

LE RISORSE INTANGIBILI E IL VALORE DELLA BANCA¹

Gianfranco Rebora

“Tutto quello che si può contare e toccare ha per noi poco pregio...”
F. Nietzsche, *Frammenti postumi*

1. Risorse intangibili e valore dell'impresa: alcuni riferimenti concettuali

Agli inizi del XXI secolo è ormai ampiamente riconosciuto nell'economia aziendale il ruolo delle risorse immateriali, o intangibili, o invisibili, al tempo stesso come:

- determinante essenziale della vitalità e competitività delle imprese
- fonte quindi della capacità di produrre reddito, o di generare valore, per l'impresa e per i soggetti che partecipano alla sua attività
- componente fondamentale, di conseguenza, dello stesso valore economico che l'impresa assume in un dato momento
- elemento che diviene necessario considerare e analizzare in modo specifico, e non solo indirettamente, ogni volta che sorge l'esigenza di calcolare il valore economico dell'impresa stessa.

Sul piano teorico e dell'elaborazione concettuale, questa consapevolezza è frutto di una significativa convergenza ravvisabile in distinti filoni di ricerca nell'ambito delle discipline economiche, aziendali e manageriali. Alcuni di questi si ricollegano a spunti e intuizioni anche molto lontani nel tempo, ma hanno dato luogo soprattutto a sviluppi di ricerca e di concettualizzazione negli ultimi 20 anni, con una forte accelerazione di intensità nel decennio appena trascorso. E' significativo richiamare almeno i seguenti filoni di studi, che hanno non poco accompagnato e influenzato le esperienze delle imprese di ogni paese e settore:

- la teoria del capitale umano, che ha riconosciuto una fonte importante di ricchezza e di reddito in fattori immateriali, come l'istruzione e il progresso scientifico e tecnico (Becker, 1975). Questa visione, espressa in un primo tempo al livello macroeconomico e macro-sociale, è stata poi estesa alle risorse e capacità umane presenti in azienda. Fino ad affermare che l'organizzazione stessa può essere considerata capitale (Scifo, 1974).
- Le metodologie sviluppate in materia di qualità, soprattutto attraverso il total quality approach, tendente a coinvolgere non solo il management ma tutti gli operatori aziendali in una prospettiva

di miglioramento continuo, orientata dall'attenzione per il cliente (Juran, 1964, Deming, 1982). La qualità del prodotto o del servizio è intimamente legata alla qualità dell'azienda, della sua organizzazione, del suo management. Le sue determinanti fondamentali sono quindi ravvisabili in una serie di fattori intangibili legati in gran parte a caratteristiche e comportamenti delle risorse umane a tutti i livelli dell'impresa.

- La visione dell'impresa competence based o resource based, che pone al centro dell'attenzione le competenze distintive o core competences dell'impresa, cioè le capacità di fare, le conoscenze possedute, le qualità professionali e organizzative che rappresentano la base della competitività (Hamel-Prahalad, 1995). E' grazie a questo tipo di risorse immateriali che l'impresa è in grado di generare valore per i propri clienti, di mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, di creare nuovi prodotti e innovare con continuità nel tempo.
- Gli studi sull'apprendimento organizzativo, che sottolineano la necessità per le organizzazioni di modificarsi di continuo per corrispondere e trarre vantaggio rispetto alle trasformazioni del contesto in cui operano (Senge, 1990). L'apprendimento si manifesta sia come una routine adattiva, rivolta alla soluzione di problemi, sia come assunzione di nuovi paradigmi concettuali, discontinui rispetto alle esperienze passate (double loop learning, Argyris-Schon, 1978). La learning organization emerge come nuova configurazione aziendale, che favorisce l'emergere del pensiero sistemico e adotta forme di sviluppo organizzativo capaci di superare gli ostacoli e le routines difensive che normalmente limitano l'apprendimento individuale e collettivo Argyris C. (1993).
- La concezione dell'impresa e dell'economia incentrata sulla creazione di conoscenza, che rappresenta in qualche modo il catalizzatore delle diverse risorse immateriali (Drucker, 1993, Nonaka-Takeuchi, 1995). E' la capacità di creare conoscenza la fonte continua di innovazione e quindi il fondamento del vantaggio competitivo, al livello sia dell'impresa, che delle nazioni o dei più ampi sistemi economico sociali.
- Le ricerche sulla cultura organizzativa, che hanno evidenziato l'importanza di fattori tipicamente qualitativi e intangibili, come i valori, i significati, i simboli, le convinzioni radicate e condivise delle persone nel determinare i comportamenti individuali e di gruppo (Schein, 1985). La capacità dell'organizzazione e dei suoi leaders di orientare questi aspetti e di costruire una cultura aziendale costituisce un elemento di coesione organizzativa ed un presupposto per il successo aziendale (Pfeffer, 1981).
- La prospettiva del people value, che inserendosi nelle direttrici di ricerca tracciate dai filoni del capitale umano, della visione competence based e della creazione di conoscenza, afferma come la capacità di attrarre e trattenere risorse professionali di qualità e dotate di talento costituisca ormai in modo generalizzato il più importante fattore di successo e di generazione del valore per le imprese (Ulrich, 1997, O'Reilly III-Pfeffer, 2000).

Da questo patrimonio di elaborazione concettuale in continua crescita emerge un quadro assai ampio e variegato delle risorse invisibili o intangibili, di come classificarle, metterle in gerarchia o scala di priorità, combinarle in un insieme coerente. Così un libro recente, orientato alla ricerca dei fattori

intangibili che determinano la performance aziendale e il “vantaggio invisibile”, elenca dodici contenuti fondamentali che ricomprendono gran parte di quanto è stato nel tempo posto all’attenzione dai filoni di ricerca indicati (Low J. – Cohen Kalafut P. 2002):

- leadership
- esecuzione della strategia
- comunicazione e trasparenza
- marchio
- reputazione
- reti e alleanze
- tecnologia e processi
- capitale umano
- contesto di lavoro e cultura organizzativa
- innovazione
- capitale intellettuale
- adattabilità.

Tutto quanto sinora esposto riguarda sicuramente le imprese in generale e può essere esteso senza particolari problemi al mondo delle banche e in genere degli intermediari finanziari. Trattandosi di aziende di servizi molto complesse che operano in grande misura attraverso risorse umane dotate di professionalità elevate e i cui processi operativi comportano un rilevante impegno nell’elaborazione e trasmissione di informazioni, le banche sembrano anzi poste al centro delle tematiche considerate.

In questa relazione cercheremo di leggere lo stato dell’arte e le prospettive di analisi e di intervento sulla generazione di valore economico attraverso i fattori intangibili nel contesto bancario. Il riferimento sarà soprattutto alle banche italiane di medie dimensioni, per lo più operanti in ambito regionale. La ricerca si è valsa di una serie di interviste approfondite con esponenti della direzione centrale di queste banche, finalizzate a verificare la rilevanza delle diverse tipologie di risorse intangibili e la possibilità di intervenire per rafforzarne la presenza e il ruolo.

Si è ritenuto utile orientare le interviste attraverso una traccia di riferimento concettuale predefinita, che tenesse conto di un’analisi critica della letteratura sopra richiamata e delle caratteristiche del settore indagato. A questo fine si è scelto di adottare come riferimento il modello del *capitale intellettuale*, che rielabora il concetto del capitale umano, arricchendolo con spunti derivanti da diversi dei filoni teorici esaminati e soprattutto dalla prospettiva di creazione della conoscenza (Sveiby- Lloyd, 1987, Edvinsson, 1997, Stewart, 1997 e 2001). Si tratta di un modello che ha trovato sviluppo e ulteriore elaborazione soprattutto attraverso l’esperienza dell’impresa svedese di servizi finanziari Skandia, divenuta un vero e proprio laboratorio applicativo di queste metodologie.

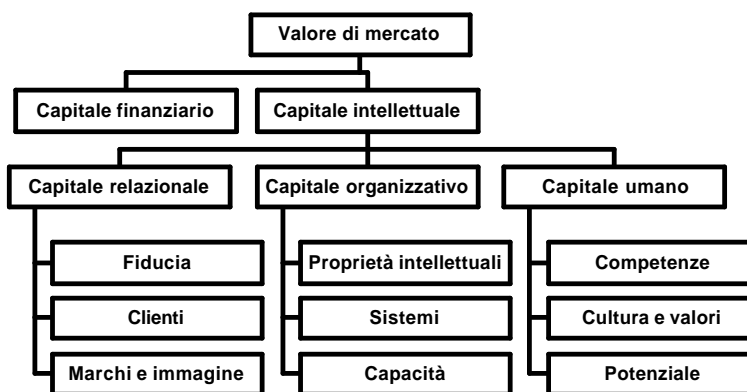
I risultati dell’indagine svolta verranno quindi presentati nei prossimi paragrafi seguendo la struttura logica del modello stesso.

2. Il modello del capitale intellettuale

Il capitale intellettuale concorre in combinazione con il capitale finanziario alla formazione del valore dell'impresa. Si afferma che esso comprende i valori immateriali creati dall'attività intellettuale; e che è costituito da conoscenza che trasforma gli elementi materiali e ne accresce il valore (Stewart, 2001). In questa formulazione ritroviamo l'eco dell'ormai lontana posizione dell'economista Fisher (1974), poi ripresa da Becker, secondo cui tutti flussi di reddito e di valore possono essere concepiti come interessi originati da un capitale nelle sue componenti materiali e immateriali. Già nelle applicazioni all'impresa della teoria del capitale umano si affermava che, mentre le componenti materiali sarebbero remunerate con l'interesse corrente sul mercato, quelle immateriali darebbero luogo al rendimento residuale (Scifo, 1974).

