

Agenzia Tu: un laboratorio del welcome banking.

di Enzo Mario Napolitano e Luca Massimiliano Visconti

Sino al maggio 2006 Unicredit non aveva un solo prodotto dedicato agli immigrati, nonostante fosse indicata da Il Sole 24 Ore come la banca con il maggior numero di clienti stranieri (oltre 330 mila). Al riguardo, la stampa specializzata così commentava: “A guidare il primo gruppo, quello che punta sull’erogazione dei prodotti standard, è UniCredit. Il management di Piazza Cordusio ritiene sufficiente la gamma attuale per gli immigrati.”¹

All’apparenza, Unicredit figurava come il campione del marketing monoculturale, in grado di rassicurare i tanti assertori della *bancarizzazione spontanea* e dell’inutilità di confezionare prodotti di migrant banking. Il congelamento di investimenti finalizzati a conoscere, ascoltare, comprendere ed entrare in relazione con clienti migranti si giustificava ipotizzando che questi stessi clienti fossero comunque disposti ad acquistare prodotti basic o blandamente etnicizzati attraverso comunicazioni multilingue e visual multietnici.

Anche le strategie di comunicazione commerciale risultavano coerenti con approccio di servizio di tipo *mainstream*, come confermato dall’inserzione effettuata sul primo numero di Metropoli per promuovere *GeniusOne*, il conto corrente a bassi costi di gestione, nonostante che il Gruppo Unicredit fosse dal 2005 al centro di *gossip* ricorrenti che davano per imminente l’avvio di una banca per immigrati.

Una strategia immutabile, ma solo in apparenza. Sarebbe stato infatti sufficiente visitare la banca dati ministeriale dei marchi (www.uibm.it) che esponeva la registrazione avvenuta il 22.3.06 del marchio verbale *Banca Tu* per la classe 36S “*affari bancari...*” (domanda presentata da Unicredit Banca spa il 11.11.05) e il deposito in data 5.5.06 da parte di Unicredit del marchio *Agenzia Tu* sempre per la stessa classe. Sarebbe stato anche sufficiente verificare su www.nic.it che il dominio www.bancatu.it era stato registrato il 17.11.05 (così come www.bancatu.com) e che il dominio www.agenziatu.it era stato registrato solo il 22.06.06.

¹ Tealdo Tealdi, *Sportelli senza frontiere per gli extracomunitari*, BancaFinanza, maggio 2006.



A ulteriore conferma, si sarebbe potuto consultare il formulario del progetto Equal A.H.E.A.D. *Accompanying Handicraft Entrepreneurs Against Discrimination*. Approvato nell'estate del 2005 e con un partenariato comprendente Il Sole 24 Ore e Cna, si poneva come obiettivi:

... Servizio di mediazione culturale per la creazione di uno sportello per l'imprenditoria etnica presso alcune sedi di UniCredit; definizione delle modalità per l'accesso facilitato al credito.

... L'attività informativa e di sensibilizzazione incentrata sulle dinamiche interculturali che si avvarrà dell'apporto della società di mediazione che agirà presso gli sportelli periferici di UniCredit come supporto ai servizi delegati agli imprenditori immigrati.

... Analoga attività di informazione/formazione, più orientata sul versante discriminazione (rapporto utente/servizi) e sulle relazioni interculturali che verrà realizzata a favore di 14 funzionari UniCredit con l'obiettivo di rendere il servizio funzionale ai bisogni, anche creditizi, degli immigrati che intendono avviare un'attività imprenditoriale.

... Un secondo livello di sperimentazione è rappresentato da UniCredit, in particolare dall'istituzione di sportelli per l'imprenditoria immigrata supportati dal servizio di mediazione linguistico-culturale. La verifica verterà sulla capacità del sistema UniCredit di rispondere ai bisogni dell'utenza immigrata attraverso forme di migrant banking...

La Repubblica del 21 giugno 2006, riprendendo i primi risultati della ricerca Eurisko sul consumo degli immigrati, intervistava Lauro Longarzo dell'Unicredit, qualificato come responsabile del progetto Agenzie Tu, che prevedeva l'apertura di filiali *dedicate esclusivamente agli immigrati*.

