

## Welcome Bank<sup>1</sup> non può più attendere

di Enzo Mario Napolitano

L'indagine condotta da Nicola Borzi e pubblicata da Il Sole 24 Ore del 24 aprile 2006, ha portato a stimare in almeno 1,6 milioni i clienti immigrati delle banche italiane (in base alla rilevazione effettuata su un campione di istituti corrispondenti a circa il 68,4% degli sportelli) di cui 1,1 milioni sono intestatari di conti correnti, ciò a conferma della crescente bancarizzazione dei migranti.

Nell'indagine de Il Sole 24 Ore, risulta al primo posto Unicredit Banca (oltre 330 mila clienti) anche se sinora non ha lanciato alcun prodotto specifico per migranti.

Sembrerebbero quindi avere ragione gli assertori dell'inutilità di confezionare prodotti di migrant banking, o meglio di welcome banking, e spendere soldi per conoscere, ascoltare, comprendere ed entrare in relazione con clienti comunque disposti ad acquistare prodotti basic o vagamente etnicizzati con comunicazione plurilingue e visual multietnico.

Il primato di Unicredit pretende alcune riflessioni.

---

<sup>1</sup> *nota legale: welcomebank, welcome marketing, etnica, migrafest, manager interculturale sono marchi regolarmente depositati.*

## 1. Welcome Bank: i primi passi.

Alla fine del 2002 pubblicavamo il volume *Il Marketing Interculturale - le identità diventano valore*<sup>2</sup> in cui abbiamo incrociato le pulsioni interculturali con le esigenze di mercato, inventando di sana pianta alcuni neologismi ora diventati di uso corrente tra cui il *welcome marketing*.

In questo libro proponevamo di passare dal marketing monoculturale, strumento dell'economia monoculturale tuttora dominante, al marketing interculturale, premessa e strumento dell'economia interculturale.

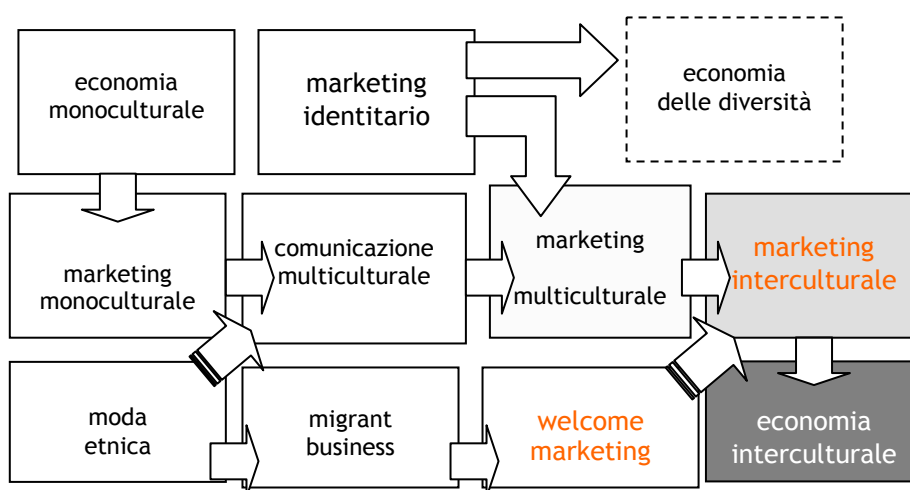


Figura 1. Dal marketing monoculturale all'economia interculturale (adattata e aggiornata)

Il *welcome marketing* (marketing dell'accoglienza e al contempo marketing accogliente) era stato immaginato come momento di transizione verso un modello di business in grado di valorizzare tutte le identità e non solo quelle migranti: il marketing interculturale<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Enzo Mario Napolitano, *Il Marketing Interculturale - le identità diventano valore*, Franco Angeli, Milano, 2002.

<sup>3</sup> Enzo Mario Napolitano, *Il marketing interculturale*, in Silvia Luraghi e Paola Stringa (a cura di), *Marketing Culturale*, Franco Angeli, Milano, 2006

Nel libro svolgevamo una prima analisi delle iniziative rivolte a clienti individuati sulla base dello status giuridico di extracomunitari e principalmente attivate dalla pubblica amministrazione, per entrare in contatto con le problematiche della diversità, sensibilizzare la struttura organizzativa e sviluppare azioni di marketing multiculturale o interculturale.

A tale approccio - squisitamente politico - si contrapponeva già allora il disinteresse del mondo bancario che spesso deviava nel *de-marketing* attuato da soggetti economici che, pur operando nella piena legalità, penalizzavano il migrante nei prezzi e negli standard qualitativi; così come dimostrato dalla ricerca "*Migranti e Banche - in Italia e in Europa*"<sup>4</sup> da cui era risultato come i prodotti/servizi welcome erano pochissimi (essenzialmente lo storico *Extrà* della Banca Popolare di Milano e *People* del Banco Ambrosiano Veneto), mentre si registravano diffusi casi di discriminazione sia in termini di condizioni applicate che di garanzie richieste<sup>5</sup>.

Una situazione confermata successivamente dalla ricerca promossa dalla Fondazione Giordano dell'Amore<sup>6</sup>, da cui emergeva come ben due terzi degli immigrati erano *unbanked*.

Nel libro *il Marketing Interculturale* veniva, inoltre, sottolineata e censurata la prudenza - miopia, paura del diverso ... razzismo? - del sistema bancario italiano che trascurava un mercato di circa 600.000 clienti, oltre ad auspicare l'evoluzione di tale settore dalla monocultura all'intercultura: *dalla Normal Bank alla Equality Bank, passando per la Welcome Bank*.

---

<sup>4</sup> Martino Mazzonis e Grazia Naletto, Lunaria, Roma, 2000, [www.lunaria.org](http://www.lunaria.org)

<sup>5</sup> Il Sole 24 Ore del 4 marzo 2002 titolava in prima pagina "*I trasferimenti valutari sono cari - Gli immigrati hanno un tesoro. C'è chi lo sfrutta*"

<sup>6</sup> Renato Libanora, Fondazione Giordano dell'Amore, Milano, 2002, [www.fgda.org](http://www.fgda.org), poi pubblicato in Luisa Anderloni (a cura di), *Il Social Banking in Italia*, Giuffrè Editore, Milano, 2003.

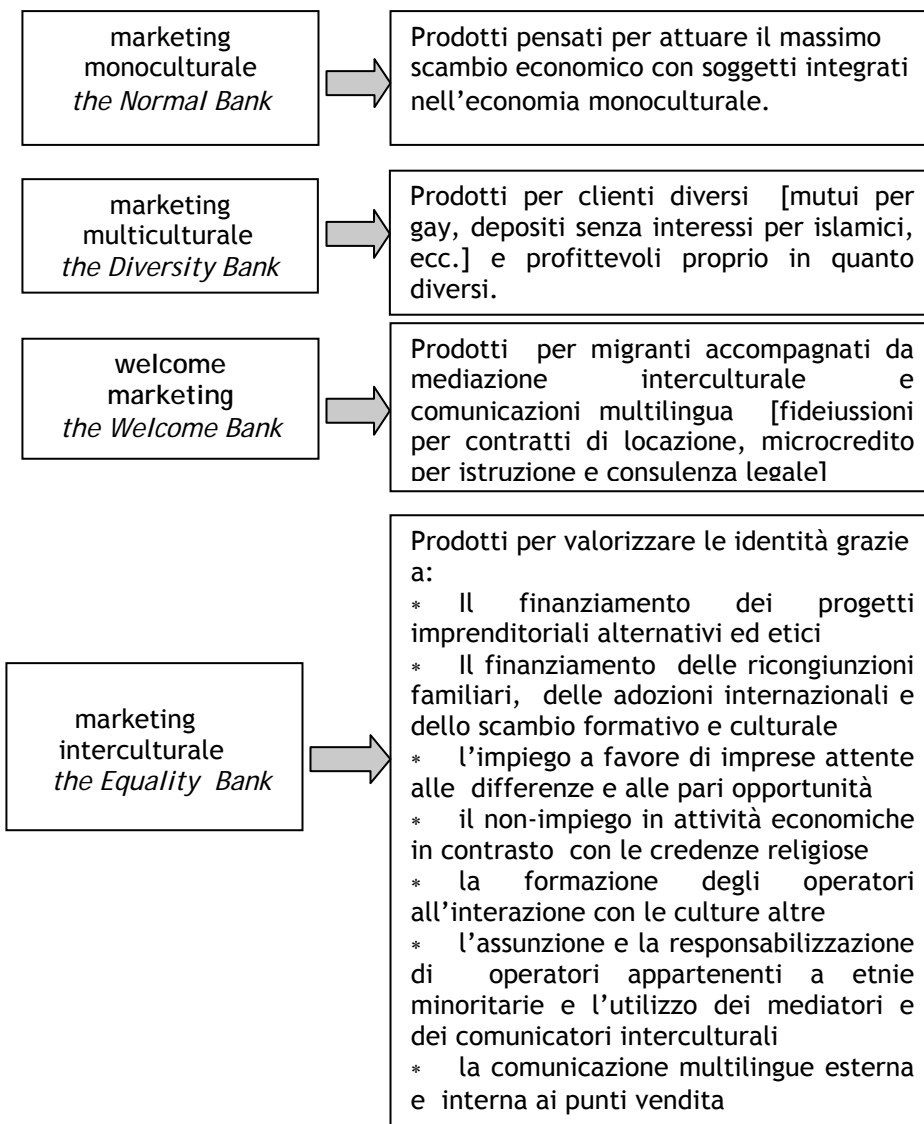


Figura 2. verso la *Equality Bank* (adattata e aggiornata)

Nell'ottobre 2003 organizzavamo a Biella la prima edizione del convegno nazionale "Welcomebank - idee, progetti e prodotti per l'integrazione bancaria dei migranti" come momento annuale di riflessione sulla relazione tra le banche e i migranti. Era la prima volta che in Italia ricercatori, dirigenti bancari, mediatori culturali e comunicatori discutevano sul tema.