Secondo la concezione adottata da Skandia, cui ci riferiamo introducendo alcuni adattamenti, il capitale intellettuale rappresenta le risorse intangibili dell'impresa e costituisce la fonte fondamentale della differenza tra il valore di mercato dell'azienda e il suo valore contabile, espresso dal capitale proprio rivalutato (tenendo eventualmente conto del valore di rimpiazzo delle attività fisse). Il capitale intellettuale è costituito da tre componenti fondamentali (v. fig. 1):

Fig. 1 - Il modello del capitale intellettuale



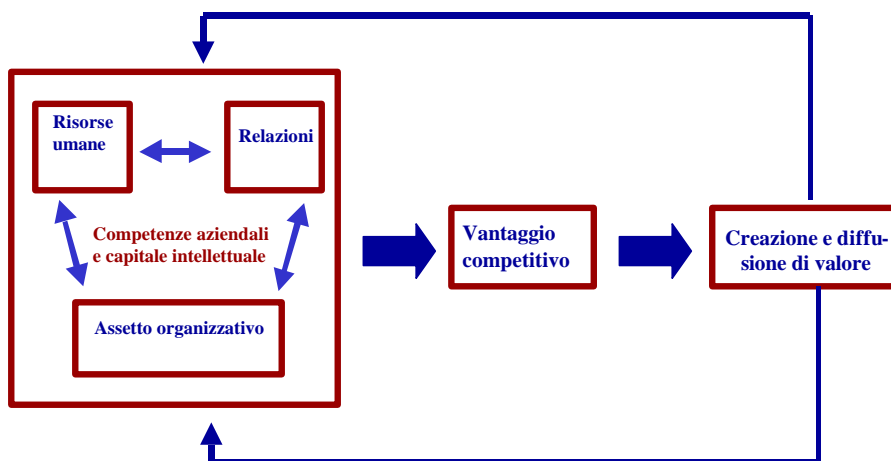
- il capitale umano, comprende la competenza, la capacità propositiva e di relazione, i valori interiorizzati e praticati dal personale; si può tentare una stima del suo valore considerando gli investimenti accumulati in formazione, professionalizzazione e sviluppo del potenziale;
- il capitale relazionale, esprime il valore delle relazioni con i soggetti esterni ed in particolar modo con i clienti (customer value); la fiducia acquisita presso i vari interlocutori rappresenta una componente fondamentale di questo valore, che dipende anche dall'estensione della base di clienti esistenti e dal rispettivo potenziale di sviluppo;

- il capitale organizzativo, è concepito come l'insieme delle competenze aziendali strutturate e sistematizzate, che trovano quindi concretizzazione in diritti di proprietà intellettuale, sistemi gestionali, basi di dati, capacità manageriale e di innovazione, ecc.

E' l'interazione continua tra capitale umano, di relazione e di organizzazione che, combinandosi con i flussi di capitale finanziario, affina e valorizza ciascuna delle componenti, alimentando il valore complessivo dell'impresa. E' nell'ambito di questi circuiti virtuosi di interazione tra le variabili considerate che il capitale intellettuale si traduce in vere e proprie competenze aziendali, e le risorse potenziali divengono spendibili nel gioco competitivo ed anzi fonte della competitività dell'azienda. Si pongono quindi le basi:

- per la generazione di valore e la sua distribuzione/diffusione a beneficio dei diversi soggetti inclusi nell'assetto istituzionale dell'impresa ;
- per il rafforzamento e consolidamento nel tempo delle stesse risorse e competenze aziendali (v. Fig. 2).

Fig. 2 - Capitale intellettuale e vantaggio competitivo

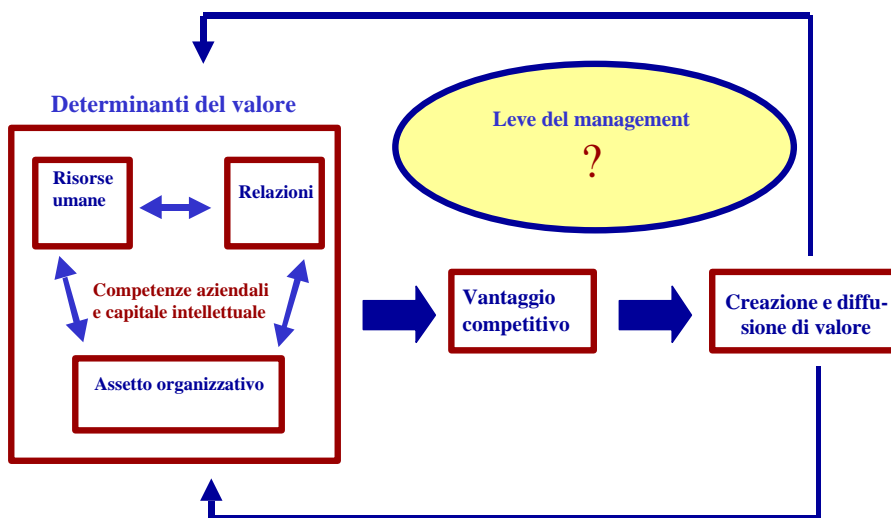


Ciò rappresenta evidentemente una situazione ideale, un orientamento ed un obiettivo a cui tendere nella prospettiva di competitività duratura dell'impresa, che riflette buona parte delle indicazioni desumibili dalle teorie richiamate all'inizio.

La presente ricerca è peraltro finalizzata a trarre orientamenti di azione per il management bancario e quindi il materiale empirico raccolto sarà utilizzato per evidenziare le leve di intervento che appaiono maggiormente utili e praticabili per indirizzare le aziende nella prospettiva evocata.

L'applicazione del modello sarà quindi in modo particolare orientata a ricercare risposte su quali siano le leve di management più efficaci per costruire competenze aziendali basate sul capitale intellettuale (v. Fig. 3).

Fig. 3 - Quali leve del management per agire sulle determinanti del valore?



3. I risultati della ricerca empirica

Nella parte empirica della ricerca si sono intervistate figure di alta direzione in sei aziende di credito, dotate di diverse configurazioni e dimensioni e comunque in prevalenza orientate verso un ambito competitivo regionale. Le interviste hanno seguito una traccia comune, imperniata sul rilievo competitivo dei fattori intangibili o immateriali e sulle modalità di intervento nei tre campi delle risorse umane, delle relazioni con i clienti e con gli altri interlocutori fondamentali, delle risorse tecnologiche, informative e organizzative.

Le determinanti immateriali della competitività

Tutti gli interlocutori intervistati hanno mostrato notevole sensibilità per il ruolo dei fattori immateriali come determinanti del vantaggio competitivo delle banche. Questo vale sia in linea generale, date le attuali caratteristiche dei mercati dei servizi finanziari; sia nel contesto competitivo più specifico delle proprie aziende.

Si insiste molto, in particolare, sull'intreccio tra i fattori del radicamento territoriale, della competenza e motivazione del personale, della capacità del management di fare da catalizzatore, introdurre stimoli, esprimere iniziativa. L'attenzione è rivolta ai clienti, alla comprensione delle rispettive esigenze, alla personalizzazione dell'approccio. E la risorsa chiave in questo ambito è sempre per la banca la qualità del personale che ai vari livelli gestisce i momenti di contatto. In questo, per quasi tutti gli interlocutori, emerge la centralità dell'attività *retail*, che per le banche focalizzate su aree regionali rappresenta il

baricentro del business, e comunque la fonte privilegiata di contatto con i clienti e con il mercato, che alimenta anche le eventuali altre linee di attività.

Si vede la presenza concreta di un capitale intangibile proprio nel nesso che si stabilisce in modo naturale tra il patrimonio di relazioni con i clienti lentamente accumulato nel tempo e le qualità professionali e umane delle persone che, ai vari livelli della banca, interagiscono con i clienti. Si tratta del personale delle filiali, dagli sportellisti ai direttori. E significativamente il responsabile della Banca Azzurra evoca la “facilità di avere un contatto diretto con la direzione generale della banca”.

Capitale di relazioni e capitale umano si combinano in un circuito virtuoso da cui derivano vantaggi competitivi particolarmente importanti per le aziende bancarie di piccole e medie dimensioni. Nel passare dalla considerazione dei fattori validi in generale a quelli specifici della propria banca, gli stessi interlocutori si soffermano su aspetti come l’ascolto del cliente, la velocità di risposta, il senso di fiducia ed affidabilità, la conoscenza del contesto locale, l’inserimento in reti di relazioni, la personalizzazione e continuità nel tempo dei rapporti. Alcuni allargano l’attenzione verso un capitale relazionale più ampio, rispetto ai clienti, allargato alla realtà associativa, culturale e istituzionale del territorio, richiamano la rilevanza delle sponsorizzazioni di eventi culturali, di modalità ulteriori per esprimere il radicamento nel territorio.

Minore risulta la sensibilità verso gli aspetti riferibili al terzo polo del capitale intellettuale, verso il capitale incorporato nell’organizzazione della banca e soprattutto nella sua capacità di governare informazioni e conoscenza. Questa attenzione è presente, più in negativo però che in positivo, nella osservazione del responsabile della Banca Azzurra, secondo cui “la disponibilità di informazioni sui clienti è un importantissimo fattore competitivo ancora poco sfruttato, soprattutto sul cliente privato”. Ed impronta invece in notevole misura tutta l’impostazione aziendale della Banca Blu, che si distacca dalle altre aziende per un modello diverso e originale di business, che esce dalla tradizionale distinzione tra segmenti *retail* e *private* e costruisce la relazione con i clienti proprio su piattaforme tecnologiche innovative anziché sulla diffusione di filiali sul territorio. Questa scelta sembra comunque esaltare la rilevanza dei fattori intangibili, al punto che si afferma: “il fattore competitivo fondamentale è lo spirito con cui si affronta la gestione”. Ma anche in questo caso resta intatta la rilevanza del capitale umano e di quello relazionale, per i quali la tecnologia assume anzi quasi il ruolo di una leva che ne esalta l’importanza.