A breve distanza, il 6 luglio 2006 a Liverpool veniva presentato lo studio *Migrant banking e buone pratiche*², elaborato nell'ambito del già citato progetto Equal A.H.E.A.D., cui può essere ricondotto il pensiero strategico e politico di Unicredit.

Si tratta infatti di saper venire incontro a legittime domande legate all'appropriazione di beni di consumo, di quei beni, cioè, quali prodotti elettronici, autoveicoli, mobili per la casa, elettrodomestici, che veicolano la forma di un modello di vita la cui appropriazione è certamente sintomo di un riuscito, almeno economicamente, percorso di inserimento ma anche della possibilità e capacità di condivisione simbolica di quei beni che, significando comodità ed agiatezza, sono il riflesso di una normalità diffusa ed omogenea: l'immigrato nel rendersi uguale alla maggioranza dà mostra dei suoi sforzi lavorativi e quindi della sua onestà ma soprattutto della capacità di saper spendere e consumare nella giusta direzione – giusta perché comune - le proprie ricchezze. In questo modo, il credito si trasforma in un utile grimaldello su cui far leva per aprire nuovi spazi di praticabilità agli immigrati. In questo senso, il denaro diverrebbe dunque un medium di ingresso nella società ospite convogliando su di sé tanto il lato materiale quanto quello simbolico, producendo poi positivi effetti di ritorno sulla percezione che la diversità ha su di sé e sulla percezione che gli altri hanno della diversità.

e ancora

In questa situazione di cambiamenti e trasformazioni in senso multiculturale, le banche italiane sono chiamate a intraprendere nuove scelte, con l'obiettivo di capire e soddisfare la domanda attuale e potenziale dei nuovi possibili ed aspiranti fruitori, ma anche di mettere a punto azioni di supporto finanziario che contribuiscano ad incrementare la partecipazione e l'accesso alla società ospite, riducendo così i rischi di esclusione.

In questo senso il migrant-banking può certamente essere interpretato come uno strumento ulteriore creato per favorire l'attivazione di un circolo virtuoso fra cittadinanza economica e cittadinanza sociale.

² Equal Ahead, *Migrant banking e buone pratiche*, 6 luglio 2006, www.ahead-equal.com

Dallo studio presentato a Liverpool emergeva anche la necessità di tenere conto della *diversità* nell'organizzazione bancaria:

...in questa incipiente fase di un organico rapporto tra banca ed immigrati, sopra definito di transizione, la diversità diventa un termine imprescindibile su cui tarare gli interventi ed un necessario riferimento per politiche creditizie. Perché se è vero che la volontà generale del sistema bancario è quella di evitare situazioni ghetto, è anche vero che alcuni servizi devono necessariamente essere calibrati sulle specifiche esigenze di cui gli immigrati sono portatori...

...l'assunzione di personale straniero viene a rappresentare un ulteriore passo in avanti nell'abbattimento di quelle barriere e di quel clima di diffidenza che, basato anche su incomprensioni linguistiche, spesso ostacolano una completa fruizione del servizio. Senza dimenticare, poi, che la loro presenza tra il personale assunto può contribuire, accelerandone i tempi di realizzazione, a quel necessario e tanto auspicato cambiamento mentale e culturale del luogo di lavoro. La presenza di persone straniere tra gli effettivi di una banca può così costituire un indicatore di una maggiore sensibilità multiculturale acquisita e pertanto espressione di un servizio che si è reso capace di apparire e, presumibilmente, di essere friendly e quindi preparato a risolvere le richieste di chi è culturalmente diverso, suscitando anche una loro maggiore confidenza.

