aumentavano due volte e mezza più velocemente di quelle transazionali e tre volte più velocemente dell'intera occupazione nazionale. Questa dinamica ha subito negli anni più recenti una forte accelerazione.

Se si osserva la struttura occupazionale delle nostre banche si nota ancora una prevalenza delle attività di trasformazione, facilmente identificabili. Anche da noi però sono in aumento quelle interattive. Ma prevalgono le interazioni tacite o quelle transazionali? Per rispondere e per prepararci al futuro servono ricerche sul mercato del lavoro che non si fermano alle etichette. Non conviene però aspettare conferme di questo tipo per cambiare radicalmente i percorsi formativi di inserimento, di sviluppo e di mobilità interna.

Con i clienti e i fornitori che entrano nel processo di produzione del servizio da una posizione mobile o remota, con la crescente dematerializzazione della moneta e dei documenti è possibile mantenere immutate le strutture organizzative e contrattuali? Certamente no. L'estensione spaziale e temporale del servizio non può non modificare le modalità di impiego delle persone. Si intravedono già segnali importanti. Per esempio Intesa Sanpaolo ha avviato la banca estesa non solo con un ampliamento delle fasce orarie di apertura degli sportelli ma anche nelle attività all'esterno presso il cliente. E ha avviato la sperimentazione dello *smart working* (espressione un po' enfatica che sintetizza le varie forme di flessibilità) che coinvolge già 5300 persone nel tentativo di conciliare esigenze individuali ed esigenze aziendali. Siamo ancora in un ambito tradizionale ma è un segnale importante dei cambiamenti incombenti che si annunciano anche con l'avvio di CheBanca la banca totalmente on line di Mediobanca operativa da qualche anno, o la Buddybank che funzionerà totalmente sullo smartphone di Unicredit, o la banca multicanale di Intesa Sanpaolo per citarne solo alcune.