Il capitale umano

Passiamo ora a considerare le più concrete modalità attraverso cui le risorse umane operano come fattore specifico di competitività.

Da questo punto di vista le politiche e le modalità operative prescelte dalle diverse aziende di credito considerate non sembrano differenziarsi in modo spinto, fatta eccezione per il caso della Banca Blu che riflette anche in questo aspetto la tipicità del suo modello di business. La centralità assegnata alle funzioni svolte dal call center porta a fare di questo il fulcro anche delle politiche del personale, che viene selezionato e formato valorizzando al massimo il potenziale di esperienza, sviluppo di conoscenza del

mercato e dei clienti, potenziamento di abilità e competenze che si lega alla particolare organizzazione di questa struttura. Tale impresa valorizza al massimo anche la sua recente origine e la possibilità di selezionare ex novo tutto il personale senza subire il condizionamento della tradizionale cultura bancaria. Ne deriva una politica del personale molto più vicina a quella di aziende di settori di recente formazione, come la telefonia mobile, che non agli assetti delle aziende di credito. Negli altri 5 casi, si rilevano linee di azione molto simili, agevolmente leggibili nel senso dell'inserimento graduale di politiche del personale non tradizionali del settore bancario, derivate dalle più mature esperienze delle aziende industriali modernamente organizzate.

I ruoli professionali individuati come critici sono praticamente gli stessi nei diversi casi: in particolare le figure di direttore di filiale e di operatore di sportello nell'ambito delle filiali stesse. A questi si aggiungono, gli operatori-consulenti della clientela privata, per le sole banche più impegnate in questo ambito. La criticità riconosciuta a queste figure dipende evidentemente del ruolo relazionale, dall'essere snodi essenziali dal punto di vista della costruzione del capitale relazionale.

Per gestire queste figure, le banche esaminate sembrano puntare molto sulla formazione e sull'adozione di quei meccanismi operativi di gestione del personale che nelle banche di limitate dimensioni non hanno mai avuto molto sviluppo. In questo i diversi casi esaminati si differenziano per l'essere più o meno avanti lungo questa direttrice, ma non per i riferimenti concettuali assunti. Così, le aziende più piccole, come la Banca Rossa e, in parte, quella Verde, risentono ancora molto di una gestione informale e personalizzata da parte del capo azienda. Le altre sono più avanti nell'introduzione di meccanismi standardizzati, ma il percorso intrapreso sembra il medesimo. Tutte cercano di limitare e contenere la tradizionale rigidità della gestione del personale bancario limitando la pianificazione dei percorsi professionali e delle carriere e cercando di riservare spazi forti di discrezionalità e di flessibilità nelle scelte in questa materia. Significativamente, la Banca Azzurra apre la strada a carriere veloci per il personale di recente inserimento: "solitamente, adesso contiamo sui giovani, perché abbiamo capito che nel tentativo di cambiare la mentalità di quelli anziani spendiamo solo del gran tempo e dei gran soldi, con pochi risultati".

Resta condivisa da tutti anche l'importanza dell'intervento diretto dei capi azienda nel promuovere il cambiamento culturale e nell'animare la gestione del personale, anche se dovrà essere sempre più assistito da professionisti delle risorse umane e da sistemi operativi specifici.

Le politiche retributive infine sembrano molto condizionate dal contesto contrattuale del settore bancario, che lascia spazi esigui, o comunque economicamente molto costosi, per introdurre innovazioni rilevanti.

Il capitale relazionale

Come si è visto, già l'individuazione delle figure professionali critiche per la competitività esalta soprattutto il fattore "relazioni": al centro dell'attenzione stanno gli operatori di contatto e di *front line*, sia che si tratti delle classiche figure di sportellista, dei nuovi addetti ai *call center*, oppure di consulenti e

promotori specializzati. E ruolo di frontiera particolarmente esposto sul versante dei clienti viene sempre più considerato lo stesso direttore di filiale (o equivalente).

Dal punto di vista relazionale, in effetti, la preoccupazione fondamentale per l'alta dirigenza delle banche riguarda il cliente, con pari attenzione per l'impresa, l'investitore, l'individuo o famiglia depositante. Si riconosce, esplicitamente o implicitamente che i clienti sono un grande *asset* della banca e si ammette di avere ancora una conoscenza insufficiente della propria clientela. In vari casi emerge una insoddisfazione per i criteri troppo rigidi di segmentazione della clientela, in base per esempio al valore dei depositi o dei patrimoni affidati in gestione. Dicono così alla Banca Azzurra: "stiamo aumentando il numero dei clienti con portafogli personalizzati, scendendo anche al di sotto dei 50.000 euro, perchè non è raro scoprire che la persona che da noi ha 30/40.000 euro ne ha magari investiti 2 milioni da un'altra parte. Sui privati non ci sono informazioni affidabili, ci sono solo delle statistiche nazionali che ti dicono che il reddito medio è questo, che la ricchezza media è quella; ma in una zona come la nostra nella quale la propensione al risparmio è forte le apparenze possono ingannare e personalizzare e approfondire il contatto si rivela molto utile".

Emerge così con forza l'idea dell'unitarietà del cliente, al di là delle suddivisioni un po' scolastiche, che, forse, sono più importanti per le grandi banche. Ed emerge il ruolo del *retail* come perno centrale e fondamento anche per tutte le altre linee di attività di queste aziende.

In tutti i casi si registra quindi uno sforzo per intensificare il rapporto con il cliente, anche utilizzando canali ulteriori di contatto rispetto a quelli tradizionali, come la banca *on line*. A parte la Banca Blu, con il suo peculiare approccio, negli altri casi i nuovi canali sono concepiti come una possibilità in più, un'integrazione di quelli tradizionali che non ne alterano la logica di fondo, come lucidamente riconoscono alla Banca Gialla: "la banca *on line* non è stata intesa come divisione a sé stante. Il baricentro rimane il rapporto con il cliente. A parità di opportunità e risorse è l'uomo che crea la qualità della relazione". La personalizzazione del rapporto resta il focus fondamentale per le banche radicate nel territorio: "noi continuiamo a pensare che, viste le nostre dimensioni, visto il collegamento che abbiamo con il nostro mercato, la relazione personale continui ad essere quella privilegiata. Avendo una clientela essenzialmente *retail*, non possiamo pensare che il rapporto si spersonalizzi perché nel momento in cui noi spersonalizziamo il rapporto abbiamo perso la nostra forza" (Banca Verde).

In diversi casi sono stati introdotti strumenti formali di ascolto del cliente e di verifica del servizio, dall'analisi dei reclami ai sistemi di *customer satisfaction*. Nella dimensioni più piccole, si punta ancora molto sul contatto diretto: "ci valiamo della conoscenza immediata che abbiamo e del ritorno immediato che ci viene sia dall'interno che dall'esterno, a seguito dello stretto legame con il territorio" (Banca Verde).

La grande importanza assegnata al cliente dal punto di vista del capitale relazionale lascia un po' in ombra i rapporti con gli altri soggetti del territorio, che pure hanno la loro importanza. In particolare non si è riscontrata una rilevante sensibilità rispetto a quella rete di rapporti con i soggetti, dalle tradizionali figure di consulenti o specialisti, sino ai consorzi fidi o ai *venture capitalist*, che possono mediare o comunque influenzare sensibilmente lo sviluppo dell'attività bancaria nel settore delle piccole e medie imprese (Caselli, 2002).

Il capitale organizzativo

L'investimento in capitale organizzativo per le nostre banche si dirige in gran parte verso l'area delle tecnologie e dei sistemi informativi. L'*outsourcing*, specie attraverso la partecipazione a consorzi, risulta la formula più praticata, che consente di accedere a sistemi che banche di piccole o medie dimensioni difficilmente potrebbero sostenere.

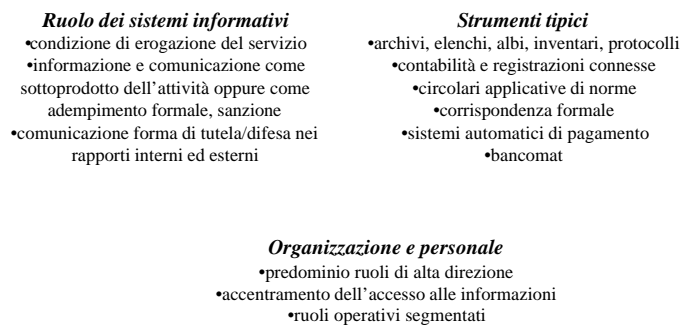
Nell'insieme i dirigenti intervistati mostrano di condividere la consapevolezza espressa dal responsabile della Banca Rosa con queste parole: "l'evoluzione culturale e organizzativa dell'azienda e del suo personale sono il fattore critico di successo che condiziona gli stessi investimenti in tecnologia".

Interessante è anche l'individuazione del rapporto con il cliente come focus di crescente importanza nell'orientare lo sviluppo delle applicazioni informatiche; ciò nel duplice senso di vedere nei sistemi informativi di nuova concezione lo strumento essenziale per colmare quelle lacune conoscitive sulla propria clientela che si sono già rilevate, integrando le informazioni che derivano dalla personalizzazione dei rapporti e dal radicamento nel territorio (Banche Rosa e Verde); e di mettere il cliente stesso nelle condizioni di operare direttamente gestendo lo stesso tipo di informazioni che sono tradizionalmente dominio dell'azienda (Banche Azzurra e Blu).