Riflessioni coraggiose corrette da una buona dose di pragmatismo:

....creare un luogo di lavoro adatto alla diversità comporta anche dei costi e le banche si trovano così a dover tarare le proprie scelte misurando i possibili benefici sui costi effettivi che una politica di tutela della diversità comporta. Ma quali i costi? Innanzitutto costi legati all'adeguamento del proprio contesto lavorativo in funzione della diversità (formazione del proprio personale, soprattutto di quello impegnato nella selezione del personale, sulle tematiche discriminatorie; attivazione di una nuova politica delle risorse umane; creazione di un nuovo sistema di raccolta dati sul proprio personale; nuove condizioni lavorative, diversificate cioè in funzione della diversità dei propri dipendenti; attivazione di un sistema di monitoraggio del processo di implementazione di un

luogo di lavoro diverso). Poi i costi che ricadono sulla struttura gestionale (tempi di lavoro dedicati alla trasformazione del contesto lavorativo; tempi manageriali impiegati per guidare i cambiamenti; perdita di produttività a breve termine). Infine i possibili costi relativi ai fattori di rischio (lentezza fisiologica dei tempi di trasformazione, opposizione interna al cambiamento, riarticolazione degli equilibri interni di potere ed autorità).

per concludere che

E quali i benefici? Essi consistono soprattutto nella possibilità di accedere ad ambiti di intervento diversificati e più ampi, in una riduzione dei costi, in un incremento della performance lavorativa e nell'accrescimento del valore sociale. Allora, diffondere sensibilità nella lotta all'esclusione sociale e rendersi partecipi di un modello lavorativo significa per le banche saper coniugare successo ed etica, introiti e responsabilità nei confronti della società, significa saper innovare metodologie e strumenti di lavoro.

Nell'estate 2006 la notizia era quindi diventata ufficiale: il maggior gruppo bancario italiano aveva deciso di abbandonare l'approccio universalistico a favore di una strategia che ha iniziato a trasparire con l'intervista rilasciata da Longarzo a Il Sole 24 Ore Nordest del 30 agosto 2006³ preannunciando per i primi mesi del 2007 l'apertura delle filiali *nordestine* di Padova e Verona:

L'idea è quella di valorizzare il cliente, il migrante piuttosto che l'atipico, nuovi protagonisti del mercato del lavoro, per consentire e facilitare loro l'ingresso nel mondo finanziario grazie a regole di accesso creditizio innovative che ne allarghino le maglie.

La comunicazione di Unicredit è andata progressivamente arricchendosi di dettagli. Agli inizi di settembre 2006⁴ Uninews, il settimanale on line del gruppo, precisava:

Le agenzie sono studiate per rispondere alle esigenze di quel segmento di clientela costituito in gran parte dai lavoratori stranieri nonché dalle fasce di popolazione con contratto di lavoro

³ Valeria Rey, *Agenzie su misura targate Unicredit*, "Il Sole 24 Ore Nordest", 30 agosto 2006.

⁴ Da Milano a Dakar, 4 settembre 2006, <http://uninews.unicredito.it>

atipico. Offriranno quindi una linea di prodotti focalizzata principalmente sull'area dei finanziamenti e costruita su misura per un segmento di popolazione che, nonostante il suo peso crescente nell'economia italiana, viene ritenuto non adeguatamente presidiato dal sistema bancario e dalle società finanziarie.

La natura frammentaria e nebulosa di queste informazioni ha destato negli operatori e osservatori di settore una sequenza di interrogativi:

Unicredit ha rinunciato a fondare una banca (esclusivamente o anche?) per migranti?

Oppure vuole testare il mercato con una soluzione transitoria?

Sta pensando a una banca interculturale?

O sta pensando a una banca interculturale solo per giovani?

O a una banca per soggetti non bancarizzati?

Alla fine 2006, tuttavia, il riserbo è stato sciolto con l'apertura delle prime due filiali di Agenzia Tu, nelle città di Bologna e di Milano. A queste si è accompagnata l'attivazione del sito www.agenziatu.it, grazie al quale si poteva (finalmente) guardare dentro al progetto:

La banca che apre le porte al mondo di oggi.

Agenzia Tu propone un nuovo modello di banca. Aperto, accogliente, evoluto e pronto a raccogliere le sfide di una società che cambia giorno dopo giorno. Agenzia Tu si rivolge direttamente ai nuovi protagonisti di questo cambiamento: i giovani, i cittadini stranieri e i cosiddetti lavoratori "atipici". Niente più ostacoli per chi possiede un contratto a tempo determinato e vuole richiedere un prestito, un mutuo o qualsiasi altro servizio: Agenzia Tu propone soluzioni al passo con i tempi.

