



I nuovi modi di fare banca

Massimo GUALTIERI

Pierluigi GIORGI

Massimo GUALTIERI

Innanzitutto, i principali modi di fare banca oggi sono il PHONE BANKING, la BANCA TELEFONICA, INTERNET, l'HOME BANKING (quello non fatto attraverso Internet), i PROMOTORI FINANZIARI, la TV INTERATTIVA, il CHIOSCO MULTIMEDIALE (una struttura particolare).

Questi nuovi modi di fare banking, nascono tutti per assecondare le esigenze della clientela che desidera svolgere le operazioni più velocemente, in qualsiasi momento, potendo spendere meno (perché questi canali costano meno).

I promotori finanziari, oggi giorno, sono una leva che nessuna banca trascura. Ad esempio la Banca Ambrosiano-Veneta ha fatto recentemente numerose assunzioni di laureati quali promotori finanziari, così come ne cerca la BNL, la banca Mediolanum. Cercano promotori pur avendo la possibilità di trasformare alcuni dei loro operatori interni come tali.

Non lo fanno per le diverse mentalità delle due figure: il promotore finanziario deve avere una mentalità orientata verso il cliente, che deve essere per lui il punto focale di tutto ciò che fa; mentre coloro che operano in banca da decine di anni dietro lo sportello non hanno questa mentalità... e quindi queste banche hanno preferito formare giovani nuovi, che cercano di trasformare persone antiquate da questo punto di vista.

La banca telefonica funziona in questo modo: automaticamente o con una persona che risponde all'altro capo del telefono.

Alcuni hanno deciso di ricevere solo attraverso un operatore perché ritengono che la clientela davanti ad un computer tenda a bloccarsi; molte altre banche, invece, utilizzano il sistema automatico."

Parla Cavicchiolo: "Ci sono due sistemi: la Banca telefonica e il Call System. Ci sono il Phone Banking e il Call Center."

Parla Gualtieri: "La banca telefonica funziona telefonicamente: dall'altra parte del telefono ci possono essere o un operatore, oppure un sistema automatico. Quasi tutte le banche hanno entrambi i sistemi, quello automatico opera dalle dieci di sera alla otto di mattina, nelle altre ore c'è l'operatore. Quindi le due cose non sono alternative ma operano in modo compatibile."



Pierluigi GIORGI

Parla il Dott. Giorgi: "Sono laureato in Giurisprudenza. Dopo la laurea ho fatto un Master negli Stati Uniti e proprio grazie a questo, sono stato assunto all'Olivetti. Ai tempi, l'ufficio legale dell'impresa era costituito da un'unica persona, peraltro molto brava ma inesperta per quanto riguardava l'estero e siccome io avevo fatto quel Master, sono stato considerato la persona adatta per dare un supporto per l'estero.

Avevo fatto il Master non a Stanford perché ai tempi non si andava lì ; io l'ho fatto all'Università... di Toulon a New Orleans in Louisiana perché E' l'unico stato negli Stati Uniti dove vige ancora il codice civile napoleonico, E' una rarità..., una cosa strana, perché negli Stati Uniti il diritto E' di tipo anglosassone, vige la Common Law, contrapposta alla Civil Law che E' quella del diritto continentale europeo.

La Civil Law e' un codice per cui vale tutto ciò che e' scritto, mentre per la Common Law valgono i precedenti, vale la tradizione non scritta ma ragionata nelle singole sentenze, che fanno testo ma non sono legge. Questa Università... fa ancora degli Stages per dei giovani laureati europei che facciano un po' da testimonianza sul modo di fare legge e giudicare nei Paesi dell' Europa in confronto, appunto, di quello che avviene negli Stati Uniti. Quindi sono stato assunto all'Olivetti.

Dopo un paio d'anni all'ufficio legale sono entrato nella gestione della società... e quindi sono passato alla direzione finanziaria, dove ho fatto la mia trafila finché, dopo qualche anno, nel momento della grande espansione all'estero, ero in prima linea. Abbiamo costituito in Lussemburgo la Olivetti International, cioè la società... che era la capo fila di tutte le consociate estere e da qui abbiamo finanziato la grossa espansione dell'Olivetti, nei primi anni Settanta, prima di De Benedetti. C'era ancora Visentini, che era il presidente della società..., e altre persone note, come per esempio l'ingegnere Beltrami che poi E' diventato il presidente dell'Assolombarda e che E' stato nella fondazione Cariplo.

Ai tempi l'Olivetti non costruiva computers, ma calcolatrici (i cosiddetti computers da tavolo), le Divisumma. Grazie a queste l'Olivetti ha invaso tutto il mondo, perché a quella epoca era evoluta. L'Olivetti aveva una fortissima tradizione per esempio in questo settore, al punto che compra anche Vandewood; quando la competizione si faceva a livello di macchine ancora

meccaniche, in effetti l'Europa e l'Olivetti in Europa non era seconda a nessuno, neanche agli americani. Anzi, una grande società... più antica dell'Olivetti E' stata comprata da Adriano Olivetti e dal suo staff con un blitz di due giorni in America.