Al di là di questa comune sensibilità, il piccolo campione di aziende esaminato è comunque già sufficiente a mostrare il raggiungimento di livelli evolutivi diversi in un percorso ideale. I dati raccolti ci consentono, anzi di individuare tre stadi di sviluppo che caratterizzano l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e comunicazione, combinandosi naturalmente con altri aspetti organizzativi che richiamano in causa gran parte dei fattori inclusi nel modello dei fattori immateriali di competitività.

Un primo stadio riflette l'assetto tradizionale nel quale il ruolo dei sistemi informativi sembra soprattutto strumentale, legato quindi al compito di registrare e formalizzare le diverse operazioni. Gli investimenti in tecnologia sono ancora più fisici che immateriali, o comunque meglio assimilabili alla concezione classica del capitale fisico che a quello di componente del capitale intellettuale. La funzione dei sistemi informativi appare quella di registrare il valore più che di contribuire a realizzarlo (v. Fig. 4).

Fig. 4 - La banca tradizionale: il sistema informativo registra il valore



Il secondo stadio vede invece un orientamento dei sistemi informativi verso il supporto al management ed ai compiti gestionali. Esso trova una efficace espressione nell'affermazione del direttore della Banca Gialla: "si lavora molto sui dati di andamento, sia interni che esterni (tempi di produzione, tempi di rilascio..). Il fattore critico è la tempestività di questi dati. Vi è un rigido controllo di questi dati perché c'è una forte esigenza di conoscere le performance delle varie aree. Ciò induce una sana competizione all'interno della banca". In questo stadio la funzione dei sistemi informativi appare quella di assistere il management nel generare il valore, potremmo dire di presidiare, e forse di trainare, il processo di formazione del valore (v. Fig. 5).

Fig. 5 - La banca manageriale orientata agli obiettivi: il sistema informativo presidia il valore

- | <i>Ruolo dei sistemi informativi</i> | <i>Strumenti tipici</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• parte dei meccanismi di funzionamento• base di un linguaggio comune della gestione• elemento di integrazione, unificante• informazione che orienta le decisioni | <ul style="list-style-type: none">• programmi e obiettivi• budget, contabilità dei costi• analisi ambientali, dati sull'utenza, rilevazioni di bisogni |
- Organizzazione e personale***
- enfasi sui ruoli di direzione (direttore agenzia, responsabili di linea) come utilizzatori
 - enfasi sulle strutture specialistiche come produttori
 - accesso selettivo alle informazioni

Il terzo stadio è quello imperniato su una strategia di *Customer Relationship Management*, che trovi piena corrispondenza in un assetto organizzativo evoluto. Essa identifica non tanto nelle nuove tecnologie dell'informazione, ma nella relazione con il consumatore la nuova base di identità della banca e considera lo sviluppo di un sistema cognitivo sui clienti il vero patrimonio aziendale (Farinet, 2002). L'informazione evolve in questo caso da semplice strumento a risorsa che contiene già in sé il risultato ricercato e quindi la valenza di servizio al cliente. Il sistema informativo diviene pienamente una componente strutturata del capitale intellettuale e come tale è in grado di generare direttamente valore (v. Fig. 6).

Fig. 6 - La banca innovativa orientata al CRM: l'informazione genera il valore

- | <i>Ruolo dei sistemi informativi</i> | <i>Strumenti tipici</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• elemento costitutivo del servizio offerto: si elaborano informazioni• risorsa e materiale di lavoro• forza di integrazione incentrata sul cliente (contesto multi canali)• fonte di identità individuale e aziendale | <ul style="list-style-type: none">• analisi e diagnosi di problemi o situazioni• banche dati• sistemi di client profiling• CRM - call e contact center evoluti• formazione e ricerca diffuse |
- Organizzazione e personale***
- enfasi sui ruoli di professionisti aziendali
 - bilanciamento tra specializzazione tecnica e responsabilizzazione sul cliente
 - alternanza ruoli produttori e utilizzatori di informazioni
 - circolarità e accesso ampio alle informazioni
 - tendenziale assimilazione del cliente all'operatore nell'accesso e nella gestione delle informazioni

Solo la Banca Blu, tra quelle esaminate appare pienamente inserita in questo stadio; e non si tratta in questo caso di un percorso evolutivo, ma di un'azienda concepita e progettata dall'inizio in questa logica. A questo traguardo si stanno comunque almeno affacciando alcune delle altre banche, come la Rosa, l'Azzurra e la Verde, i cui Direttori esprimono concetti allineati verso questa prospettiva. Come riconoscono gli stessi interessati, la trasformazione organizzativa di aziende che hanno una lunga storia è complicata e non basta l'iniziale adozione di alcune tecnologie specifiche per completare il tragitto.

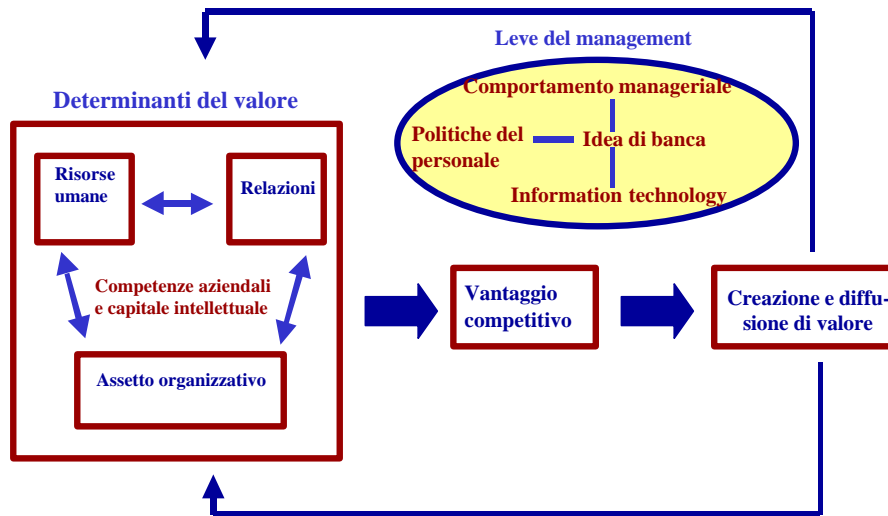
4. Alcune implicazioni per il management bancario

I risultati esposti della pur limitata ricognizione compiuta possono supportare alcune indicazioni sulle leve di intervento per il management delle aziende bancarie di fronte alla problematica dei fattori immateriali di competitività.

Nel caso si accetti lo schema di riferimento proposto, soprattutto per quanto riguarda il ruolo del capitale intellettuale nel promuovere il vantaggio competitivo, è possibile a questo punto cercare di formulare qualche risposta di fronte al punto di domanda espresso nella Fig. 3 e che riguardava proprio le leve più efficaci per costruire competenze aziendali basate sul capitale intellettuale.

L'analisi svolta ha portato nel suo insieme l'attenzione su quattro principali ordini di leve, sulle quali il management può proporsi di "spingere". Le indichiamo così (v. Fig. 7):

- il comportamento manageriale
- l'idea di banca
- le politiche del personale
- l'information technology.

Fig. 7 - Leve del management e determinanti del valore

Il comportamento del management, e in particolare delle figure di capo azienda, rappresenta la linea di azione più semplice e immediata che può direttamente promuovere quegli elementi di natura immateriale che abbiamo associato al vantaggio competitivo. Ne troviamo un esempio efficace nel caso della Banca Rossa, la più piccola tra quelle esaminate, dove l'approccio di *leadership* del direttore generale pervade tutta l'organizzazione: "la scelta centrale è stata di creare un clima di fiducia e di collaborazione... Al personale si dà molto (formazione), ma si chiede molto. La linea strategica è chiara e condivisa... Il rapporto personale con il cliente risulta fondamentale... In un contesto come questo il direttore generale deve conoscere tutti personalmente, soprattutto all'interno: deve conoscere direttamente tutti i dipendenti".

Nella situazione molto piccola questo approccio può forse essere esauriente, se ben giocato. Negli assetti più complessi resta comunque necessario l'impatto diretto della leadership, che dovrà combinarsi naturalmente con l'azione decisa su leve meno dirette.

L'idea di banca. Si è già visto che le diverse componenti immateriali che rientrano nel capitale intellettuale interagiscono continuamente tra loro e trovano nella rispettiva coerenza e coesione un fattore determinante, che può esaltarne o deprimerne l'impatto sul vantaggio competitivo. Al di là dell'azione diretta del management, questo fattore di coerenza e di coesione richiede la capacità ad esprimere e comunicare diffusamente qual è il modello di business adottato, quale idea di banca permea la strategia aziendale e le diverse scelte e azioni che si intraprendono ai vari livelli. Questo aspetto dell'idea e del modello di banca lo troviamo fortemente enfatizzato nell'esperienza della Banca Blu, dove trova sintesi nelle parole "il fattore competitivo fondamentale è lo spirito con cui si affronta la gestione"; "è lo spirito che pervade la banca che è differente". Qui l'idea di realizzare una banca di nuovo tipo secondo un modello originale è continuamente affermata, e comporta conseguenze precise nelle diverse scelte operative.