Tra di loro Giulio Zanaboni, dirigente della Banca Popolare di Milano, che possiamo considerare il primo operatore del welcome banking in quanto ideatore e promotore di Extrà.

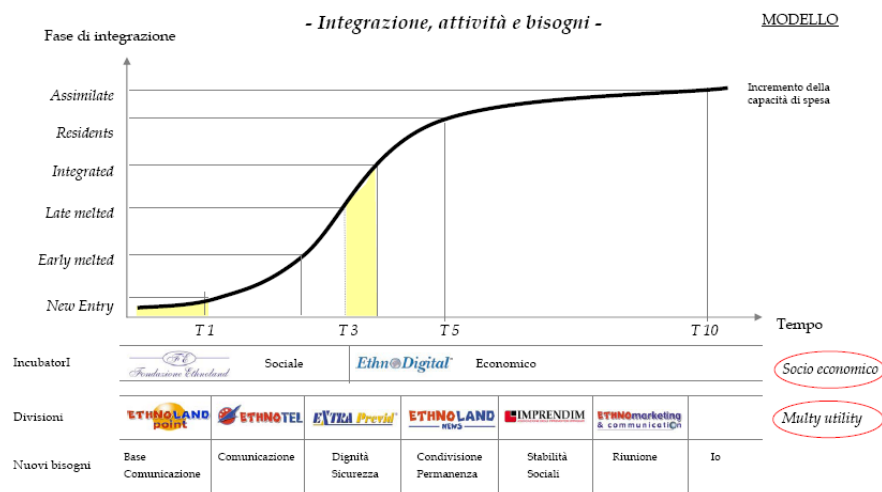
*Il lancio di Extrà il nostro conto per stranieri risale al 1998' - La decisione è stata presa in seguito a una sollecitazione "etica" da parte della Fondazione San Carlo di Milano e una di mercato: gli imprenditori delle province di Padova e Treviso incontravano grosse difficoltà ad accreditare gli stipendi di un numero crescente di dipendenti. Oggi i clienti Extrà della Bpm sono oltre 10mila.<sup>7</sup>*

Tra gli interventi del convegno del 2003, vogliamo ricordare anche quello di Otto Bitjoka, fondatore di Ethnoland, che aveva illustrato le sue teorie sull'ethnomarketing pensato come dell'arte di individuare, seguire, soddisfare e servire, lungo il processo di integrazione, clienti potenzialmente profittevoli precisando che la missione della sua società è fornire servizi che permettano ai popoli in movimento di trovare risposte alle loro esigenze nelle diverse fasi di immigrazione, oltre a presentare un modello di business costruito sulle fasi del progetto migratorio.

Un pensiero di marketing che, confrontato con le strategie sinora sviluppate dalle banche italiane, appare raffinato e profetico.

---

<sup>7</sup> Dichiarazioni di Giulio Zanaboni intervistato da Marco Masciaga, Il Sole 24 Ore, 12 maggio 2004.



Nella stessa occasione, a sorpresa con un intervento fuori programma, Banca Intesa annunciava, il lancio di un nuovo pacchetto di prodotti/servizi per migranti denominato *Sistema Welcome*. Un lancio avvenuto poi solo nel 2004 presso le banche controllate<sup>8</sup>.

Sin dal 2003, quindi, il welcome marketing smetteva di essere solo un neologismo da noi inventato<sup>9</sup>, per entrare definitivamente nella quotidianità del mondo bancario italiano, sino a diventare una categoria di marketing riconosciuta dal mondo della comunicazione<sup>10</sup> e, recentemente, anche dal mondo accademico<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Cariparma, Banca Popolare Friuladria, Biverbanca, Banca di Trento e Bolzano, Intesa Casse Centro. Cariparma & Piacenza ha vinto, per tale prodotto, una corona d'oro come miglior prodotto bancario dedicato agli immigrati nell'ambito del premio "le Corone del Marketing" edizione 2004.

<sup>9</sup> Intervistato da Marco Masciaga, Il Sole 24 Ore, 12 maggio 2004.

<sup>10</sup> il quotidiano .com nell'edizione del 18 luglio 2005, commentando la strategia di Angelo Costa spa, titolava "Costa, il "welcome marketing" si evolve".

<sup>11</sup> Anna Omarini (a cura di), *Il Migrant Banking - esigenze della clientela immigrata e modelli di servizio per l'offerta*, Bancaria Editrice, Roma, 2006.

Una nuova categoria di marketing. Ma per indicare che cosa? Stavamo, stiamo, correndo il rischio che la diversità diventasse l'estensione xenofila della moda etica e/o che l'accoglienza e l'intercultura diventassero la nuova frontiera comunicativa delle banche sensibili e compassionevoli alla perenne ricerca di progetti e idee in grado di garantire elevata visibilità a volte per il tramite delle fondazioni bancarie<sup>12</sup>.

Visibilità garantita dai tanti articoli a tutta pagina in questi anni pubblicati dai quotidiani economici e generalisti tra cui, nell'ottobre 2003, il settimanale *Sette/Corriere della Sera* che in copertina annunciava *Va di moda dell'immigrato!*

Articoli che non riflettevano in alcun modo il comportamento tenuto dal mondo economico e finanziario nei confronti dei migranti, che continuavano a essere trascurati e discriminati nelle quotidiane esperienze di acquisto, di risparmio e d'investimento.

Una situazione rilevata con precisione, preparando il suo intervento al convegno del 2003, da Toni Muzi Falconi<sup>13</sup> che successivamente ha scritto:

*avevo inviato ad alcuni amici, direttori della comunicazione delle principali banche italiane, il quesito se avessero già attivato una politica della diversità oppure, in caso di risposta negativa, se pensavano di farlo a breve-medio. Soltanto uno rispose dicendo che la sua banca ci stava pensando. Gli altri neppure risposero, perchè non capirono la domanda: perché mai dovremmo avere una politica della diversità?*

---

<sup>12</sup> Come Unicredit che nel 2006, per il tramite della Fondazione Unidea, ha deciso di sponsorizzare la sedicesima edizione del Festival del Cinema Africano di Milano?

<sup>13</sup> All'epoca presidente di Ferpi e, successivamente, organizzatore del World Pr Festival tenutosi nel giugno 2005 a Trieste e dedicato alla diversità.

Una situazione censurata con durezza anche da Giampaolo Fabris:

*È davvero singolare che - in una società in cui ci si sfida su nicchie tanto esigue da risultare poi asfittiche - si dedichi così poca attenzione a questa realtà emergente. Ignorata anche dalle ricerche di mercato o dalle grandi indagini sui media con la speciosa motivazione di difficoltà campionarie<sup>14</sup>.*

Alla fine del 2003 venivano diffuse: la ricerca promossa da Assirm, l'associazione delle società che svolgono le ricerche di mercato, e intitolata *"Immigrati e Mercato, oltre il cono d'ombra"* (2003)<sup>15</sup> e la ricerca promossa dall'Università degli Studi di Firenze - Dipartimento di Scienza Politica e Sociologia/Swg e intitolata *"Quelli che ne hanno fatta di strada..."*.

All'inizio del 2004 Western Union - il maggior operatore di money transfer e, tramite il gruppo editoriale Stranieri in Italia, il maggiore editore etnico - ha modificato in modo radicale la propria comunicazione aziendale. Western Union ha iniziato a proporsi non più soltanto come una società di money transfer, ma come il filo giallo che unisce il *receiver* al *sender*. Una missione ben rappresentata dalla nuova headline: *sto mandando molto più che denaro*.

Le banche più attive si dimostravano sin da allora quelle minori e quelle con maggiore vocazione territoriale.

Tra queste la Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana che, nell'estate 2004, ha lanciato il primo deposito dedicato alla comunità islamica - privo di interessi ma fruttuoso di premi in natura e rapportati alla giacenza del conto - progettato sull'esempio della Bank of Islam di Londra<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Gianpaolo Fabris, *Se anche l'immigrato spende*, *Il Sole 24 Ore*, 3 Febbraio 2004.

<sup>15</sup> dati pubblicati all'inizio del 2004 in [www.assirm.it](http://www.assirm.it) e poi in [www.etnica.biz](http://www.etnica.biz) e divulgati nel corso del road show "Comunicazione Interculturale" organizzato da Ferpi, Unicom ed Etnico nella primavera 2004. Dati altresì reperibili anche in *Micro&Macro Marketing*, 2/2004, Il Mulino, agosto 2004.

<sup>16</sup> *"In banca più spazio agli immigrati"* *Milano Finanza*, 31 luglio 2004.



Un'iniziativa che ha raccolto l'attenzione dei media ma che, dopo due anni, ha sviluppato solo una sessantina di nuovi rapporti, di cui buona parte dalle filiali romane della banca<sup>17</sup>. Successivamente, la Carifac ha proposto il Mutuo Extragentile che è strutturato come un leasing immobiliare con una durata di 20/35 anni al termine del quale il cliente può decidere se riscattare il bene. All'inizio del 2006, però, solo un mutuo è stato erogato dalla banca marchigiana<sup>18</sup>. Forse anche perché l'unica informazione disponibile nel sito [www.carifac.it](http://www.carifac.it) è la seguente:

*Mutuo Extra Gentile - La Carifac ha creato un prodotto che nasce dalla volontà di servire principalmente il segmento di clientela costituito da persone provenienti da paesi extra comunitari. L'intento è quello di favorire una sempre maggiore integrazione multietnica, visto il ruolo di Banca di riferimento per il territorio da sempre svolto dal nostro istituto. Il mutuo presenta dei vantaggi legati ad un tasso ridotto del finanziamento e ad una riduzione del 60% delle spese di istruttoria oltre al dimezzamento delle spese in caso di estinzione anticipata. Il mutuo può essere acceso anche con la formula "Corano compatibile".*

Nessun richiamo in home page, nessuna immagine, nessun materiale scaricabile in download; il tutto in linea con la *prudenza* comunicativa delle altre banche italiane.