Agenzia Tu apre le porte al mondo di oggi. E lo fa nel vero senso della parola, con un orario di apertura inedito: dalle 10.20 alle 14.20 e dalle 15.45 alle 18.15 per adattarsi alle esigenze di tutti.

Agenzia Tu rompe anche un altro muro, quello di un mondo bancario spesso troppo complicato per chi vi accede la prima volta. Ecco perché le sue agenzie hanno spazi accoglienti, innovativi, concepiti per comunicare con il cliente e fornirgli tutta l'assistenza di cui ha bisogno.

Tutte le agenzie sono dotate di ATM evoluti e postazioni Internet a disposizione del cliente, insieme a pannelli di comunicazione ad alta visibilità che conterranno il materiale informativo. Ma la vera novità sono le postazioni one to one, che consentono al personale multilingue di rispondere a qualsiasi domanda, educare all'utilizzo dei servizi e orientare al mondo finanziario.

Agenzia Tu apre le porte anche al mondo tecnologico. Perché una banca accessibile a tutti è una banca raggiungibile ovunque con i canali telematici di Online TU. Agenzia Tu consente ai clienti di operare in completa autonomia e allo stesso tempo di assisterli e ascoltarli come nessun altro.

*Noi pensiamo che **una banca per tutti** debba essere **una banca capita da tutti**. Vogliamo esservi vicini, parlarvi in modo chiaro e semplice.*

*Spiegarvi con poche parole quali sono e come funzionano i principali **prodotti bancari**. Vogliamo fare luce su termini spesso difficili o incomprensibili che gli "addetti ai lavori" usano abitualmente, senza mai pensare che, forse, chi li sta ascoltando non ne conosce il significato. Vogliamo prenderci cura di voi, perché solo se conoscerete con precisione i prodotti che la banca vi offre, saprete scegliere quelli che vi sono realmente utili per il vostro lavoro e per la vostra vita. Noi crediamo che la banca debba essere un luogo accogliente e vicino, con cui avere familiarità. Sappiamo bene che dobbiamo essere noi a fare il primo passo per costruire, con voi, un rapporto di fiducia. Ed è quello che abbiamo fatto creando **Agenzia Tu**.*

In verità, il lancio mediatico è avvenuto con ritardo. Solo il 28 febbraio 2007, in occasione dell'inaugurazione tardiva dell'Agenzia Tu di Viale Jenner, già operativa da fine dicembre 2006, Il Sole 24 Ore dedicava questo strillo in prima pagina:

UniCredit apre la banca su misura per gli immigrati

Un articolo approfondito all'interno da un secondo pezzo dal titolo *UniCredit porta la banca davanti alla moschea*, secondo cui erano previste dieci agenzie entro il 2007 (due a Milano, una a Bologna, una a Torino, una a Verona, una a Treviso, una a Firenze e una a Roma).

Nella stessa giornata veniva diffuso un comunicato stampa da Nomen, la società di naming incaricata di pensare il brand dell'iniziativa:

L'agenzia è pensata per essere vicina a un nuovo tipo di cliente e il nome deve saper parlare chiaro, aiutare a creare un vero rapporto di fiducia, spiegare che quello è un luogo vicino e accogliente, con cui avere familiarità. Le aree concettuali studiate da Nomen e che hanno guidato la creazione del nome sono legate alle due facce del progetto. Da una parte c'è un cliente che è un nuovo target nel mercato italiano: i cittadini extracomunitari. E dall'altra parte c'è un'offerta di servizi con uno stile preciso: un'agenzia che vuole essere un punto di riferimento sicuro e professionale, che gestisce il denaro in modo trasparente dedicato e accessibile. Il nome perciò deve essere italiano, vicino, semplice. Una parola perno che è in grado di dire che alle tue esigenze verrà data una risposta chiara e trasparente. Tu è il nome giusto, d'impatto per la brevità e semplicità fonetica. Evoca accoglienza e l'essere per tutti, ed è il cuore dell'area semantica dell'aiuto e dell'appoggio. Inoltre la positività del nome è riconosciuta in tutte le lingue di riferimento, dall'Albanese, all'Ucraino, fino al Rumeno, all'Arabo, all'Hindi, allo Spagnolo e al Mandarino.