Le politiche del personale. La natura dei servizi bancari è tale da esaltare il ruolo del personale, soprattutto per la relazione con i clienti. Le *driving forces* del sistema competitivo e della tecnologia accentuano ulteriormente questo aspetto. Non è un caso che i ruoli professionali indicati come critici sono sempre quelli di interfaccia, dallo sportellista e direttore di filiale, sino ai consulenti e promotori finanziari. Neppure è un caso che le aziende di credito che più puntano e investono sulla tecnologia, come la Banca Blu, mettono al centro della propria attenzione nuove figure di contatto come gli operatori di *call center*. Servizi tecnicamente più complessi e clienti più esigenti e differenziati sono tendenze che convergono nel determinare una spinta verso forme evolute di gestione del personale. In quest'area resta molto da fare: occorre superare l'approccio incentrato sul ruolo illuminato e carismatico di una figura di capo azienda e la semplice assimilazione di sistemi derivati dall'industria non appare sufficiente. La banca evoluta è un'organizzazione professionale, chiamata a sintonizzare i propri sistemi di gestione delle risorse umane sulla lunghezza d'onda dei *knowledge workers* e dei professionisti aziendali. Figure tradizionali e figure nuove, che hanno in comune l'esigenza di combinare competenze tecniche (da sviluppare a volte per linee orizzontali, di polivalenza, e a volte per linee verticali, di approfondimento specialistico) e competenze di relazione e di servizio al cliente. E occorre sempre più gestire la globalità del rapporto con questi professionisti, in tutte le sue fasi, dalla selezione, alla formazione in carriera, al *performance management*, superando e integrando gli strumenti tradizionali troppo rigidi e focalizzati su momenti della vita professionale troppo limitati.

La leva manageriale delle politiche e dei sistemi del personale richiede quindi sempre maggiore attenzione e sforzo per sviluppare approcci e metodologie appositamente concepiti ed elaborati per il contesto professionale bancario, e sempre più anche orientati secondo l'idea di banca propria di ciascun istituto.

L'information technology. Anche questa leva richiede un approccio focalizzato sulle caratteristiche del business bancario e orientato dall'esigenza centrale della *customer relationship*. Puntare sulla manovra di questa leva non significa soltanto attivare forti investimenti in tecnologia, ma anche dare spazio a criteri organizzativi che trasformano in profondità le modalità operative e gli orientamenti comportamentali tradizionali del mondo bancario. Significa ricercare lo sviluppo di rapporti positivi con la clientela attraverso molteplici canali di contatto e vendita; e nel contesto multicanale il cliente stesso diventa forza potente di integrazione organizzativa. I diversi ruoli aziendali sono chiamati a rispondere continuamente in chiave di tensione verso il servizio al cliente: specializzazione tecnica e responsabilizzazione verso il cliente sono sempre più combinate, la stessa divisione tra produttori e utilizzatori di informazioni scompare, perché ciascun ruolo è chiamato ad assolvere entrambe le funzioni, mentre la circolarità e l'accesso ampio alle informazioni non solo modificano i rapporti interni, ma inglobano gli stessi clienti in un sistema unitario di comunicazione. Per generare valore, l'informazione deve trasformarsi in conoscenza, e questo è proprio il compito dei *knowledge workers*, i nuovi professionisti aziendali la cui stessa identità professionale si costruisce intorno alla capacità di gestire l'informazione e di sviluppare un sistema cognitivo sui clienti.

L'utilizzo combinato e integrato delle quattro leve indicate rappresenta un traguardo importante per l'evoluzione del management bancario; è il loro utilizzo bilanciato che consente la crescita del capitale

intellettuale in tutte le sue componenti come reale fattore di competitività. In questo contesto la capacità di definire e comunicare una specifica *idea di banca* rappresenta comunque il legante fondamentale, l'orientamento di fondo per l'utilizzo delle altre leve che consente l'ancoraggio ad una prospettiva competitiva realistica e praticabile.

5. Come misurare il valore della banca: la prospettiva della *balanced scorecard*

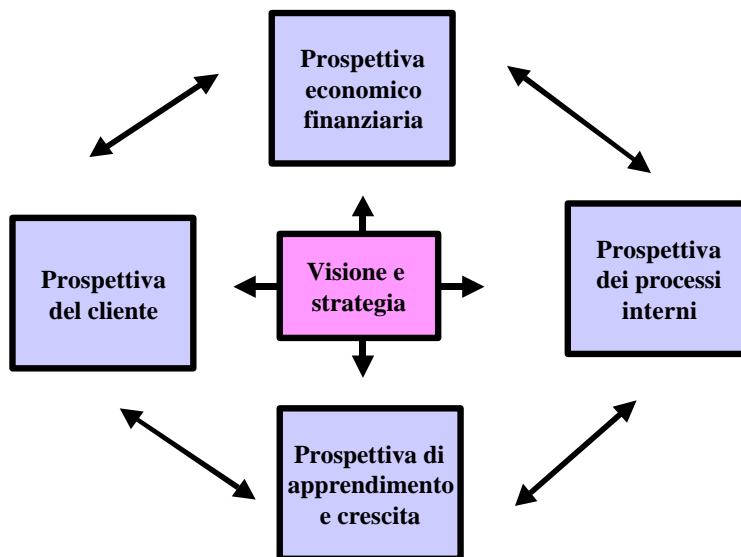
Le conclusioni sinora tratte, sia con riguardo ai contenuti delle risorse intangibili, interpretati attraverso il modello del capitale intellettuale, sia con riguardo alle leve del management, evidenziano come il valore non si ottenga con una semplice sommatoria dei diversi elementi considerati, ma sia il frutto della loro integrazione e coerenza. Il valore in sostanza è espresso da una sintesi di molteplici elementi di natura immateriale: ciò che conta non è la loro massimizzazione disgiunta, ma l'effetto sistema, il bilanciamento dei diversi aspetti, la loro rispondenza a un progetto strategico che li connette insieme. Si sbaglierebbe quindi a trattare il valore degli elementi intangibili allo stesso modo di quelli materiali: quantificare e trattare come statico ciò che per propria natura è qualitativo e dinamico rappresenta una forzatura molto rischiosa.

L'attenzione verso le risorse intangibili è quindi giustificata più sul piano delle linee guida per il management, delle leve manageriali che abbiamo considerato, che non su quello della diretta misurazione del valore economico.

Poiché tuttavia il management necessita anche di parametri e indicatori di riferimento per valutare i risultati della propria azione, la risposta più convincente può essere ricercata in sistemi del tipo della *balanced scorecard*, che rinunciano consapevolmente ad esprimere una misura univoca del valore, accogliendo invece il principio del bilanciamento di diverse prospettive, per ciascuna delle quali si ricercano idonee misurazioni.

Questo tipo di sistemi hanno trovato sviluppo proprio per definire e comunicare obiettivi aziendali, e misurarne la realizzazione, in un'ottica più ampia di quella economico finanziaria: ad essa si affiancano quindi altre prospettive, come quella del cliente, dei processi gestionali interni, di apprendimento e crescita (v. Fig. 8, Kaplan-Norton, 1996).

Fig. 8 - La Balanced scorecard (Kaplan-Norton, 1996)



Lo stesso modello del capitale intellettuale si presta ad un'applicazione nella logica della *balanced scorecard*. Nella sostanza si tratterebbe di individuare un cruscotto di indicatori, per ciascuno dei tre elementi del capitale umano, relazionale e organizzativo, che aiuti il management a valutare come l'azienda si posiziona rispetto a questi fattori, contestualmente con gli andamenti economico finanziari.

Abbiamo tentato una verifica di questo approccio, raccogliendo le opinioni dei dirigenti bancari intervistati sulla validità di una serie di indicatori riferiti alle tre componenti del capitale intellettuale. Non tutti si sono dichiarati interessati a questo tipo di approccio e non è mancata anzi qualche aperta espressione di scetticismo verso l'affidamento ad indicatori quantitativi per una realtà che è essenzialmente qualitativa.

Dalle risposte raccolte è comunque uscito il quadro rappresentato alla Fig. 9.

Gli indicatori proposti sono quelli utilizzati sperimentalmente dal Banco di Santander per il suo rapporto annuale, che ha adottato l'approccio del capitale intellettuale. Le risposte ottenute, attraverso l'utilizzo di una scala di punteggi 1-10, confermano una certa problematicità del riferimento ad indicatori: sono 14 in tutto quelli che ottengono una valutazione convincente (superiore a 7), peraltro accompagnati dall'espressione di consistenti riserve. Tutto sommato sembrano più convincenti gli indicatori sul versante delle relazioni con il cliente, dove esistono riferimenti abbastanza diretti nei comportamenti critici (nuovi clienti, contatti attraverso canali innovativi), oppure nella diretta espressione di opinioni (*customer satisfaction*).

Gli aspetti riferiti al capitale umano e strutturale, sono necessariamente meno diretti e sempre esposti al dubbio sul valore reale di fattori potenzialmente positivi; così, per esempio gli indicatori sulle ore di formazione dei dipendenti, o sulla dotazione di PC, non garantiscono che queste risorse siano gestite al meglio.

Si può forse concludere, comunque, che la via più promettente per un'adeguata considerazione delle risorse intangibili resta quella dei sistemi di *balanced scorecard*, dove l'asse più forte e affidabile resta quello tra i risultati economico-finanziari e i risultati competitivi (e di relazione con i clienti). Mentre le misure riferite al complesso di fattori capitale umano/capitale organizzativo/apprendimento rappresentano un valido complemento e soprattutto uno stimolo all'attenzione del management: in questo caso gli indicatori sono utili, ma richiedono un apprezzamento particolarmente critico e una forte sensibilità agli aspetti qualitativi, di coerenza tra le diverse variabili e di innovazione.