Sempre nel 2004 la Banca di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna, ha avviato il pacchetto *Radici*, comprendente *Friendly*, il servizio di money transfer promosso da Iccrea Banca a costi ridotti, mentre la Banca Suasa ha invitato gli immigrati a diventare soci (non solo clienti !) con queste parole inserite nel sito web:

---

<sup>17</sup> Andrea Gagliardi, *Diventare proprietari pagando un affitto*, Metropoli/La Repubblica, 26 febbraio 2006.

<sup>18</sup> Cfr. Paola Valentini, *IN banca più spazio agli immigrati*, Milano Finanza (31-07-04)

*La società italiana avrà, sempre di più, caratteristiche multiethniche e multiculturali. Nello spirito della sua tradizione ed in accordo con la sua missione, la Banca Suasa intende favorire l'integrazione degli immigrati, nella convinzione che solo quest'ultima potrà garantire una società aperta, dinamica e sicura. Per questo, la Banca Suasa da sempre favorisce l'accesso degli immigrati alla propria compagine sociale, senza alcuna pregiudiziale.*

Ancora nel 2004, la Banca Popolare Pugliese ha lanciato il servizio *Everywhere*

*scegliendo una strada innovativa e controcorrente: mantenere un basso profilo in termini di visibilità, sottolineando la diffusione nell'intero "sistema Salento" dei valori dell'accoglienza e della solidarietà...la Banca si è posta come attore comprimario di un grande evento culturale, che ha riscontrato un'eccezionale partecipazione di pubblico, amplificata dall'adesione di diverse televisioni locali e del canale satellitare Puglia Channel. L'iniziativa, denominata "Everywhere, amici per la pelle", si è svolta nell'arco di una settimana...Le vere protagoniste dell'evento sono state però le tante comunità straniere presenti sul territorio che, in un crescendo appassionante e coinvolgente, hanno presentato a un folto numero di partecipanti musiche, danze, esposizioni artistiche, artigianato tipico e degustazioni della gastronomia dei popoli migranti...<sup>19</sup>*

Nel frattempo Banca Intesa riprogettava il pacchetto People che nel 2002 era un conto corrente offerto da IntesaBci, il quale consentiva trasferimenti di fondi in due/cinque giorni al costo fisso di tre euro, l'utilizzo del Bancomat, l'accesso al credito personale, la stipula di un mutuo e la polizza assicurativa Europ Assistance. Un prodotto sorretto da una comunicazione, interna ai punti

---

<sup>19</sup> Ugo Latrofa, *La Banca "amica per la pelle"*, MK, Bancaria Editrice, 2/05

vendita, caratterizzata da un visual in cui i migranti venivano presentati in una situazione positiva e carica di ironia (il migrante come prodotto nel carrello). Tutto il testo era tradotto in spagnolo, arabo, francese ed inglese. La headline “*il conto ogni giorno vicino a chi viene da lontano*”, così come il testo di copertina “*People è il conto corrente dedicato a te che risiedi e lavori in Italia, creato per darti ogni giorno vantaggi, servizi e tutta la garanzia IntesaBci*”, risultavano caldi e rispettosi delle storie e delle identità migranti.

Dopo il restyling del 2004, People si è arricchito della *Carta People Family*, una carta ricaricabile dal migrante in Italia e utilizzabile dai parenti nei paesi d’origine ma, la comunicazione sempre interna agli sportelli, presentava innovazioni radicali: il visual ora risulta statico e finalizzato a mostrare una carrellata di volti multietnici, i colori replicano il logo Banca Intesa, mentre è scomparsa qualsiasi traduzione nelle lingue veicolari. Il pay off “*inviare denaro alla tua famiglia in meno di 5 minuti, a prezzi imbattibili*” rappresenta una svolta verso una relazione fredda e dichiaratamente basata sulla convenienza, tanto da esplicitarsi nella prima comunicazione comparativa dedicata ai migranti.

Banca Intesa pare avere così abbandonato la strada (impegnativa e all’inizio poco redditizia) del welcome marketing e avere rinunciato a diventare una *welcome brand*<sup>20</sup>, per dedicarsi a conquistare una quota del *migrabiz* delle rimesse finanziarie da sottrarre ai due leader di mercato - Western Union e MoneyGram - che per contro investono molto di più nella comunicazione esterna ai punti vendita. I risultati di questa strategia? 20 mila nuovi conti nel 2004 attivati, secondo la stessa banca<sup>21</sup>, con il *passaparola*!

Nel giugno 2004 il San Paolo-Imi, che già si era distinto per l’inserimento di mediatrici culturali formate da Alma Mater, ha avviato un’interessante sperimentazione, il *Multiethnic Point*, all’interno della filiale 5 di Piazza Repubblica di Torino, a pochi metri dal mercato (ormai prevalentemente etnico) di Porta Palazzo.

---

<sup>20</sup> Il concetto è stato ripreso anche da Anna Omarini, op.cit.

<sup>21</sup> *Più conti in banca con il passaparola*, Il Sole 24 Ore, 7 Febbraio 2005.

Un'isola di accoglienza per la clientela multietnica ricavata all'interno di una filiale che continua a servire anche la clientela italiana e in cui opera un gruppo di professionisti che offrono consulenza personalizzata in arabo, cinese, francese, spagnolo e inglese oltre a disporre di materiale informativa in otto lingue<sup>22</sup>.

Un progetto sorretto dallo slogan “da oggi c'è una banca che capisce la tua lingua” che ha portato all'apertura di centinaia di nuovi rapporti in gran parte con migranti cinesi.

Un progetto che trova ospitalità nei mondi simbolici San Paolo, tra cui spiccava il multietnico<sup>23</sup> ma ancora posizionato nell'area rischio.

Sempre nel giugno 2004 l'ABI ha organizzato il convegno internazionale “Migrant Banking in Italia - rimesse degli immigrati e sviluppo” chiamando anche Etnica a presentare il progetto Welcomebank.

Un convegno (affollatissimo) organizzato con un preciso pensiero strategico ben illustrato da Giuseppe Zadra, direttore dell'ABI, che ha dichiarato<sup>24</sup>:

*Le banche italiane sono pronte a fornire servizi ad hoc per gli immigrati, per rendere sempre più accessibile ed efficiente l'accesso in banca anche a chi arriva in Italia da altri paesi. Per le banche l'apertura dei servizi bancari agli immigrati rappresenterebbe anche una risorsa e un'opportunità di sviluppo oltre che un'attività di grande valore per non meno importanti aspetti sociali*

---

<sup>22</sup> Paper di presentazione del progetto “Il San Paolo nella realtà multietnica”, Torino, 22 Settembre 2004.

<sup>23</sup> Laura Vescovo - San Paolo Imi, *Il cliente: da home economicus a persona*, MK, Bancaria Editrice, 2/05

<sup>24</sup> Paper di Giuseppe Zadra, Direttore Generale Abi, Convegno “Migrant Banking”, Roma, 3 giugno 2004

In tale occasione sono stati presentati i risultati di una ricerca condotta sul fenomeno<sup>25</sup> ed esposte riflessioni tutte concordanti sull'esigenza, sull'opportunità, di servire i migranti con attenzione e sensibilità senza creare ghetti.

Tra queste quella svolta da Carlo Pontiggia di San Paolo-Imi<sup>26</sup> che ha affermato *i prodotti di migrant banking non debbono trasformarsi in prodotti "ghetto" che anziché favorire l'integrazione, consolidano una situazione di diversità, di cliente (e, di conseguenza, di cittadino) di seconda serie.*

Il convegno ABI pareva rappresentare una svolta nelle strategie dei banchieri italiani ulteriormente sollecitati da il Sole 24 Ore del 6 agosto 2004 che titolava a tutta pagina *L'integrazione passa allo sportello* un articolo di Gianfranco Imperatori, Presidente di Fineco A.M., il quale invitava le banche ad investire nel money transfer come *business sociale* e che così si concludeva:

*L'integrazione è un processo che si basa su diritti da acquisire: il diritto al ricongiungimento delle famiglie, all'istruzione e alla sanità e a usufruire di tutti i servizi, compresi quelli bancari, che i sistemi occidentali hanno sviluppato. Solo così potremo mettere fine alla discriminazione, e al risentimento che le discriminazioni producono, è un investimento su un futuro che, altrimenti, rischia di essere dominato dallo "scontro fra civiltà".*

Inviti *politici* amplificati dalla stampa ma destinati a restare lettera morta presso i grandi gruppi bancari, impegnati in *gran segreto* nel gestire focus group con migranti e progettare *banche per immigrati* che a oggi, nonostante ricorrenti *rumors*, non sono state ancora avviate.

---

<sup>25</sup> Cespi, Ceschi e Rhi-Sausi J.L., *Banche italiane e clientela immigrata. Rimesse, risparmio e credito: le iniziative in atto e le prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

<sup>26</sup> San Paolo - Imi, paper per il convegno "Migrant Banking", Roma, 3 giugno 2004

Nell'ottobre 2004 si teneva la seconda edizione del convegno Welcomebank, caratterizzato dallo slogan ideato da Apeb Milano: *Welcome, in una Banca dove tu vali come persona* e dedicato in particolare alle relazioni del welcome banking con la finanza etica e la creatività<sup>27</sup>.