L'inaugurazione⁵ è stata assistita solo da alcune affissioni interne alla stazione della metropolitana di Maciachini a Milano (*tutti si attendevano una campagna pubblicitaria sui media nazionali...*) ed è avvenuta alla presenza dell'amministratore delegato di UniCredit Banca, Roberto Nicastro, e di molti esponenti delle comunità migranti milanesi.

⁵ A cui ha partecipato personalmente Enzo Mario Napolitano.

In tale occasione è stata distribuita una cartella stampa riportante il claim *La Banca che apre le porte al mondo che cambia*. Nel comunicato stampa, che si apriva con le parole *Agenzia Tu, la banca che apre le porte ai nuovi protagonisti del mercato economico e del lavoro*, veniva ulteriormente chiarita la strategia di marketing. Primo, UniCredit puntava ad aumentare la brand awareness del nuovo marchio Agenzia Tu, per tramite di una rete di accordi di conoscenza e collaborazione con consolati, enti pubblici, associazioni multietniche e mediatori culturali. Secondariamente, si prefiggeva di affinare e promuovere un nuovo modello di servizio bancario in grado di entrare *nella vita delle emergenti comunità locali* e di partecipare *attivamente al loro sviluppo al fine di favorire e stimolare l'integrazione nel tessuto sociale*.

Le dichiarazioni rilasciate da Nicastro all'Ansa⁶ hanno ulteriormente ribadito la visione e la missione del progetto: testare il modello per la banca del futuro, rivolta a tutti e non solo a segmenti di clientela che hanno di norma difficoltà ad accedere al credito.

In merito alla localizzazione dell'agenzia nei pressi della moschea Nicastro ha dichiarato: *è un elemento di colore. Il posto è stato scelto soprattutto perché in zona ci sono diverse comunità di immigrati ed è facilmente raggiungibile coi mezzi pubblici*. Del resto, una recente ricerca Eurisko (2007) mette in luce come uno dei principali driver nella scelta della propria banca da parte degli stranieri sia la prossimità dello sportello (45%).



Agenzia Tu – ha precisato Lauro Longarzo⁷ - si è sviluppata indipendentemente dal progetto Ahead a cui abbiamo partecipato solo marginalmente in quanto tale progetto è fortemente orientato verso l'imprenditoria immigrata. Agenzia Tu è rivolta prevalentemente a potenziali clienti privati e solo marginalmente a piccole imprese familiari. Ciò è confermato anche dalla gamma per i privati: un c/c package, tre tipi di mutuo

⁶ Ansa, 6 marzo 2007, *Le filiali di Unicredit dedicate agli immigrati sono "il format per le agenzie del futuro"*.

⁷ nostra intervista del 26 marzo 2007.

per acquisto prima abitazione, un prestito personale, carta ricaricabile, carta di credito e revolving. Inoltre è operativo il conto a specchio con la corrispondente Banca Rumena del Gruppo. Mentre per le piccole imprese familiari è previsto un fido di importo limitato, abbinato ad un c/c ordinario.

Se è ancora troppo presto per esprimere giudizi completi su Agenzia Tu, in quanto il progetto appare (*volutamente?*) in progress, alcune riflessioni sono tuttavia possibili, e forse persino necessarie.

Si tratta certamente del progetto più complesso sinora avviato dal mondo bancario che peraltro aveva già espresso iniziative pregevoli come: Sws Banca Sella; Conto World del CoBaPo-Consortio delle Banche Popolari; ;Extraordinario!, Della Banca Popolare di Milano; Multiethnic Point, di SanPaolo-Imi; Cariparma Welcome (rispettivamente i due vincitori e gli altri tre finalisti dei welcome award 2006).

Da notare anche che Agenzia Tu è stata avviata senza clamori. Questo ha ridotto l'impatto mediatico dell'iniziativa, perdendo l'opportunità, per una volta, di presentare al vasto pubblico i migranti non solo come problema sociale o di ordine pubblico, ma anche come risorsa per il sistema economico, e creditizio nello specifico.