E' stata un'operazione che ha suscitato un clamore enorme perché E' stata l'unica grossa operazione fatta da una società... italiana in America."

Parla Cavicchiolo:"L'Italia aveva ,con l'Olivetti, costruito un forte polo di ricerca."

Parla Giorgi:"Poi c'E' stato il passaggio alle prime macchine elettroniche.A questo punto, l'Olivetti si E' trovata a dover fare il passaggio dalla competenza meccanica, in cui non era seconda a nessuno,a quella elettronica che E' un modo completamente diverso di vedere le cose, perché richiedeva una diversa preparazione. Ecco perché l'Olivetti ha dovuto investire molto nella ricerca, partita negli Stati Uniti; da qui, i centri di ricerca in California. Il fatto di essere una società... che aveva avuto successo come produttrice di attrezzature meccaniche non l'ha favorita e quindi ha stentato a rimanere al passo con le società... molto pi- snelle che partivano nel campo dei computers."

Parla Cavicchiolo:"Una cosa interessante E' che l'attuale rete di negozi "Office", che poi E' stata la rete che ha sopportato l'arrivo dell' M20, di tutti i primi personal computers Olivetti, vendeva macchine da scrivere, quello che chiamiamo adesso Office Automation cioè dispositivi per l'ufficio, video scrittura (prima ancora che ci fosse il computer nel senso ampio).Erano centri integrati che vendevano tutte le attrezzature per l'ufficio evoluto, dalla macchina da scrivere alla calcolatrice.Parliamo degli anni Sessanta quando non c'era il computer."

Parla Giorgi:"Il sistema di vendita di allora era un sistema di vendita diretta per cui si metteva un grosso ufficio e si vendevano tutte le attrezzature per l'ufficio. L'immagine, il nome erano un sistema molto costoso che E' andato scomparendo e soprattutto con l'avvento dei computers che offrono prestazioni eccezionali a costi relativamente pi- limitati. Non ci si può• pi- permettere la vendita diretta come ai tempi in cui l'Olivetti ha avuto fortuna, addirittura ai livelli pi- bassi con la vendita porta-a-porta delle macchine portatili.I grossi manager commerciali della Olivetti si vantavano tutti di aver fatto l'apprendistato andando in giro a vendere a domicilio.

Qualcuno di questi E' diventato un grosso manager o un direttore della Olivetti France, Olivetti Deutchland. Poi sono arrivate le fotocopiatrici, gli accordi con i giapponesi, il fax etc. L'esperienza all'estero E' stata entusiasmante perché era il momento in cui l'Olivetti andava bene, era sulle prime pagine dei giornali di tutto il mondo, e io ho avuto la fortuna di essere protagonista, insieme a qualcun' altro, di questa espansione dell'organizzazione.

Tutto il gruppo in sostanza era centrato su questa attività... finanziaria che noi svolgevamo allo estero perché in Italia le banche avevano un plafond limitato e non finanziavano, per cui secondo il bilancio che presentava l'Olivetti le linee di credito erano sature. Tutte le banche americane ci finanziavano e a Londra abbiamo avuto la soddisfazione di essere stati la società... italiana che ha ricevuto più finanziamenti. Avevamo creato un sistema di coperture finanziarie nuovo per l'Italia e in parte anche per il mondo; sono venute a vedere come operavamo diverse banche americane, la Morgan in prima linea, per vedere come gestivamo la problematica delle valute, per esempio.

Queste operazioni ci fornivano degli utili. Questa situazione è continuata finché poi tutte le possibilità... erano esaurite, la società... è andata avanti senza toccare il capitale per quindici anni. Quindi ha decuplicato il proprio giro di affari senza aumenti di capitale. Rapidamente, poi, si è dovuto ricorrere ad un intervento con l'arrivo dell'ingegnere De Benedetti che ha preso la maggioranza della società..., quasi salvifico. In effetti, la società... aveva bisogno non solo di capitale nuovo, ma anche di un approccio diverso alla gestione: De Benedetti, la prima cosa che ha organizzato, sono stati una serie di aumenti di capitale."

Parla Cavicchiolo: "Bisogna precisare una cosa: prima di De Benedetti, l'Olivetti era già... in forte espansione, aveva già... ottenuto risultati eccellenti."

Parla Giorgi: "Sì, diciamo che la società... lo sforzo grosso l'ha fatto prima. Era esposta finanziariamente con tutte le banche italiane e del Mondo e quindi ha dovuto riequilibrare la propria situazione finanziaria e patrimoniale. De Benedetti questo l'ha fatto, ecco perché con lui la società... è ripartita. Vi dicevo poco anzi che io ho avuto la soddisfazione di andare in giro e ricevere soldi e finanziamenti, inizialmente; ma dopo tre o quattro anni, cominciavano anche loro a chiedere quando avremmo fatto l'aumento di capitale, perché erano solo loro a finanziare la società.... Se De Benedetti avesse tardato, la società... avrebbe promosso qualcun'altra."