In occasione del convegno 2004 veniva divulgato il nostro paper intitolato *Il Welcome Marketing - oltre l'emergenza verso l'economia interculturale*, in cui un capitolo era dedicato al *welcome banking* e dove abbiamo sviluppato riflessioni in parte riprese dalle conclusioni della recente ricerca promossa sul Migrant Banking dalla Bocconi<sup>28</sup>.

*WelcomeBank non è quindi il sogno di una banca etica per vu' cumprà anche perché i migranti non hanno bisogno di una banca ghetto in cui sentirsi diversi anche se ben accolti e serviti con professionalità e conoscenza culturale. I migranti hanno bisogno che si diffonda un nuovo modello di banca. Una banca che accolga e dialoghi con tutti, clienti normali e unbanked a vario titolo: gay, non vedenti, diversamente abili, migranti, lavoratori precari, clienti protestati, ecc. Una banca che utilizzi il microcredito di sostegno all'integrazione e alla creatività, la mediazione interculturale, la comunicazione plurilingue, la sensibilizzazione interculturale di tutti gli operatori, il coinvolgimento e la valorizzazione dei migranti come dipendenti, mediatori interculturali, mediatori finanziari e consulenti, il coinvolgimento delle comunità migranti e delle organizzazioni sociali. Una banca che gradualmente diventi la banca del dialogo e dell'uguaglianza.*

---

<sup>27</sup> Il seminario sulla creatività era stata gestito dalla Fondazione Pistoletto Cittadellarte che qualche mese ha sviluppato il progetto artistico La Banca dei Valori Umani/The Human Values Bank presentato poi nell'estate 2005 alla Biennale di Venezia.

<sup>28</sup> Anna Omarini (a cura di), *op.cit.*

Sempre nell'ottobre 2004 i ricercatori del Ministero del Welfare hanno concluso<sup>29</sup> che la

*risposta a tali bisogni da parte delle banche non potrà che ispirarsi, almeno per una prima fase transitoria, ad una logica mista di "universalismo" (apertura e accesso a prodotti e percorsi standard a tutta la clientela) e "particolarismo" (ovvero attivazione di prodotti specifici e riservati). Probabilmente è un mix temporaneo che deve caratterizzare una fase iniziale di transizione. Alcuni operatori bancari hanno percepito chiaramente il rischio di possibile ghettizzazione dell'utenza immigrata, e non a caso ipotizzano anche l'attivazione di prodotti "transitori" o "ponte", perché il percorso dell'immigrato in banca non si trasformi sin dall'inizio, appunto, in una sorte di ghettizzazione.*

Poco dopo, nel novembre 2004 durante il convegno intitolato "*Investing in microcredit: the role of banks*", ancora Zadra aveva dichiarato:

*Abi potrebbe ad esempio sviluppare un focus sugli immigrati, con l'obiettivo di sviluppare una campagna di bancarizzazione di tale clientela; l'Associazione potrà promuovere accordi con partner strategici, riconosciuti e rappresentativi della nuova clientela per svolgere attività congiunte di sensibilizzazione e bancarizzazione.*

Nonostante queste dichiarazioni di buona volontà *Il Sole 24 Ore* dell'11 marzo 2005 titolava a tutta pagina *Noi, stranieri anche in banca*.

---

<sup>29</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *L'imprenditorialità immigrata: caratteristiche, percorsi e rapporti con il sistema bancario*, ottobre 2004

Nello stesso periodo la pubblicitaria Anna Maria Testa ha dichiarato

*Le aziende si rivolgono direttamente ai cittadini immigrati quando hanno prodotti specifici, come servizi di rimesse all'estero o di telefonia internazionale. È una questione di numeri. Fino a quando la percentuale della popolazione straniera in Italia sarà del 5% avremo la stessa percentuale di campagne dedicate*

mentre il fotografo Olivero Toscani ha precisato

*Fino a quando la pubblicità sarà in mano agli uomini marketing sarà una tragedia, per loro l'immigrato non è glamour. Sono ciechi e non riescono a vedere dov'è che va il mondo. Senza considerare che finiscono per appiattire qualsiasi messaggio, rendendolo mediocre. D'altronde, è la società italiana ad essere in ritardo. Manca la cultura della multiculturalità. Gli investitori, poi, pensano solo al profitto. Non sanno nemmeno cosa vuol dire responsabilità sociale dell'impresa; non capiscono i danni che fanno nel proporre e riproporre sempre i soliti stereotipi. Capita raramente di trovare committenti 'illuminati' »<sup>30</sup>.*

Solo all'inizio del 2005 il gruppo bancario che fa capo al Presidente dell'Abi, Maurizio Sella, ha deciso di lanciare il pacchetto di prodotti per immigrati denominato *SWS Sella World Service*. Un marchio veicolato anche tramite la partnership con il sito [www.ilpassaporto.it](http://www.ilpassaporto.it), avviato negli stessi mesi dal Gruppo Espresso e poi evoluto all'inizio del 2006 nell'insero settimanale *Metropoli* di La Repubblica.

---

<sup>30</sup> Da [www.ilpassaporto.it](http://www.ilpassaporto.it), 14 aprile 2005.



Nel 2005 Welcomebank è diventato un progetto di ricerca che, per la prima volta, seppur in un ambito territorialmente limitato, ha intervistato 252 migranti su temi in parte già indagati e su altri temi mai studiati<sup>31</sup>, come l'effettiva influenza presso i migranti musulmani dei precetti coranici<sup>32</sup>.

Dati commentati in occasione del convegno, svoltosi nell'ottobre 2005, caratterizzato dal nuovo slogan *perché in ogni migrante batte un cuore da cittadino* (sempre di Apeb Milano), da autorevoli osservatori del fenomeno del welcome banking come Francesco Terreri, Francesca Paci ed Emilio Vadalà.

Dati ripresi e sviluppati recentemente dalla Bocconi<sup>33</sup>.

Nella stessa ricerca venivano poste le basi per avviare l'osservatorio permanente sul welcome banking grazie a un'appendice curata da Giorgio De Battistini che, per la prima volta, riprendeva e analizzava le ricerche precedenti svolte sul rapporto banca/migranti e le iniziative in corso.

Negli stessi giorni un comunicato stampa dell'ABI era intitolato "*Banche: immigrati, tra 10 anni, oltre 3 milioni di conti*". Un comunicato che riprendeva ed enfatizzava il discorso svolto di Giuseppe Zadra, direttore dell'organizzazione di categoria, a commento dei dati provvisori di una ricerca<sup>34</sup> sul *migrant banking*, secondo cui il 57,3% degli immigrati in Italia è già bancarizzato.

---

<sup>31</sup> Enzo Mario Napolitano, Andrea Quaregna, Anna Cavalleri (a cura di), *Il risparmio invisibile - Il rapporto tra immigrati e banche nella provincia di Biella*, Fondazione Cassa di Risparmio di Biella ed Etnica, Biella, 2005, [www.etnica.biz](http://www.etnica.biz).

<sup>32</sup> In merito consigliamo la lettura del libro di Emilio Vadalà, *Capire l'economia islamica*, Yorick Editore, Patti, 2005 e del paper di Nicoletta Ferro, *Value Through Diversity: Microfinance and Islamic Finance and Global Banking*, Fondazione Eni Enrico Mattei, giugno 2005 su

<http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/default.htm>;

si veda inoltre: il paper di Luigi Alfano e Luciano Fioroni, *Lo Sviluppo della Finanza Islamica e l'Islamic Banking*, Servizio Rischio Paese e Controparti Estere - Area Attività Internazionali - Gruppo MPS, luglio 2005 in

[http://www.mps.it/sche\\_pa/download/Settoriali/SchedaIslamicFinance\\_2005.pdf](http://www.mps.it/sche_pa/download/Settoriali/SchedaIslamicFinance_2005.pdf)

<sup>33</sup> Anna Omarini (a cura di), *op.cit.*

<sup>34</sup> Paper Cittadinanza economica dei migranti e microfinanza - Presentazione dei risultati preliminari dell'indagine ABI-CeSPI sulla bancarizzazione dei migranti in Italia (nell'ambito delle ricerche del Comitato Nazionale Italiano 2005 Anno

José Luis Rhi-Sausi<sup>35</sup>, curatore della ricerca Abi/Cespi, ha scritto

*dopo un primo periodo contrassegnato da una polarizzazione fra una visione universalistica (“i migranti sono clienti come gli italiani”) e una visione particolaristica (“sportelli dedicati” o addirittura banche per gli immigrati) è ormai prevalente fra le banche interpellate l’idea che si debbano evitare le discriminazioni, sia positive che negative, e che l’utilizzazione di servizi o di sportelli dedicati sia unicamente funzionale alle strategie di marketing per raggiungere la clientela immigrata. Attualmente la differenziazione nella clientela non è tanto fra “immigrati” e “italiani”, quanto fra gli immigrati in via di integrazione e gli immigrati di recente arrivo all’Italia.*

rilevando come a fine 2005

*la strategia prevalente rivela una tendenza a definire un’offerta-tipo basata su un pacchetto di servizi/prodotti di base suddiviso in quattro principali articolazioni:*

- 1) servizi di conto corrente di base (deposito, addebiti e bonifici, pagamento utenze);*
- 2) carte pre-pagate o ricaricabili;*
- 3) servizi legati al trasferimento delle rimesse (accordi con banche estere, convenzioni con agenzie di money transfer, bonifici transfrontalieri a condizioni favorevoli, utilizzazione delle carte pre-pagate per il ritiro di contante nei Paesi di origine);*

---

Internazionale del Microcredito), José Luis Rhi-Sausi, Direttore CeSPI, ottobre 2005.