Altro aspetto di più difficile decodifica è la natura dell'intervento promosso con Agenzia Tu. Non si tratta, infatti, di un progetto di social banking o di finanza etica. Al contempo, non può essere nemmeno considerato un esempio di migrant banking in senso stretto, dato che il target identificato è più vicino ai "lavoratori atipici" che non agli stranieri tout court. Questo è provato dal fatto che, pur in presenza di un'attività agevolata di money transfer verso la Romania resta una banca priva di un servizio cassa. Così facendo, si colloca come una banca che non si adatta alla stragrande maggioranza dei migranti che, come la stragrande maggioranza degli italiani, necessitano di servizi basilari. Non è dunque una banca per tutti gli stranieri, bancarizzati o meno. Appare piuttosto come un modello bancario costruito sulle esigenze di un target giovanile, multi-etnico, flessibile, ipertecnologico, nomade, creativo e protagonista. Sono quindi i tratti transculturali di questo segmento a costituire l'elemento attorno a cui il target di Agenzia Tu viene coagulato. L'appartenenza etnico-culturale appare invece di secondaria importanza.

In questa luce, Agenzia Tu è il modello di banca pensato per la *classe creativa* narrata dall'economista Richard Florida, che in tutta Europa verrà formata, come da decenni avviene negli Usa, dai talenti migranti di prima, ma soprattutto di seconda generazione. I nuovi protagonisti del mercato. Appunto.

Di conseguenza, UniCredit pare aver saltato la fase del migrant banking per arrivare subito a ideare e realizzare una banca transculturale di/tra/per giovani creativi. Rischiando molto su un pensiero di marketing nuovo, ancora da inventare. Un pensiero molto meno facilmente comunicabile di un (banale) marketing esclusivamente finalizzato a rendere profittevole l'integrazione dei migranti. Questo, almeno in parte, può spiegare le difficoltà, le resistenze e le esitazioni che, da osservatori esterni, sono state ricostruite nella storia dell'iniziativa sin qui percorsa.

Con tutte le sue atipicità, Agenzia Tu è sicuramente uno dei pochi laboratori italiani del welcome banking. Un marketing che non si limita ad accogliere con mediatori, materiali plurilingue, money transfer, ma vuole accompagnare i migranti lungo il processo d'integrazione sociale ed economica. Un marketing che può nascere solo per tentativi ed errori.

Il welcome marketing fa fatica a prendere forma. Lo dimostrano i tempi di realizzazione di Agenzia Tu e le difficoltà del settimanale Metropoli. Da un lato *il cuore* dice che un welcome marketing deve esistere, dall'altro *la ragione* fatica a definire i caratteri di questo marketing⁸. Un marketing che ci costruisce senza ostinarsi nel ricercare le *Grandi Opere* (il prodotto perfetto, la banca interculturale) ma dando visibilità alle *piccole opere*, caratterizzate da sensibilità, convinzione, dialogo e perseveranza e cercare di tradurre queste piccole, ma buone, prassi in modelli replicabili. Senza rinunciare a coltivare una dose minima di utopia.

Come appare chiaro anche alla sociologa Egeria Di Nallo che, in merito alla relazione banca-migranti, ha scritto⁹:

⁸ Come suggerito in merito al marketing mediterraneo da Ampelio Bucci, *Appunti per un Marketing Mediterraneo*, in Antonella Carù e Bernard Cova (a cura di), *Marketing mediterraneo - tra metafora e territorio*, Egea, Milano, 2006.

⁹ Egeria Di Nallo, *L'immigrato va in banca*, *Espansione*, 9/2006.

Tutto questo introduce a un marketing tutto da inventare, innovativo rispetto a quello tradizionale generalista o per target creati su variabili non confacenti a questa realtà mutevole, sfuggente, frammentaria, con bisogni e consumi a volte identificabili con quelli del tessuto ospitante, a volte molto dissimili. Si delinea un nuovo mercato, la partita è aperta, l'importante è non entrarci con sufficienza e presunzione, armati di luoghi comuni e di similitudini con passati e situazioni che poco hanno a spartire con questa realtà assolutamente innovativa e nei confronti della quale la prima regola deve essere saper rispettare, ascoltare, vedere.

Enzo Mario Napolitano_Etnica

Luca Massimiliano Visconti_Università Luigi Bocconi

27 marzo 2007