Parla Cavicchiolo: "Cosa ne pensa adesso, dopo molti anni, di Adriano Olivetti, che è stato ritenuto per molti versi l'antesignano di un nuovo modo di intendere l'impresa come globale, ossia con un disegno che prevedeva per i suoi operai una specie di atteggiamento globale, con la creazione di una città..., per cui l'azienda era anche la vita? Aveva creato una città... ideale, che per certi aspetti era stata realizzata ad Ivrea."

Parla Giorgi: "Ivrea e tutta quella zona, ancora adesso porta quest'impronta molto particolare che ha voluto dare alla società... Adriano Olivetti, un filosofo più che un imprenditore."

Parla Cavicchiolo: "D• solo un'informazione: il giornale l'Espresso E' stato costruito da Olivetti e da Scalfari. Fu un regalo che fece Olivetti a Scalfari : diede i fondi per costruirlo, Caracciola che E' l'attuale proprietario non aveva una lira e fu Olivetti a finanziare interamente la nascita dell'Espresso, perché aveva interessi non solo sul campo strettamente industriale, ma anche su altro."

Parla Giorgi: "Sì ,soprattutto nel campo di questa ricerca urbanistica e dell'immagine generale.

L'immagine E' solo un aspetto, l'urbanistica invece E' pregnante, perché per Adriano Olivetti era più importante organizzare il territorio, renderlo vivibile, pensare alla qualità... della vita dei suoi dipendenti e di tutta la comunità..., piuttosto che guardare il bilancio della società.... Società... che ha avuto successo malgrado le inclinazioni di Adriano Olivetti, indipendentemente dal fatto che lui pensasse a fare profitto. Se c'era una parola vietata e che gli dava fastidio era quella di sentire qualcuno dei suoi dipendenti chiedersi dov'era il profitto.

E' una cosa unica. In effetti, ancora adesso, se si va ad Ivrea, si vedono gli edifici delle varie fabbriche. L'Olivetti E' giunta ad avere ad un certo punto settanta mila dipendenti nel Mondo, di cui quasi quarantamila in Italia. Non c'E' mai stata una fabbrica con più di millecinquecento-duemila dipendenti proprio perché l'idea era quella che tutti ci si conoscesse nella fabbrica, per cui il capo della fabbrica doveva conoscere tutti, come suo padre Camillo conosceva tutti i dipendenti che aveva avuto l'Olivetti.

Quindi sono diverse le unità... in provincia del Canavese. Non c'E' mai stato un problema di carattere urbanistico perché lui portava la fabbrica a casa, nel senso che ogni dieci-venti chilometri c'era un centro con un'unità... produttiva. Soltanto verso la fine E' venuto fuori Scarmagno, un grosso complesso, ma anche lì non sono mai state più di duemila persone. Olivetti, al momento delle assunzioni, pensava addirittura a fare in modo che ci fosse un dipendente della fabbrica appartenente ad una famiglia con una propria casa, un proprio campo.

E' un fenomeno molto strano: ancora adesso si vede un territorio assolutamente rurale con un'economia rurale dove, nell'ambito delle famiglie ci sono dei personaggi che prendono il Concorde, vanno avanti e indietro da New York o vivono per dei mesi in Silicon Valley a portare il loro contributo in America.

L'importante E' avere una missione chiara. Adriano l'aveva, riusciva a comunicarla ai suoi dipendenti e al pubblico.

La missione era di fare qualcosa che fosse valido per la cultura; il fatto di fare macchine da scrivere era un contributo alla cultura e per questo la fabbrica doveva essere bella, l'immagine del manifesto doveva essere bello, i negozi dovevano essere belli.

Proprio questo ha pagato: durante la vita dell'Olivetti come società... di

macchine per ufficio, questo ha pagato. Poi non c'era più lui, poi è cambiata la società....

D'altra parte ci sono degli studi fatti in America sulle aziende che nel Mondo hanno avuto maggiore successo duraturo, con l'analisi dei successi delle società... e la risposta è che bisogna avere una missione, che può essere quella di fare le cose bene (o belle, come per Olivetti), oppure altri tipi di missioni che fanno pregno sulla ricerca del profitto. La Sony ha avuto successo non perché ha cercato spasmodicamente il profitto dall'inizio ma perché ha voluto fare le macchine di qualità...: macchine fotografiche, televisori di qualità.... Allo stesso modo la Honda.

Questo è dimostrato andando a fare l'analisi di come sono partite, dei problemi e delle difficoltà... che hanno avuto, che hanno superato e soprattutto degli obiettivi che man mano si davano e dei risultati che hanno avuto. Io ne ho citate due, ma lo stesso è per altre società... di successo: si va a vedere in America, la Walt Disney, la Mac Donald's sono società... che hanno successo, cercano altre cose perché hanno un progetto. In America lo chiamano "mission" o "vision" (termini latini che, per qui, hanno una accezione semantica più spostata: si dice "visionary manager", un manager che ha una visione).

Se non c'è un progetto allora c'è dispersione, c'è perdita di tempo, spreco. Il progetto dell'impresa può coincidere col proprio progetto."