<sup>35</sup> Paper *Cittadinanza economica dei migranti e microfinanza - Presentazione dei risultati preliminari dell’indagine ABI-CeSPI sulla bancarizzazione dei migranti in Italia* (nell’ambito delle ricerche del Comitato Nazionale Italiano 2005 Anno Internazionale del Microcredito), José Luis Rhi-Sausi, Direttore CeSPI, ottobre 2005.

*4) credito al consumo (mutui casa, prestiti finalizzati e prestiti personali).*

La stessa ricerca ha evidenziato che la clientela immigrata fa scarso ricorso a prodotti maggiormente sofisticati (di accumulo risparmio e amministrazione dei titoli) e di tipo imprenditoriale, mentre è alta la richiesta di carte di debito e di credito al consumo.

Ma, nonostante le ripetute sollecitazioni di ABI, nessuna banca ha avviato sino al fine 2005, una campagna di comunicazione nazionale rivolta ai migranti. La maggior parte delle banche con un offerta di migrant banking si limitano a comunicazioni interne agli sportelli o pagine (spesso introvabili) nei siti web aziendali.

Il motivo? Forse risiede nelle parole di Maurizio Panetti di AT Kearney che ha dichiarato<sup>36</sup>:

Il problema della bancarizzazione degli immigrati si collega anche alla necessità di creare un modello di servizio a costi contenuti. Un cliente retail italiano porta in media alla propria banca un profitto annuo di circa 200 euro. Uno straniero con un basso livello di alfabetizzazione bancaria, invece, genera all'istituto un margine teorico di 50 euro, ma a fronte di costi più elevati di tre-quattro volte.

Il momento di svolta pareva essere arrivato con il lancio nel gennaio 2006 di *Metropoli - il giornale dell'Italia Multietnica*, il supplemento domenicale del quotidiano *La Repubblica*. Un settimanale a colori *per chi ha fatto dell'Italia la sua nuova casa e dedicato agli stranieri in Italia*, che è oscillato tra le 24 pagine e le 16 pagine, riuscendo a consolidare una missione di servizio per gli immigrati integrati, le seconde generazioni e gli operatori dell'immigrazione.

Ma solo alcune banche hanno colto l'occasione di un media nazionale specializzato per veicolare i loro prodotti di welcome

---

<sup>36</sup> *La finanza dei "migrantes"*, Il Sole 24 Ore, 21 maggio 2005.

banking. Tra queste le più costanti si sono rivelate Bpu, con InITALY, Banca Popolare di Romagna, con Conto World (l'unico sostenuto da un sito internet dedicato [www.contoworld.it](http://www.contoworld.it)) e Banca Popolare di Milano, con ¡Extraordinario! (il restyling dello storico Extrà) e Banca Sella con Sws.

Altre banche - Unicredit, Banca Intesa, Banca Popolare di Vicenza e Poste Italiane - si sono limitate a promuovere su Metropoli prodotti *universalistici*.

Metropoli ha dedicato pagine intere alla bancarizzazione dei migranti ma, nonostante l'attenzione dimostrata, le banche hanno progressivamente ridotto la loro presenza, sino ai numeri 14 e 15 di aprile completamente privi di inserzioni bancarie.

Numeri che hanno seguito la sofferta vittoria dell'Unione, e quindi di un programma politico (almeno sulla carta) attento alle esigenze dei migranti.

Probabilmente la maggior parte dei banchieri pensano (e i fatti stanno dando loro ragione) che non sia il caso di spendere (sprecare?) soldi nel progettare e pianificare pubblicità indirizzate ai migranti.

O forse perché è ancora troppo forte la paura, ma nessun banchiere lo ammetterà mai, di perdere i clienti *normali* (cattolici e moderati<sup>37</sup>) che probabilmente non apprezzerrebbero l'uso dei loro denari per fare pubblicità per immigrati (diversi, stranieri e in gran parte musulmani) o di *sporcarsi* l'immagine offrendosi a clienti considerati ancora di serie B.

---

<sup>37</sup> In merito il Presidente del Consiglio (uscente) Silvio Berlusconi ha chiarito definitivamente - dai microfoni della trasmissione radiofonica Radio Anch'io di Rai Uno del 27 marzo 2006 - la visione di società della Casa delle Libertà - *noi vogliamo un'Italia che non diventi un Paese pluri-etnico, pluriculturale* - e a individuare nel multiculturalismo (ribattezzato per l'occasione pluriculturalismo) uno dei nemici da combattere dopo le elezioni. Una visione, non dimentichiamolo, a cui ha aderito metà degli italiani nelle ultime elezioni.

## 1.1. Attivi, risparmiatori e ottimisti

Nel marzo 2006, dopo anni di immobilismo di accademici, ricercatori e marketer, il Censis ha reso pubblica la ricerca *“Immigrati e cittadinanza economica - Consumi e accesso al credito nell’Italia multi-etnica”*, condotta per E-st@t Gruppo Delta nel novembre 2005 su un campione di 800 immigrati residenti.

Una ricerca che consente di disporre finalmente di uno stock minimo per definire il/i “target” (usiamo le virgolette per marcare l’imbarazzo nel ridurre storie, civiltà e culture ricche e complesse in porzioni di mercato obiettivo<sup>38</sup>)

Nella presentazione della ricerca il Censis afferma che

*sembrerebbe parzialmente superata la visione stereotipata di un immigrato povero, disagiato, marginale, che invia in patria i propri guadagni e vuole tornare il prima possibile nel proprio Paese, per essere soppiantata da una pluralità di figure distinte per progetti di vita, posizione professionale, situazione abitativa, classe reddituale. In sostanza, la maggioranza degli stranieri genera una consistente domanda di consumi sia di beni di prima necessità che di beni voluttuari, manifestando stili di spesa sempre più differenziati.*

Secondo il Censis non sarebbe retorica

*l’affermazione secondo cui i molti stranieri provenienti dai Paesi in via di sviluppo sono - e saranno nell’immediato futuro - portatori di nuova linfa e relazionalità, di bisogni e di servizi (non*

---

<sup>38</sup> Nelle conclusioni della già citata ricerca Università di Firenze/Swg si poteva leggere *“Non generalizzare mai alla ricerca disperata di “tipi” di immigrati...Queste persone hanno sensibilità e aspettative diverse per le proprie caratteristiche personali, per Paese e cultura di provenienza, per la particolare esperienza fatta in Italia, da tutti i punti di vista. Dobbiamo allora individuare soluzioni capaci, al contempo, di avere un valore generale e guardare ai singoli. ...Non si tratta infatti di persone che hanno solo bisogno di assistenza, anzi: nella maggior parte dei casi, si tratta di donne e uomini con un reddito, peraltro dai più percepito come dignitoso, cui dare l’opportunità di migliorare le proprie condizioni di vita, nell’interesse loro e degli italiani.*

*necessariamente a basso valore aggiunto) che il mercato dovrà soddisfare, di nuovi circuiti di consumo che si potranno innestare in quelli, attualmente asfittici, in cui sono "incanalate" le famiglie italiane" anche perché "Le differenze culturali e le innegabili difficoltà economiche registrate da molti stranieri nascondono, in realtà, un universo molto vario, fatto di comportamenti di consumo altamente segmentati, di stili di vita in costante evoluzione, di comportamenti di risparmio differenziati, di voglia di fare impresa.*

In merito all'offerta di prodotti bancari il Censis ha affermato che

*La presenza degli stranieri in Italia sta rapidamente mutando e che con essa dovrà cambiare il sistema dell'offerta di credito, per cogliere opportunità di business nuove, proprie di un Paese moderno quale il nostro intende essere. E non sarà sufficiente individuare un generico prodotto di credito per le famiglie immigrate, ma occorrerà pensare a una gamma ampia di prodotti e servizi, tanti quanti sono le diverse necessità espresse dal mondo delle famiglie straniere, esattamente come oggi accade per quelle italiane. Competitivi saranno pertanto gli operatori del credito che sapranno fare cadere una visione strategica limitata al "recinto" di un mercato tutto italianocentrico, allargando viceversa la visuale su segmenti di mercato composti oltre che da famiglie di italiani anche da cittadini stranieri portatori di nuove opportunità e di una diversità che è patrimonio da salvaguardare.*

Secondo il Censis gli immigrati rappresentano una delle componenti del futuro mercato del credito anche se non sono sicuramente l'unico segmento nuovo al quale gli operatori possono rivolgere la propria attenzione. I migranti si configurano come una componente da non sottovalutare, da monitorare in modo sempre più efficace e per cui elaborare strategie di mercato articolate. E

ciò per alcune ragioni: i migranti fanno ampio ricorso al credito al consumo, utilizzano senza problema strumenti come il conto corrente e la carta bancomat e stipulano con sempre maggiore frequenza mutui ipotecari per sostenere l'acquisto immobiliare.

Il campione analizzato ha restituito ai ricercatori del Censis due macrocategorie utili a contestualizzare meglio l'universo dell'immigrazione:

1. la prima componente minoritaria è giunta in Italia da più tempo (alla fine degli anni '80 e alla metà degli anni '90) e presenta una più spiccata vocazione alla stabilità. Tale gruppo è composto prevalentemente da africani e asiatici, residenti per lo più nelle regioni settentrionali e di età media superiore ai 30 anni, che avendo raggiunto una posizione lavorativa stabile e un reddito medio presentano un apprezzabile livello di inclusione sociale e manifestano stili e comportamenti di consumo, per alcuni versi, abbastanza vicini a ciò che è riscontrabile tra la maggioranza delle famiglie italiane.

2. la seconda componente maggioritaria mostra caratteri più dinamici e in marcata evoluzione, spesso con un progetto migratorio meno definito. Si compone invece in maggioranza di cittadini provenienti dai Paesi dell'Europa Centro-orientale e dai latino-americani, spesso si tratta di persone con un lavoro a tempo determinato e con un reddito piuttosto contenuto, con comportamenti di consumo meno articolati rispetto a ciò che si riscontra nel primo raggruppamento, ma con un accentuato dinamismo, che si esprime nel diffuso ottimismo con cui si guarda al futuro e nella voglia di migliorare rapidamente le condizioni economiche.