Fig. 9 - Sintesi delle valutazioni espresse dai dirigenti delle banche intervistati sulla validità di una batteria di indicatori del capitale intellettuale

CAPITALE UMANO	
Indicatori	Valore medio (Scala 1-10)
% del personale valutato periodicamente	8.3
Ore di formazione per dipendente	7.3
% di personale promosso (avanzato nell'inquadramento dell'anno)	7.3
% di dipendenti con laurea e master	7.25
% del personale con retribuzione variabile	6.75
% di dipendenti con padronanza di lingua straniera	6.3
Età media (<i>relazione inversa</i>)	6.25
% dei dipendenti con possibilità di accedere alla formazione via computer	5.5
Ore di docenza tenute da dirigenti e specialisti interni	5.5
% di dipendenti con diploma di scuola superiore	5.25
Ore di straordinario pro capite	5.25
% di dipendenti con laurea	5
N° dimissioni tra il personale ad alta qualificazione	5
N° dimissioni tra gli assunti da meno di 5 anni	4.75
Spese di formazione/monte salari	4.7
Numero di curriculum vitae gestiti nei processi di selezione (nell'anno)	4.7
Anzianità aziendale media (<i>relazione inversa</i>)	4.7
Turnover annuo (%) (<i>relazione inversa</i>)	4.25
Ore di formazione disponibili <i>on line</i>	4
CAPITALE STRUTTURALE	
Numero di PC per dipendente	9.5
Numero di PC per filiale	9.3
Numero di sportelli/agenzie	8.75
Media mensile di transazioni IT	7.7
% dei dipendenti connessi rete INTRANET/e-mail	7.3
Numero di pagine disponibili INTRANET	6
Numero di pagine disponibili sito INTERNET	6
Numero di pagine consultate INTERNET	5.7
Numero mensile di pagine consultate INTRANET	5.3
Numero di certificazioni ISO 9000 e simili	5
Numero di telefonate ricevute per utente interno/al giorno	3.7
CAPITALE RELAZIONALE	
Durata media del rapporto con i clienti (per segmenti)	9.25
Tempo medio di attesa per risposta telefonica	8.5*
Numero di nuovi clienti (annuo, per segmento)	8.5
Numero di transazioni effettuate via Internet	8
Numero i clienti in canali complementari: telephone banking, Internet banking, altri	7.75
Indici di customer satisfaction per classi di clienti	6.7
Quote di mercato regionali sui vari prodotti	6.5
Pagine di pubblicazioni rivolte al personale	6
Pagine di pubblicazioni rivolte ai clienti	6
Numero di transazioni effettuate per telefono	6
Spesa annua in comunicazione	5.5
Numero di reclami ricevuti e registrati (<i>relazione inversa</i>)	5.5
Pagine di pubblicazioni rivolte al pubblico in generale	4.7
Risorse destinate a sponsorizzazione di eventi sociali	4.5
Numero di telefonate ricevute	3.7
Quote di mercato nazionali sui vari prodotti	3*

* valutazioni sostenute da un numero molto ristretto di intervistati

ALLEGATO - Sintesi degli elementi tratti dalle interviste in 6 banche**FATTORI IMMATERIALI DI COMPETITIVITA'**

Banche	Fattori immateriali di competitività considerati per il settore del credito in generale	Fattori immateriali di competitività considerati per il contesto specifico della propria banca
Banca Rosa	<p>E' centrale la cultura aziendale, radicata nell'organismo personale, fondata sul rapporto umano e sulle relazioni con la clientela. Il radicamento nel territorio è fattore di competitività fondamentale, in particolare il segmento retail.</p> <p>Cresce l'importanza della formazione di quadri e dirigenti. .</p> <p>Occorre tenere conto che il mercato è trascinato dalle mode: occorre certo avere prodotti e servizi finanziari di eccellenza, sia creati autonomamente, sia in consorzio, che soddisfino puntualmente e tempestivamente le esigenze della clientela. Ma occorre anche intervenire sugli eventi del mercato con autonomia e innovazione, al di là dei limiti imposti della dimensione ridotta.</p>	<p>La vocazione della banca è retail, per la sua origine: il retail è stato il punto di partenza e questo ha determinato il radicamento sul territorio e il presidio del rapporto umano diretto come fattore critico di successo. Il segmento retail è fortemente correlato con i segmenti corporate e private perché il cliente corporate o private è in prima istanza un cliente retail.</p> <p>Si gestiscono i presupposti del rapporto umano con il cliente, attraverso la formazione, lo sviluppo di competenze di eccellenza, la tensione a gestire il fattore tempo, la propensione a diverse forme di partenariato.</p> <p>La banca è radicata nel territorio e promuove anche la cultura locale, i beni artistici, le manifestazioni.</p> <p>Cerca di inserire la propria cultura aziendale in quella del territorio e di contribuire a promuoverla.</p>
Banca Azzurra	<p>La disponibilità di informazioni sui clienti è un importantissimo fattore competitivo ancora poco sfruttato, soprattutto sul cliente privato.</p> <p>E' importante l'autonomia, rispetto a centri del potere politico ed economico.</p> <p>La velocità di risposta rispetto alle richieste dei clienti.</p>	<p>La capacità di ascolto del cliente e delle sue esigenze è vista come un fattore competitivo critico per una banca focalizzata sul mercato retail.</p> <p>Mentre prima il cliente-azienda era condiviso con più banche, oggi si cerca di fare <i>l'house bank</i>, attivando tutti i conti dell'azienda, e offrendo servizi anche alla</p>

	<p>La qualità, professionalità e disponibilità del personale.</p>	<p>proprietà, nonché i conti correnti dei dipendenti e di tutti gli altri portatori di interesse connessi, quali terzisti, fornitori, grossi clienti).</p> <p>E' molto importante consentire ai clienti con grande facilità di avere un contatto diretto con la direzione generale della banca. Velocità di risposta a tutti i livelli, ma anche tempi brevi per ottenere risposte dal vertice.</p> <p>Si punta al radicamento forte sul territorio, anche attraverso un assetto istituzionale che prevede rappresentanti della società economica nel CDA); ciò porta opportunità e obblighi ma permette di diventare un riferimento nel contesto locale e di partecipare ad iniziative importanti.</p> <p>Si ricerca la personalizzazione del rapporto con il cliente, attraverso una forte stabilità del personale che è in grande maggioranza assunto nel contesto locale.</p>
<p>Banca Rossa</p>	<p>E' fondamentale un management capace, che sappia indirizzare il personale e definire con chiarezza le priorità.</p> <p>Il personale bancario ha patito molto nelle ristrutturazioni e negli accorpamenti di banche. Vi è una diffusa demotivazione del personale coinvolto da questi processi di accorpamento.</p> <p>Disporre di personale motivato, che riconosce la sfida imprenditoriale e vuole parteciparvi, è diventato una risorsa competitiva formidabile.</p> <p>Occorre inoltre capacità di gestione dei costi e dei rischi anche impiegando tecniche sofisticate.</p> <p>E naturalmente serve una gamma di prodotti efficaci.</p>	<p>Tutti gli elementi indicati per il settore in generale, applicati con forza, valgono anche per la nostra piccola banca.</p> <p>La banca non è stata soggetto di processi di ristrutturazione.</p> <p>La scelta centrale è stata di creare un clima di fiducia e di collaborazione. Al personale si dà molto (formazione), ma si chiede molto. La linea strategica è chiara e condivisa. Si cerca di distribuire i dipendenti nelle filiali in modo che siano vicini alla loro residenza. Si punta molto sulla formazione e sulla conoscenza da parte dei dipendenti dei prodotti (sono nello stesso numero della grande banca ma la piccola non se li costruisce tutti in casa e li prende da fuori). Mentre il</p>

		<p>prodotto può essere preso da fuori, la conoscenza dello stesso deve esserci anche nella piccola banca.</p> <p>Il rapporto personale con il cliente risulta fondamentale. Anche nel retail oggi si cerca il rapporto personale. Abbiamo filiali piccole, in media con 6 persone, in modo da favorire un approccio personalizzato anche con il piccolo cliente. La filiale è un punto di contatto importantissimo. Si fa formazione anche per la filiale per consentire consulenze da parte del personale anche alla clientela retail. Le nuove tecnologie non mettono in ombra più di tanto la filiale, non si sostituiscono alla filiale.</p> <p>In un contesto come questo il direttore generale deve conoscere tutti personalmente, soprattutto all'interno: deve conoscere direttamente tutti i dipendenti.</p>
--	--	---

<p>Banca Blu</p>		<p>Il fattore competitivo fondamentale è lo spirito con cui si affronta la gestione. Tutto è nuovo, affidato al carisma del fondatore e all'esempio del management. Le regole sono nuove, elaborate internamente, non acquisite dall'esterno. Il ruolo del personale è centrale, ma questo deve acquisire <i>l'imprinting</i> aziendale. Non vi è formazione dall'esterno nè acquisizione di personale specializzato. Anche la formazione per i ruoli più complessi deve avvenire dalla gavetta, dalle attività di servizio diretto al cliente. Il perno di tutto è la figura del promotore o consulente globale, che opera in un rapporto "uno a uno" con il cliente. Conta la personalizzazione del rapporto e la continuità nel tempo del rapporto, nel cui ambito si possono offrire non solo dei servizi bancari ma tutto un insieme di servizi: finanziario, di investimento, bancario, assicurativo, previdenziale. Parte importante di questo è la semplicità di relazione: 1 solo c/c, una sola password. Servizio 24 ore su 24 attraverso più canali (agente, telefono, internet, teletext). Un altro fattore competitivo determinante è rappresentato dai sistemi informativi, sui quali si basa la possibilità di centrare sul cliente il business collegando e integrando i diversi canali di contatto e di servizio della banca. "Tutto è creato internamente".</p>
<p>Banca Gialla</p>	<p>Al primo posto c'è il legame stretto con il cliente. Occorre coltivare la fiducia del cliente nell'istituto di credito. In secondo luogo viene la profonda conoscenza del tessuto economico e produttivo in cui la banca è inserita. Al terzo l'esperienza professionale dei dipendenti. Al quarto la rapidità decisionale e</p>	<p>I fattori indicati in linea generale valgono anche per la nostra banca e si possono considerare un obiettivo al quale tendere in una logica di miglioramento continuo. Lungo queste linee guida viene puntualmente presidiato il posizionamento dei centri decisionali sul territorio dove si realizzano gli effetti delle decisioni centrali. E' un po' come l'applicazione del principio di sussidiarietà alla banca.</p>

