

Le banche europee ad una svolta nella gestione delle risorse umane

Uno sguardo al lungo periodo

Nel corso degli anni '90 la maggior parte delle banche europee ha avviato ampi processi di riorganizzazione, i quali sono stati determinati principalmente da tre fattori:

- 1 lo sviluppo della domanda di prodotti finanziari, in particolare di quella proveniente dalle famiglie;
- 2 il notevole sviluppo della concorrenza interna al settore;
- 3 le nuove possibilità offerte dalla tecnologia di riorganizzare tutte le fasi dei processi bancari.

La portata del cambiamento occorso negli anni '90 appare evidente solo nel momento in cui si vada a considerare la riduzione del numero delle aziende di credito, che tra il 1994 e il 2000 è stato del 20,8%. Quello che colpisce di questa notevole contrazione dell'offerta è che non abbia portato con sé, considerando i dati aggregati, né una diminuzione dell'estensione della rete di sportelli, né una riduzione dei livelli occupazionali. Al contrario il numero dei dipendenti del settore è addirittura aumentato continuamente nel corso del decennio, subendo una lieve riduzione solo nel corso del 2000. Complessivamente, sembra che i fenomeni di sostituzione dei canali fisici con i nuovi canali virtuali, che molti paventavano, siano stati alquanto contenuti. Infatti le temute riduzioni di personale sono state evitate grazie agli incrementi nelle reti di sportelli e da fenomeni di compensazione tra le riduzioni effettuate da alcuni grandi istituti e le assunzioni da parte di altri intermediari.

In sostanza il fattore che ha attutito gli effetti sull'occupazione e sulle reti distributive dell'aumento della concorrenza e dello sviluppo tecnologico è stato la forte crescita del mercato, tanto degli impieghi che dei prodotti finanziari. Una crescita rilevante dei servizi, ed in particolare dei servizi alle famiglie, ha consentito, negli anni '90, un'espansione dell'output sufficiente ad assorbire gli effetti dell'innovazione e dei processi di razionalizzazione.

Ciò nonostante i processi di riorganizzazione sono stati considerevoli e hanno trasformato le organizzazioni in modo tale da renderle in grado di soddisfare una data domanda di servizi con un impiego di risorse molto inferiore rispetto al passato.

Sul piano macro-organizzativo i cambiamenti occorsi negli anni '90 hanno portato ad una generale adozione del modello divisionale, articolato per canali o per prodotti, che ha stravolto il vecchio modello funzionale.

Con ogni probabilità le innovazioni maggiormente significative sono quelle che hanno interessato l'organizzazione dei flussi di lavoro, le cui linee di tendenza hanno visto:

- 1 un maggiore orientamento al mercato di tutto il personale addetto ed il conseguente trasferimento delle attività di back-office a strutture centralizzate, in grado di ottenere vantaggi derivanti dalle economie di scala;
- 2 un selettivo outsourcing delle attività che offrissero la possibilità di essere svolte a minor costo e/o con maggiore flessibilità se esternalizzate. Questo processo ha interessato innanzitutto i call center, ma anche alcune funzioni amministrative e di staff;
- 3 una razionalizzazione, ed in alcuni Paesi una riduzione, delle reti di dipendenze;
- 4 un'enfasi crescente sui canali distributivi remoti, tanto sul canale telefonico che su quello Internet. Quest'ultimo ha subito una notevole accelerazione grazie alla nascita di alcuni nuovi intermediari, le cosiddette non banks, promossi ad operatori non bancari (ad esempio catene di supermercati, imprese di assicurazioni). Essi hanno, infatti, adottato strategia di entrata molto innovative sul piano dei prodotti riuscendo ad

ottenere, grazie alla tecnologia, costi più bassi di quelli dei tradizionali canali bancari.

Un biennio di svolta: 2001-2002

Nel corso del 2002 la crisi della borsa, già comparsa nel 2001, si è fatta più strutturale nella misura in cui i risparmiatori hanno visto tradita la fiducia che riponevano in molte grandi società quotate sui mercati internazionali. L'aggravarsi dell'ondata recessiva ha generato sia un rallentamento della domanda di credito che un aumento dei fabbisogni di accantonamento a fondi rischi.

Sorprendentemente le banche europee hanno reagito a tale situazione economica in rapido deterioramento, con notevole incisività. Una parte importante della strategia di risposta passa attraverso una netta riduzione del rapporto cost/income, che a sua volta si fonda su una significativa riduzione dei costi data, in particolare, dalla riduzione del numero di dipendenti.