Il Censis ha individuato tre diversi segmenti di mercato di proporzioni non molto dissimili l'uno dall'altro, capaci di comporre una struttura piramidale, che va, dunque, restringendosi al crescere delle disponibilità di reddito e della capacità di spesa delle famiglie, nonché all'aumentare del tempo di permanenza in Italia.

### Il basamento (37%)

Secondo la ricerca il *basamento* di questo sistema risulta composto da poco più del 37% degli immigrati adulti presenti in Italia; si tratta per lo più di soggetti in giovane età, non oltre i 25/30 anni, giunti nel nostro Paese dopo il 2000. Il modello di consumo può definirsi *basic*, nel senso che esso è fortemente condizionato dalle scarse disponibilità di spesa; le scelte di acquisto sono guidate esclusivamente dal *fattore prezzo* (nel senso che si scelgono i prodotti con i prezzi più contenuti), la qualità non è un criterio guida nelle scelte di consumo e i punti di vendita maggiormente frequentati sono gli *hard discount* e i mercati rionali. Questo segmento potrebbe inoltre definirsi a *basso tenore di consumo*: il livello di reddito infatti non consente di programmare delle spese per beni durevoli, se non in misura molto contenuta. Il possesso di alcuni beni come un mezzo privato di locomozione o piccoli elettrodomestici o, ancora, alcuni prodotti tecnologici, è ancora ampiamente fuori dalla portata di questo gruppo di immigrati. Un segmento che potremmo posizionare nelle fasi di insediamento iniziale e di regolarizzazione del progetto/processo migratorio.

### Il corpo intermedio (32%)

Il Censis individua un *corpo intermedio*, nel quale si colloca grosso modo il 32% dei migranti, giunti in Italia tra la metà e la fine degli anni '90, anche se non mancano arrivi più recenti. Sono molti i trentenni e i quarantenni dotati di un buon livello di istruzione, con una *élite* composta anche da laureati. Molti dei soggetti inseriti in questo segmento intermedio intendono vivere permanentemente in Italia, hanno già avviato un percorso di vita e professionale che li spinge a forme abbastanza solide di inclusione economica e di integrazione sociale. I livelli di reddito non sono tuttavia elevati o tali da indicare dei consumi elevati; si tende piuttosto a mediare molto tra qualità e prezzo, a risparmiare ove possibile; i comportamenti di spesa sono debolmente improntati alla selettività (dei prodotti), senza mai eccedere, mentre i luoghi di acquisto sono per lo più i grandi supermercati o i mercati rionali con rare concessioni ai piccoli negozi di quartiere con prodotti di qualità medio-alta. Gran parte di queste persone prevede, nell'immediato futuro, una crescita moderata dei propri redditi cui



corrisponderà un pari incremento delle spese familiari, che si concentreranno prevalentemente nell'acquisto di nuovi prodotti elettronici (nuovo televisore, PC), in articoli d'arredamento e in nuovi elettrodomestici, in una prospettiva di miglioramento della vita quotidiana. Questo segmento della popolazione immigrata manifesta, dunque, stili di vita improntati alla moderazione e un diffuso senso di responsabilizzazione che si mostra nel desiderio di migliorare progressivamente lo *status* economico e sociale e nei tentativi di progressiva integrazione nel tessuto sociale italiano. Un segmento che potremmo posizionare nella fase insediamento definitivo della curva del progetto/processo migratorio.

### L'elite (31%)

Il terzo segmento individuato dal Censis rappresenta il 31% della vasta comunità di immigrati in Italia, al vertice del sistema piramidale cui si è fatto riferimento. Si tratta delle famiglie dotate di redditi più elevati rispetto alla media complessiva del campione analizzato, anche se i casi di consistente benessere, paragonabile a quello raggiunto da gran parte delle famiglie italiane, sono piuttosto limitati. Presente in Italia dai primi anni '90 questa categoria di immigrati registra un livello di inclusione sociale elevato: il lavoro a tempo indeterminato è molto diffuso, così come i ricongiungimenti familiari, ma soprattutto gran parte delle famiglie di questo segmento prevede di rimanere a lungo nel nostro Paese. Rispetto al resto dell'universo degli immigrati, questa particolare componente manifesta un modello di consumo evoluto, con comportamenti di spesa più selettivi rispetto a quanto accade nei gruppi ai quali si è accennato in precedenza. Il diffuso ricorso alle strutture della grande distribuzione organizzata (per l'acquisto di prodotti alimentari) avviene più per un fatto di comodità e, in subordine, per mediare tra qualità e prezzo di un prodotto, esattamente come accade nei processi di acquisto delle famiglie italiane; risulta inoltre abbastanza diffuso il ricorso alla distribuzione tradizionale presso la quale si ricercano prodotti di qualità medio-alta. L'elevata dotazione di beni durevoli testimonia l'apprezzabile livello di benessere raggiunto, rispetto alla media generale del campione analizzato, così come la domanda futura di nuovi consumi appare ragguardevole. Si tratta di migranti che stanno percorrendo la fase finale del processo migratorio.

## 2. Il welcome banking strategico.

Sinora sono emersi tre orientamenti strategici, ai quali potrebbe aggiungersi un quarto orientamento, per ora, teorico.

### 2.1. La Banca Monoculturale (the Normal Bank)

È l'orientamento strategico che caratterizza la stragrande maggioranza degli istituti di credito. Esso fa riferimento a un modello (utopico) di una società monoculturale che nega il diritto all'alterità e che costringe i *diversi*, e gli *stranieri*, a rinunciare alle proprie identità e a ridimensionare la pretesa di soddisfazione dei propri bisogni.

La *banca della normalità* è una banca che impronta la propria offerta, anche se articolata, alla monocultura alla quale è necessario adattarsi.

È uno dei principali strumenti della strategia *assimilazionista*, che domina la politica italiana espressa, nei fatti, da tutti gli schieramenti ossessionati dal tema della sicurezza e dalla paura del diverso da cui difendersi.

Una strategia che trova fondamento nell'*egualitarismo antidifferenzialista* e che viene comunemente definita *universalistica* (i nostri prodotti sono uguali per tutti) spesso giustificata dalla volontà di non creare ghetti e di non attuare discriminazioni, anche se positive.

È sufficiente esaminare la comunicazione delle banche italiane per notare come la monocultura (bianca, cattolica, normodotata, eterosessuale, iperattiva e moderata) domini tutta la strategia politica e industriale delle banche, terrorizzate di sporcare la propria immagine con *negri*, musulmani e gay.

E perdere, così, la clientela *normale* ben rappresentata da imprenditori e imprenditrici trentenni e glamour, famigliole bianche, belle e felici.

Una strategia che caratterizza anche molte delle banche che hanno avviato prodotti per target diversi (disabili, immigrati, musulmani) per abbellire le relazioni di bilancio, per riempire i bilanci sociali o per occupare, senza troppi costi e rischi, nicchie che potrebbero diventare così profittevoli da giustificare un riposizionamento, da effettuarsi solo al momento più opportuno.

Le stesse banche dove i prodotti per *stranieri* (termine ancora dominante nella comunicazione dei prodotti per migranti), vengono *nascosti sotto il bancone* ma mostrati con fierezza a giornalisti e ricercatori universitari.

In sintesi, si tratta di una strategia, solo apparentemente, di marketing indifferenziato (*egualitarista? non discriminante?*) ma, nella realtà, di marketing concentrato sull'unico target percepito come profittevole: i clienti *normali* e profittevoli.

## 2.2. La Banca Multiculturale (the Diversity Bank)

È l'orientamento strategico che caratterizza qualche decina di istituti bancari, che hanno ritenuto opportuno passare da un modello di marketing indifferenziato a un modello di marketing differenziato, in grado di proporre offerte specifiche a target individuati sulla base di variabili di segmentazione spesso trascurate, come: religione professata, comportamento sessuale, abilità fisica.

Una strategia che si origina dalla natura multiculturale (multi-etnica e multi-religiosa) della nostra società che non ritiene, come qualcuno si ostina a credere, un'opzione politica da discutere con calma, meglio se fotocopiando il modello statunitense o il modello francese entrambe falliti da molto tempo.

Appartengono a tale orientamento i prodotti bancari per anziani, per non vedenti, per coppie gay, per islamici spesso gestiti dalla stessa unità di business, così come spesso vengono propagandati insieme dai profeti del *multicultural marketing*<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> tra gli altri Jean-Paul Tréguer e Jean-Marc Segati, *I nuovi marketing. Marketing generazionale. Marketing gay. Marketing etnico*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004.

In tale strategia debbono essere ricondotte la maggior parte delle offerte per immigrati - il *migrant banking* - elaborate dalle banche italiane sulla base della convenienza economica, attuale o futura, di conquistare da subito quote rilevanti di un nuovo mercato.

Il più delle volte tali offerte sono dedicate al *target migranti*; un segmento di mercato in cui si pretende di rinchiudere milioni di identità assolutamente differenti ma accomunate solo dall'esperienza migratoria vissuta in prima persona o dai propri genitori.

Il marketing multiculturale, tra cui deve essere ricompreso il *migrant banking* presenta, comunque, aspetti positivi poiché è senza dubbio caratterizzato da una maggior attenzione (comunicazione plurilingue, presenza di mediatori culturali o di sportellisti appartenenti al target) e da risposte più specializzate; nonostante ciò esso presenti, purtroppo, anche una fortissima propensione alla ghettizzazione della clientela.