	<p>soprattutto la capacità di dare risposte tempestive al cliente anche in caso negativo.</p> <p>La franchezza nel rapporto con il cliente e la capacità di miglioramento continuo completano il quadro.</p>	<p>Particolare importanza assume la pratica di un rapporto a 360° con il cliente. Il cliente è considerato nella sua unicità come persona. E questo ci porta a superare anche la segmentazione retail-corporate-private come riferimento operativo.</p>
Banca Verde	<p>Il sistema paese nel quale si opera condiziona profondamente la competitività delle banche.</p> <p>Oltre ai fattori generali di economicità, di efficienza, di competenza aggiungerei l'iniziativa. Per avere iniziativa occorre avere una visione aggiornata, informata della realtà.</p> <p>Altro aspetto è la capacità di superare le resistenze interne al cambiamento. Come avviene per nuovi prodotti e servizi che all'inizio sono ostacolati. Poi improvvisamente quando il sistema lo ha digerito il prodotto si diffonde rapidamente con una forte incoerenza da parte di chi lo aveva prima osteggiato.</p> <p>Superare la difficoltà culturale al cambiamento, data dai problemi di gestione del personale e dalla mancanza di stimoli è un problema rilevante. Senza questa capacità essere i primi non è un vantaggio, è solo un onere, perché occorre preparare un mercato diffidente e sobbarcarsi la definizione burocratica e normativa dei nuovi prodotti.</p> <p>Conta saper coinvolgere il personale in ottica di lungo periodo, non di breve ed avere capacità di comunicazione interna e esterna.</p>	<p>Anzi tutto conta un atteggiamento mentale, un approccio.</p> <p>La conoscenza più approfondita del territorio e del tessuto sociale permettono di tenere basso il rischio.</p> <p>L'iniziativa è essere nel mercato, non uno che cerca di arginare la concorrenza, ma un soggetto attivo che concorra a sviluppare con iniziativa la concorrenza.</p> <p>Le chances bisogna coglierle o bisogna andarle a cercare con iniziativa. Questo è un atteggiamento mentale, non fa parte dell'assetto organizzativo.</p> <p>E' un approccio culturale e psicologico, progettuale al mercato, a come si affronta il mercato in una fase di competizione e di selezione naturale. La differenza non la si fa sul tasso di interesse, ma sul servizio. Poiché è così (in particolare per una banca piccola), la differenza la fa il personale, attraverso la sua attenzione e propensione al cliente nel rapporto di front-office. La struttura deve essere orientata al cliente. E l'uomo il fattore competitivo chiave.</p> <p>La qualità e il servizio vengono dall'uomo.</p> <p>Il principale fattore competitivo che permette di differenziarsi dalla concorrenza sono i tempi di risposta. Non i costi (che poiché le economie di scala sono ridotte e più di tanto non possono agire) ma la capacità di dare attenzione e risposte nel breve periodo al cliente.</p>

ELEMENTI DEL CAPITALE UMANO

Banche	Focus delle politiche del personale	Profili professionali considerati critici per la creazione del valore	Strumenti operativi fondamentali
Banca Rosa	Messa a disposizione dei clienti di operatori professionali che siano punti di riferimento stabili e affidabili nel territorio	Direttore di Filiale Gestori di portafoglio	Modelli strutturati e standardizzati di valutazione delle competenze applicati ai sistemi di selezione, valutazione, retribuzione, con riferimento alla totalità del personale.
Banca Azzurra	Centralità per le figure commerciali e di sportellista. Valorizzazione degli elementi giovani nelle selezioni per avanzamenti interni. Verifica sul campo delle capacità che prevale sulle pianificazioni e formalizzazioni	Direttore di filiale Sportellista	Crescente ricorso a sistemi standardizzati di gestione per selezione, valutazione, retribuzione. Sviluppo dell'incentivazione. Utilizzo strumenti on line anche per formazione.
Banca Rossa	Conoscenza personale del capo azienda di tutto il personale. Formazione continua del personale di filiale, considerato riferimento stabile per il cliente e la gestione personalizzata dei rapporti	Direttore di filiale Sportellista	Intervento diretto del direttore generale Limitata formalizzazione dei sistemi
Banca Blu	Centralità della gestione del personale di call center, attentamente selezionato con prove pratiche. Sviluppo solo dall'interno previa esperienza al call center con sentieri di specializzazione che preservano comunque una base integrata di professionalità.	Operatore di call center	Sistemi informativi sofisticati di monitoraggio delle performance e valutazione. Formazione ricorrente e continua gestita all'interno. Politica retributiva personalizzata per dipendente

<p>Banca Gialla</p>	<p>Sono centrali le figure di responsabili di filiale e zona, cui viene trasmessa una mentalità imprenditoriale. Sviluppo dall'interno, ma anche inserimento rilevante dall'esterno per esigenze di espansione rapida.</p>	<p>Responsabili di filiale Operatori clientela privata</p>	<p>Modelli strutturati e standardizzati di valutazione delle competenze, applicati ai sistemi di selezione, valutazione, retribuzione, con particolare attenzione per i ruoli direttivi e specialistici.</p>
<p>Banca Verde</p>	<p>Conoscenza personale del capo azienda di tutto il personale. Sviluppo delle carriere senza automatismi, ma in base alla capacità professionale espressa e alla valutazione delle prestazioni. Sforzo per sviluppare professionalità generaliste nella consulenza ai clienti. Esperienza sviluppata a partire dallo sportello salvo che per specialisti.</p>	<p>Sportellista Consulenti Operatori clientela privata</p>	<p>Sistemi strutturati e standardizzati di selezione, valutazione, retribuzione, applicati con riferimento alla totalità del personale. Esteso ricorso alla formazione del personale.</p>

ELEMENTI DEL CAPITALE RELAZIONALE

Banche	Gestione delle relazioni	Ruolo del cliente	Linee di evoluzione
Banca Rosa	E' articolata per segmento, con intervento di specialisti sostenuti da strumenti e informazioni elaborate dai servizi di marketing: La direzione si limita ai rapporti con i principali clienti corporate e private.	Analisi sistematica dei reclami della clientela e indagini periodiche di customer satisfaction commissionate a società esterne. Il cliente può accedere alle informazioni che lo riguardano attraverso Internet, oppure via telefono e GSM.	Rafforzamento dei canali Internet e telefono. Maggiore specializzazione delle strutture per segmento di clientela, retail, corporate e private.
Banca Azzurra	Si sta cercando di attenuare i rigidi criteri di segmentazione economica della clientela. Si vuole personalizzare di più il rapporto e conoscere meglio la clientela diminuendo la soglia per una gestione personalizzata dei portafogli.	La conoscenza del cliente è trasmessa alla banca attraverso il sistema informativo on line aperto a tutta l'azienda.	Verso una capacità di autogestione da parte del cliente delle proprie posizioni.
Banca Blu	Il contatto è gestito attraverso gli operatori di call center se il cliente usa il telefono. In ogni caso lo stesso è affidato a un promotore unico che dispone di tutte le informazioni sulle operazioni compiute dal cliente (consultazione internet, call center, teletext, bancomat).	Il cliente ha sempre la possibilità di esprimere il suo giudizio quando ha ultimato la sua operazione al call center. Oltre a quanto riguarda la privacy, il cliente è in grado di vedere la medesima situazione che appare sui pc della banca. Esiste un sistema di PW univoca che consente al cliente di accedere al sistema e di fare operazioni a distanza.	La gestione delle relazioni con i clienti dovrà essere sempre più approfondita. La banca si ritiene già sulla buona strada, attraverso mappature delle esigenze e delle caratteristiche di consumo dei clienti e di confronto continuo con le soluzioni alternative disponibili.

<p>Banca Gialla</p>	<p>E' centrale il ruolo dei responsabili di area e di filiale. La direzione centrale interviene solo in casi eccezionali, in sintonia con il dirigente di filiale.</p>	<p>Il cliente può valersi della banca on line. Non vi sono sistemi formalizzati di verifica del servizio al cliente. Prevale la verifica della continuità del rapporto. Per l'analisi dei reclami periodicamente viene effettuata la verifica dei dati di scostamento a livello di macrocategorie.</p>	<p>L'evoluzione sarà verso una valutazione degli elementi oggettivi, es. scoring e rating. Lo sviluppo tecnologico non deve prescindere dalla relazione con il cliente, ma è necessario un bilanciamento tra fattore umano e fattore tecnologico. La banca on line infatti non è stata intesa come divisione a se stante. Il baricentro rimane il rapporto con il cliente. A parità di opportunità e risorse è l'uomo che crea la qualità della relazione.</p>
<p>Banca Verde</p>	<p>Consulenti e operatori di clientela privata sono al centro dello sforzo di attenzione verso il cliente.</p>	<p>Sono messi a disposizione strumenti informatici con l'Internet Banking. Non ci sono sistemi codificati di verifica del servizio al cliente. Ci valiamo della conoscenza immediata che abbiamo e del ritorno immediato che ci viene sia dall'interno che dall'esterno (a seguito dello stretto legame con il territorio).</p>	<p>Noi continuiamo a pensare che, viste le nostre dimensioni, visto il collegamento che abbiamo con il nostro mercato, la relazione personale continui ad essere quella privilegiata. Avendo una clientela essenzialmente retail, non possiamo pensare che il rapporto si spersonalizzi perché nel momento in cui noi spersonalizziamo il rapporto abbiamo perso la nostra forza.</p>