Le linee di ristrutturazione

In tale scenario le banche europee sono in grado di reagire alla recessione riscontrata nell'ultimo biennio, tagliando rapidamente i costi senza temere di perdere importanti quote di mercato.

Gli obiettivi di riduzione dei costi che si sono poste, e si pongono, le banche sono estremamente ambiziosi, soprattutto se si pensa che in passato la riduzione di un punto percentuale del rapporto cost/income richiedeva alcuni anni. Allo stato attuale, tuttavia gli analisti delle maggiori banche d'affari ritengono l'obiettivo raggiungibile.

La notevole discrasia tra i tempi di aggiustamento oggi previsti e quelli registrati in passato è un chiaro segnale degli effetti strutturali dei mutamenti organizzativi occorsi negli anni '90 e che ora consentono aggiustamenti rilevanti anche in tempi molto brevi. Nella fattispecie sono la diffusa adozione delle tecnologie dell'informazione, il crescente ricorso all'outsourcing e la multicanalità nella distribuzione a consentire oggi al management aggiustamenti rapidi e incisivi minimizzando il rischio di perdere quote di mercato. In particolare l'outsourcing permette al management delle banche:

- 1 di gestire le risorse con maggiore flessibilità;
- 2 di effettuare attività tipicamente ad elevata intensità di lavoro, o caratterizzate da forti economie di scala gestionale, a costi minori;
- 3 una maggiore flessibilità del conto economico derivante da una riduzione dei costi fissi. I dipendenti della banca rappresentano, nella maggior parte i casi, un costo quasi fisso (a seconda dei vincoli normativi) e di fatto un contratto di outsourcing presenta margini di aggiustamento che trasformano in costi variabili parte dei costi fissi. Ciò abbassa il punto di pareggio della banca, aiuta a sostenere la redditività nelle fasi recessive e consente rapidi aggiustamenti nelle fasi ascendenti del ciclo economico.

La gestione delle risorse umane nella recessione

In una fase come quella descritta sono numerose le problematiche che si pongono alla direzione risorse umane. In primo luogo vi è la gestione degli esuberanti, che risulta essere la problematica più complessa ed importante. In quest'area le aziende stanno perseguendo politiche volte a evitare, nel limite del possibile, riduzioni traumatiche e basate su "campagne di incentivazione all'uscita". Sempre più spesso l'uscita viene accompagnata ed incentivata con una serie di "servizi reali" quali:

- 1 la fornitura di un "bilancio professionale" del dipendente, che presenti un quadro complessivo delle sue conoscenze professionali e individui le competenze che egli dovrebbe idealmente acquisire per completare la propria offerta di skill;

- 2 alle persone che stanno per lasciare la banca vengono offerti interventi formativi aventi la finalità di sviluppare conoscenze e capacità che rendano loro possibile trovare occasioni di impiego in altri settori o in altre professioni;
- 3 attraverso accordi con società specializzate, vengono favoriti i processi di outplacement, generalmente con risultati molto soddisfacenti.

In questa prospettiva il ruolo della direzione risorse umane risulta particolarmente rilevante al fine di assicurare che le riduzioni del personale avvengano in tempi brevi e senza creare acuti problemi di reinserimento per i lavoratori coinvolti.

Altra attività di fondamentale importanza in momenti di forte contrazione del mercato è la gestione dei flussi, non trascurabili, di assunzioni. Le riduzioni di personale sono infatti necessarie per una riduzione dei costi, ma anche per adeguare le caratteristiche dello stock dei dipendenti della banca alle mutate richieste della tecnologia e del mercato. E' evidente come le banche debbano, in un momento di forte e accresciuta concorrenza, dotarsi di risorse umane fortemente orientate commercialmente, mentre debbono privarsi di quel personale che, per formazione, esperienza e età, è meno adatto a un'organizzazione nella quale la attività amministrative hanno perso radicalmente di peso a favore delle attività di vendita e di contatto con la clientela.

Infine, le direzioni del personale stanno lavorando con estrema attenzione sulla struttura dei sistemi di remunerazione, in modo da perseguire, anche in tal modo, una logica di contenimento dei costi fissi aumentando quelli variabili. La fase di recessione ha evidenziato un beneficio fondamentale per gli schemi di remunerazione variabile che, in qualche modo, era stato sottovalutato negli anni '90, ovvero quello di prevedere una sorta di stabilizzatore automatico che tende a difendere la redditività della banca facendo ridurre il costo del lavoro totale nelle fasi discendenti del ciclo economico.

A cura di Elena Perondi