L'offerta multiculturale, ove esasperata tende a creare micro-comunità e micro-economie ristrette ma rassicuranti, dove il *cliente diverso* trova sensibilità, attenzione, comprensione, cultura.

Un'offerta che attrae il cliente diverso, lo rende fedele, lo rafforza nella sua diversità e, quindi lo trasforma (finalmente?) in cliente profittevole. In questo, gli sportelli bancari per immigrati non si discostano molto dalle macellerie islamiche, emblema del marketing identitario.

Una strategia che potrebbe giustificare la nascita di banche identitarie (banca donna per donne<sup>40</sup>, banca musulmana per musulmani, banca gay per gay, ecc.) e il progressivo consolidamento di una pluralità di economie monoculturali fondate sull'appartenenza all'etnia, alla religione o a altra cultura, sancendo quindi il passaggio dall'economia monoculturale all'economia delle diversità.

Il *migrant banking* presenta altri rischi che è meglio non sottovalutare. Tende a trasformarsi in puro business (il *migrabiz*)

---

<sup>40</sup> In Germania è in fase di lancio la Frauen Bank ([www.frauenbank.de](http://www.frauenbank.de)).

esclusivamente finalizzato alla conquista e alla valorizzazione economica degli immigrati e delle successive generazioni.

Un rischio segnalato anche nell'aprile 2005 dalla decisione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato che ha riscontrato<sup>41</sup> la prima *fattispecie di pubblicità ingannevole* in un'inserzione dedicata i migranti e apparsa sul periodico ravennate *Città meticcias* di settembre/ottobre 2004 .

Il migrant banking rischia quindi di diventare l'ennesimo momento di divisione della società italiana, che molti vorrebbero caratterizzata dalla compresenza di comunità non dialoganti, e uno strumento dell'economia delle diversità, caratterizzata dal predominio di marketing identitari carichi di significati politici e religiosi.

Rischi concreti che il migrant banking può presentare non solo quando viene sviluppato in ottica esclusivamente economica, ma anche quando è finalizzato ad attrarre e valorizzare come clienti e (raramente) come operatori *i migranti di talento*.

Rischi ben noti agli studiosi, oltre che ai banchieri italiani che, paradossalmente, tendono ad attribuire ai loro prodotti di migrant banking, solo perché rivolti a una categoria svantaggiata, l'etichetta di *finanza etica*.

---

<sup>41</sup> Provvedimento n. 14233 del 13 aprile 2005 relativo al seguente annuncio "PER LA TUA CASA! Nasce per dare la possibilità a tutti di acquistare casa con mutui bancari a condizioni agevolate. Niente più affitti con noi nell'ultimo anno più di 20.000 stranieri sono diventati proprietari di casa. Oggi anche tu potrai essere tra loro. OLTRE LA CASA! Agenzia viaggi finanziamenti assicurazioni assistenza legale e burocratica." Una censura dovuta al fatto che l'inserzionista, la Multiethnic Assistance, non aveva trasmesso la documentazione comprovante l'affermazione "con noi nell'ultimo anno più di 20.000 stranieri sono diventati proprietari di casa".

### 2.3. La Banca Accogliente (the Welcome Bank)

Negli ultimi anni, anche su sollecitazione dell'ABI, si sta lentamente diffondendo un nuovo modello strategico nel mondo bancario.

Un modello che si fonda sulla consapevolezza dell'opportunità (sulla convenienza) economica, sociale e culturale di gestire strategicamente l'immigrazione, agevolare (perché non accelerare?) l'integrazione, anche economica, dei migranti affinché si possano definire cittadini a pieno titolo, oltre a favorire lo sviluppo del loro potenziale economico.

Un modello che porta a investire su una società sempre più multietnica e multireligiosa ma in grado di favorire il dialogo e la cooperazione tra le comunità che la compongono. Un modello che propone una banca in grado di accogliere, ascoltare, riconoscere, valorizzare i migranti anche con prodotti, servizi, spazi, comunicazioni di accoglienza. Strumenti utili che non si rivelano discriminanti solo quando inseriti in un percorso/progetto che vede migrante e banca crescere insieme.

Una strategia finalizzata a diventare una *welcome brand*, ritenuta tale dall'intera comunità e non solo dai migranti, in grado di conquistare, sviluppare e consolidare un vantaggio permanente destinato a svilupparsi nelle generazioni future.

Come ha scritto il sociologo Maurizio Ambrosini<sup>42</sup>

*La strada maestra è quella della facilitazione dell'accesso a servizi universalistici, a loro volta organizzati in modo da riuscire ad accogliere e interagire anche con la popolazione immigrata.*

---

<sup>42</sup> Maurizio Ambrosini e Paolo Boccagli, *L'immigrazione in Trentino - rapporto annuale 2004*, Provincia Autonoma di Trento, 2004.

Il welcome marketing deve generare proposte che si adattano alle prime fasi del processo/progetto di migrazione e che vengono sviluppate nell'ottica strategica di favorire l'integrazione bancaria dei migranti, ritenuta come un fondamentale strumento di integrazione sociale. Integrazione e non solo inclusione: il migrante può/deve diventare cliente ma anche dipendente, collaboratore esterno, dirigente e socio.

In tale ottica una Welcome Bank riconosce le comunità migranti come interlocutori con cui avviare una relazione duratura e reciprocamente profittevole.

Dunque una Welcome Bank ha un progetto imprenditoriale - servire i migranti con prodotti di elevato valore ed empatia sino a diventare una welcome brand a cui i migranti possano rivolgersi con fiducia - ma anche un progetto politico: diventare attore della costruzione di una società più accogliente e più dialogante.

Una strategia che deve essere consapevolmente, e dichiaratamente provvisoria: la banca dell'accoglienza deve diventare nel tempo una banca interculturale in grado di accogliere, valorizzare, responsabilizzare tutte le identità.

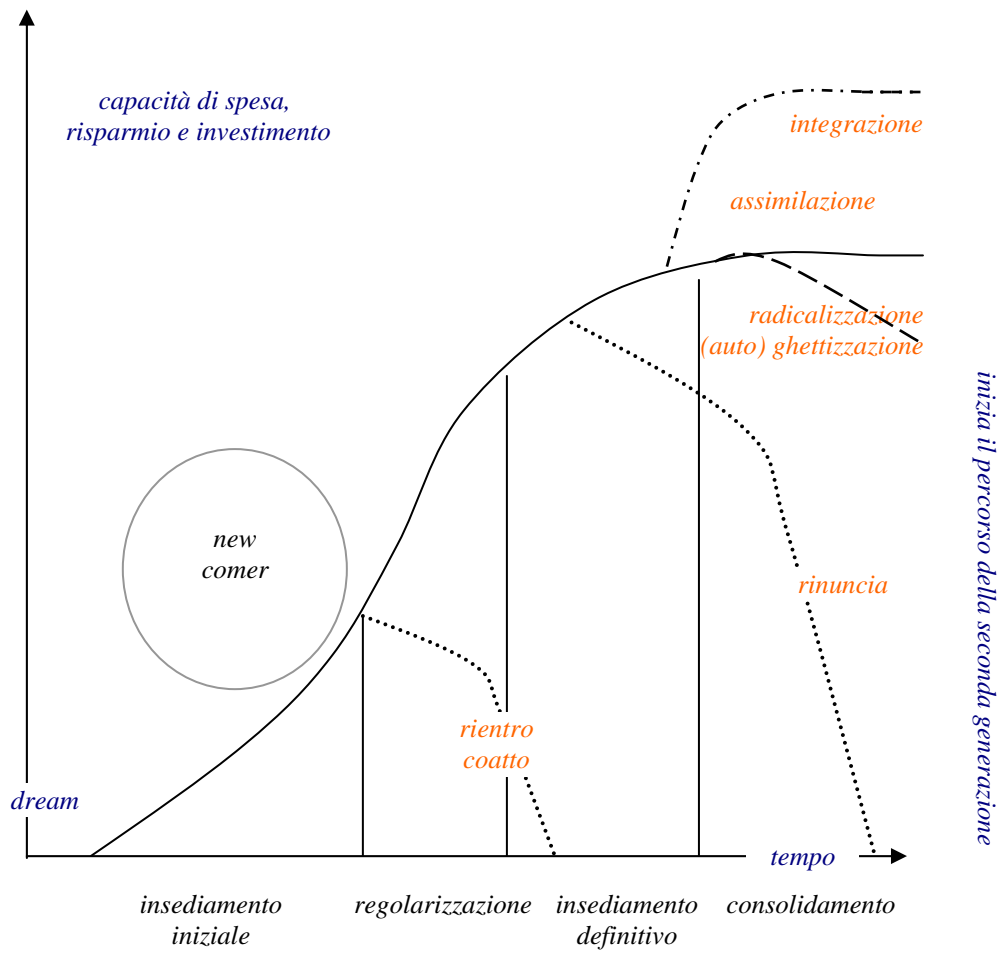
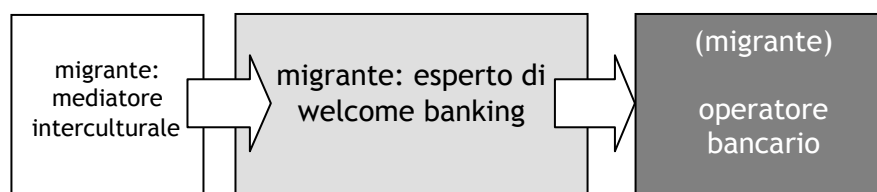


Figura 3. Il progetto/processo migratorio e il peso economico del migrante (adattata e aggiornata)



In tale ottica Welcome Bank deve sperimentare nuovi modelli e strumenti di un marketing ancora tutto da inventare (evitando categorie quali tolleranza e compassione), ma che certamente non può essere autoreferenziale né tanto meno etnocentrico. Esso deve coinvolgere attivamente i migranti come ricercatori, marketer, comunicatori, progettisti, mediatori culturali, intermediari e testimonial.