ELEMENTI DEL CAPITALE ORGANIZZATIVO

Banche	Sistemi informativi	Aspetti organizzativi	Linee di evoluzione
Banca Rosa	<p>Sistemi di CRM evoluto.</p> <p>KM in fase di avvio.</p> <p>Disponibilità di dati sui clienti attraverso applicazioni per la direzione e la rete di vendita.</p> <p>Dati di sintesi interni (contabilità, controllo di gestione) ed esterni (vigilanza).</p>	<p>Evoluzione culturale ed organizzativa dell'azienda e del suo personale come fattore critico di successo che condiziona gli stessi investimenti in tecnologia.</p>	<p>Verso tecnologie <i>web based</i> con sviluppo delle applicazioni su piattaforme Internet.</p> <p>Aumento del livello di sicurezza, integrità e disponibilità dei dati. Firma digitale.</p> <p>Integrazione dei diversi canali e omogeneizzazione delle informazioni sul cliente.</p> <p>Sviluppo dei sistemi di CRM.</p>
Banca Azzurra	<p>Centro consortile che gestisce in outsourcing tutto il sistema informatico. Sistema molto sofisticato, utilizzato ancora solo per il 40% delle potenzialità.</p> <p>Disponibilità completa on line di tutti i data base, i manuali delle diverse procedure, le circolari, i reports sulla gestione.</p>	<p>La politica aziendale è di diffondere a 360° l'accesso alle informazioni, di promuovere la massima circolarità.</p> <p>Questi diversi data base supportano le decisioni manageriali.</p> <p>Anche la gestione del personale si vale di un sistema del tipo "banca delle competenze" in via di progressivo affinamento.</p> <p>Sistema di budget per filiale esteso anche a figure specialistiche che gestiscono i portafogli.</p>	<p>I clienti imprese e private dovranno avere le stesse funzioni operative che ha la banca, ritagliate sui loro conti..</p> <p>Invece la clientela <i>retail</i> avrà un sistema operativo di sportello tutto via Internet con il riconoscimento automatico del cliente con carta magnetica.</p> <p>Superando così gli attuali sistemi di home banking costruiti in modo specifico. I clienti devono utilizzare le stesse informazioni che hanno gli operatori. In questo modo devono poter operare autonomamente, eventualmente valendosi di un pricing differenziato e più favorevole al cliente che opera direttamente.</p>

<p>Banca Blu</p>	<p>I sistemi informativi sono dati in outsourcing per la parte standard (architettura, moduli fissi, ...) mentre viene gestita internamente la parte di personalizzazione alle esigenze aziendali. La banca punta al massimo sui canali diretti, call center e Internet. Essi configurano al tempo stesso un sistema avanzato di CRM. Il sistema informativo è vissuto come l'elemento base su cui si sviluppa tutto il business.</p>	<p>Secondo i suoi massimi responsabili la banca ha una struttura esattamente uguale a un'altra è lo spirito che la pervade che è differente. La tecnologia va gestita e integrata a uso dei consumatori. Non bisogna avere canali tecnologici distinti, ma sistemi integrati che lasciano all'utente la scelta di come e cosa usare.</p>	<p>Il futuro è nello sviluppo di sistemi sempre più sofisticati e complessi di CRM.</p>
<p>Banca Gialla</p>	<p>Il sistema informativo è ancora abbastanza rigido, da sviluppare. Si dispone comunque di una scheda cliente elettronica e del conto economico di cliente dal quale emergono tutte le posizioni afferenti al cliente stesso. Esiste un sistema di Credit scoring nel segmento corporate, da perfezionare.</p>	<p>Si lavora molto sui dati di andamento, sia interni che esterni (tempi di produzione, tempi di rilascio..). Il fattore critico è la tempestività di questi dati. Vi è un rigido controllo di questi dati perché c'è una forte esigenza di conoscere le performance delle varie aree. Ciò induce una sana competizione all'interno della banca.</p>	<p>Di fronte allo sviluppo esponenziale delle potenzialità dei sistemi informativi si può andare verso una tendenziale abolizione del cartaceo.</p>

Banca Verde	<p>La scelta fatta è di andare verso un sistema informativo in outsourcing perché le nostre dimensioni non avrebbero consentito di avere sistemi informativi particolarmente evoluti e aggiornati. E' un sistema molto integrato che raccoglie le informazioni da tutte le altre procedure che sono dentro la banca, le sintetizza e le mette a disposizione dell'operatore.</p> <p>Grazie al sistema informativo, la situazione del cliente è monitorata molto bene: disponiamo di una posizione del cliente che oltre a dire com'è messo da un punto di vista economico, aiuta a capire il rendimento e le potenzialità di aumento della redditività della banca.</p>	<p>Quello che stiamo costruendo col sistema di marketing, porta ad avere una visione completa della posizione del cliente, di quello che ha, di quelli che sono i servizi che utilizza e, in funzione della sua attività, quali sono i servizi che potrebbe utilizzare.</p> <p>Il sistema informativo è fondamentale perché è l'unione del sistema informatico, quindi del supporto tecnologico, e della parte organizzativa, al fine di mettere a disposizione dell'utente interno ed esterno un sistema che sia facilmente utilizzabile.</p>	<p>Stiamo cercando di portare il più possibile le informazioni al cliente, cerchiamo di farle avere anche al pensionato che con un un semplice aggeggio, utilizzando il telecomando può vedersi la sua situazione. Però dall'altra parte dobbiamo cercare di mettere gli operatori nella condizione di avere la massima informazione sul cliente per supportarli nelle azioni di sviluppo che intendono fare. Abbiamo un legame molto stretto con il territorio e quindi le nostre persone di filiale hanno una conoscenza approfondita del mercato e delle persone. A queste però devono aggiungere le informazioni e le conoscenze che sono dentro la banca, quindi noi dobbiamo cercare di metterle a disposizione in maniera ottimale. Sistema informativo di marketing orientato più che al cliente, al consulente, cioè orientato all'operatore di sportello, di front office che deve avere un rapporto con il cliente.</p>
--------------------	---	--	--

Bibliografia

- ARGYRIS C. (1993), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organization Change*, Jossey-Bass, S. Francisco
- ARGYRIS C. – Schon D.A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading Mass.
- BARAVELLI M. (1999), *Strategia e organizzazione della banca*, Egea, Milano
- BARTLETT C.A.- Ghoshal S. (2002), *Building Competitive Advantage Through People*, in “MIT Sloan Management Review”, winter
- BECKER G. S. (1975), *Human Capital*, Columbia University Press, New York
- BUTTIGNON F. (1996), *Le competenze aziendali*, UTET, Torino
- CASELLI S. (2002), *Il comportamento finanziario delle PMI*, In “Impresa & Stato”, n. 59.
- DEMING W. E (1982), *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, (trad. it.: *L'impresa di qualità*, Isedi, Milano, 1989)
- DRUCKER P. (1993), *The Post Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford
- DRUCKER P. (2001), *The Essential Drucker*, HarperCollins Publishers, New York
- EDVINSSON L.(1997), *Developing Intellectual Capital at Skandia*, in “Long Range Planning”, vol 30, n.3.
- FARINET A: (2002), *Customer Relationship Management*, Etas, Milano
- FISHER I. (1974), *Opere*, UTET, Torino
- HALL R. (1993), *The Strategic Analysis of Intangibles Resources*, in “Strategic Management Journal”, vol. 13, feb.
- HAMEL G. – Prahalad C.K. (1995), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge Mass.
- ITAMI H. (198), *Le risorse invisibili*, ISEDI, Milano
- JURAN (1964), *Managerial Breakthrough*, McGraw-Hill, New York
- KAPLAN R.S. – Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston
- LENOCI F. – Rocca E. (2001), *Fare banca: dal business al bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano
- LOW J. – Cohen Kalafut P. (2002), *Invisible Advantage*, Perseus Publishing, Cambridge, Mass.
- NONAKA I. – Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York
- O'REILLY C.A. – Pfeffer J. (2000), *Hidden Value*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
- PFEFFER J. (1981), *Management as Symbolic Action*, in “Cumplings L.L.- Staw B.M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, Greenwich, vol. 3
- QUINN J.B. (1992), *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York
- REBORA G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma
- SCANDIZZO P. (2000), *Banche locali, progettazione, strategie e tecniche di analisi*, Giuffré, Milano
- SCIFO G. (1974), *Il capitale umano dell'impresa*, Isedi, Milano
- SCHEIN E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, S. Francisco
- SENGE P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Century Business, London
- SVEIBY K.E.- Lloyd T. (1987), *Managing Know-how: Add Value ...By Valuing Creativity*, Bloomsbury, London
- SYDANMAANLAKKA P. (2001), *An Intelligent Organization*, Capstone Publishing Limited, Oxford

STEWART TA., (1999), *Il capitale intellettuale*, Ponte alle grazie, Milano (Ed. or. *Intellectual capital*, Doubleday, 1997)

Stewart T.A. (2002), *La ricchezza del sapere*, Ponte alle grazie, Milano (Ed. or. 2001)

ULRICH D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Note

¹ La ricerca esposta nel paper è stata svolta per conto di ASSBANK e ACRI. Le interviste e la relativa elaborazione sono state curate da Eliana Minelli, Chiara Morelli, Chiara Ferrario e Matteo Turri. Una versione abbreviata dello studio è stata pubblicata dalle riviste *Banche e Banchieri* e *Il Risparmio* all'inizio del 2003 con il titolo "Gli asset intangibili, le risorse umane e il valore della banca: i risultati di una ricerca empirica".