Il welcome banking è innanzitutto conoscenza, rispetto e valorizzazione delle culture altre ma anche delle conoscenze, delle esperienze, dei talenti e delle creatività dei migranti, finalmente considerati nei fatti dei *foreign-born workers and thinkers*<sup>43</sup>.

Come dimostra l'esperienza avviata nel 1999 a Torino dall'Associazione Almaterra, con un finanziamento ministeriale, consistente nella formazione, della durata di due anni, e nel successivo inserimento nel ruolo impiegatizio nel 2002 con contratti a tempo indeterminato di dodici immigrate (quattro dal Perù, tre dall'Albania, due dalla Cina, una dal Marocco, una dal Brasile e una dal Camerun) nelle banche San Paolo - Imi e Banca Crt<sup>44</sup>.

Un'esperienza che era stata presentata in occasione dell'edizione 2003 del convegno Welcomebank e, in seguito, ripresentata nel convegno sul migrant banking organizzato dalla Bocconi nell'aprile 2006.

<sup>43</sup> Gianmarco I.P. Ottaviano e Giovanni Peri, *The Economic Value of Cultural Diversity-Evidence from US Cities*, paper, Agosto 2004.

<sup>44</sup> Maria Viarengo e Farzaneh Gavahi (a cura di), *Neanche nei nostri sogni più folli*, Almaterra, Torino, 2003

In quest'ultima occasione Maria Viarengo<sup>45</sup> ha riferito che alcune di esse, intervistate prima del convegno, alla domanda “*quale fosse il loro tipo di clientela*” avevano risposto:

*I miei clienti sono misti, anche perché io sto dietro ad uno sportello e servo indifferentemente italiani e stranieri. Certamente alcuni immigrati che conosco vengono da me. Con la stessa lingua si corre più veloci: altri immigrati vengono da me per incassare degli assegni e da lì nasce la domanda di come si apre un conto ecc... Si fidano. Per me è una grande responsabilità nei loro confronti. I miei clienti più affezionati sono alcuni anziani italiani che non rispettano il proprio numero di coda, nel senso che pur di venire da me lasciano passare altre persone davanti a loro. Sanno che sono straniera, ma la cosa non li disturba....vogliono te perché gli dai retta, le accogli con un -buon giorno- come sta-. E' vero sono un po' lenti ma a me non danno fastidio. Qualcuno mi chiede da dove arrivo, sono soprattutto persone che hanno un parente, una moglie, un amico straniero, poi tornano da me.*

Una buona prassi - la formazione e l'assunzione di migranti ad elevata scolarizzazione - che il mondo bancario non ha ritenuto opportuno adottare e diffondere. Anche se certamente non mancano migranti di prima o seconda generazione laureati in Italia con il massimo dei voti che potrebbero rivelarsi risorse fondamentali nel tessere relazioni con le comunità e le organizzazioni che possono scoprire nella banca, nei suoi servizi e nei suoi prodotti, *i luoghi* di dialogo e incontro tra le comunità migranti e la comunità italiana.

Ma non basta assumere qualche migrante e inserirlo negli sportelli dedicati. Il welcome marketing comunque richiede studio, impegno e pazienza a banchieri e dirigenti che non possono illudersi di strutturare in poco tempo prodotti welcome rivolti agli immigrati percepiti come massa indifferenziata (e passiva) o

---

<sup>45</sup> Testo dell'intervento pubblicato in [www.impresaetnica.it](http://www.impresaetnica.it).

costretta ad aderire a offerte mal confezionate solo perché dedicate a loro.

È invece indispensabile porsi molti interrogativi a cui dare risposte mai definitive, non avere fretta, non generalizzare, pensare alle persone prima che alle statistiche, ascoltare e comprendere.

Prestando attenzione alle storie, ai progetti, ai sogni e “al network di percorsi, alla pluralità dei percorsi entro cui si sviluppa il processo di differenziazione-integrazione: i figli, la scuola, il lavoro, il divertimento e il tempo libero, la spesa e gli acquisti, la Tv e la stampa” che “danno vita ad una rete di percorsi entro cui si ricollocano le vite dei singoli e i gruppi degli immigrati<sup>46</sup>”.

Non è mai bello pensare alle persone come *target* (*bersagli .... di una caccia grossa?*) e in particolare quando si tratta di persone che appena giunte in Italia sono marchiate come pericolosi criminali.

Ma quantomeno per definirli utilizziamo variabili di segmentazione adatte:

- ❑ le motivazioni, gli obiettivi e le modalità della migrazione;
- ❑ la fase del processo o percorso migratorio;
- ❑ la generazione;
- ❑ la cultura di provenienza che è anche cultura economica, finanziaria e marketing;
- ❑ la religione di appartenenza;
- ❑ la situazione familiare;
- ❑ il livello di istruzione;
- ❑ la situazione professionale, attuale e precedente.

---

<sup>46</sup> A. Claudio Bosio, *Oltre la ricerca: considerazioni e prospettive per l'immigrazione in Italia*, Micro&Macro Marketing, 2/2004, Il Mulino, Agosto 2004.

Sicuramente si tratta di un marketing che richiede impegno e pazienza per giungere (con gradualità) a una sempre maggiore conoscenza dei pubblici migranti attraverso:

- ❑ lo studio dell'evoluzione e delle caratteristiche dell'immigrazione;
- ❑ lo studio degli insediamenti territoriali delle comunità migranti (la geografia dell'immigrazione);
- ❑ il coinvolgimento delle comunità migranti e delle loro espressioni associative e imprenditoriali;
- ❑ le ricerche di mercato finalizzate alla definizione delle culture migranti (lingua, comunicazione non verbale, costumi, tempo, spazio, colori...), dei bisogni, delle motivazioni e dei comportamenti d'acquisto;
- ❑ lo studio della cultura economica dei paesi di provenienza dove (*a qualcuno potrà apparire poco credibile...*) esistono modelli e sistemi economici, finanziari, comunicativi e distributivi.

Ma, ancor più importante è cominciare a coltivare la curiosità, meglio se critica, verso le identità altre.

Ma quanti sono i responsabili marketing delle banche italiane che sanno quando inizierà e terminerà il *Ramadan* nel 2006? Quanti marketers conoscono la differenza tra i concetti islamici di *halal*, *haram* e *makrough*? Concetti fondamentali per chi vuole comprendere i fondamenti dell'economia islamica<sup>47</sup> e costruire un'offerta dedicata al *target islamico* da molti considerato una *nicchia nella nicchia*.

È dunque essenziale operare, come si dice negli Usa, *in culture*, cioè con la conoscenza e la sensibilità minima verso la cultura cui ci si vuole riferire.

È inoltre urgente che le banche inizino a investire risorse significative nel coinvolgimento delle comunità migranti, nell'alfabetizzazione interculturale del personale (tutto, a partire dai livelli dirigenziali), nell'attività di ricerca sul fenomeno e di sviluppo di prodotti d'accoglienza, nella selezione, assunzione e

---

<sup>47</sup> Emilio Vadalà, *Capire l'economia islamica*, Yorick Editore, Patti, 2004.

valorizzazione di personale migrante e, non ultimo, nel finanziamento della creatività altrà.

Non solo piccoli fidi a piccoli imprenditori o prestiti sull'onore per giovani migranti intenzionati a proseguire negli studi universitari.

È necessario immaginare nuove modalità di venture capital per valorizzare le imprenditorialità migranti<sup>48</sup> sino a spingersi a fantasticare di *welcome capital*.

---

<sup>48</sup> Secondo l'economista statunitense Richard Florida, l'immigrazione rappresenta una poderosa fonte di innovazione e di imprenditorialità tanto che oltre il 30% delle nuove imprese high-tech della Silycon Valley sono state fondate da migranti (R. Florida, *L'ascesa della nuova classe creativa, stile di vita, valori e professioni*. Mondadori, 2003).

## 2.4. La Banca Interculturale (the Equality Bank)

La banca interculturale sarà, secondo noi, la meta finale di un rinnovamento del modo di fare banca e più in generale del fare impresa.

Un rinnovamento che non può non tenere conto della funzione di accoglienza e di accompagnamento all'integrazione che non può, e non potrà nemmeno in futuro, essere sostituita da prodotti universali o azioni di pari opportunità.

Si tratta indubbiamente di un approccio che pretende la convinzione, il gusto per la differenza (*taste for variety*) e l'impegno quotidiano del management, ma soprattutto, il coinvolgimento, la valorizzazione e la responsabilizzazione delle identità migranti (e non solo) come preziose risorse che debbono entrare e operare negli uffici marketing delle banche.

Un approccio che può essere sintetizzato e rappresentato dalla formula della creatività (e quindi del valore) nell'economia interculturale:

$$C = f^e$$

[in cui *C*: creatività; *f*: identità; *e*: etica]

ricavata atualizzando l'originario modello  $C=D^2$  elaborato da J. Kao<sup>49</sup> e da J. Ridderstrale e K.Nordstrom<sup>50</sup>.

Un approccio che rende concreta l'esortazione di Richard Florida<sup>51</sup> ad attivare per favorire il successo di un territorio *le tre T* (tecnologia, talento e tolleranza), a coltivare la creatività sotto ogni forma in tutta la popolazione e ad alimentare la tolleranza,

---

<sup>49</sup> J. Kao, *Jamming: the art & discipline of business creativity*, Harper Collins Business, 1996

<sup>50</sup> J. Ridderstrale e K.Nordstrom, *Funky Business*, Fazi Editore, Roma, 2000.

<sup>51</sup> Richard Florida, *op.cit.*

l'apertura verso il nuovo e il *diverso* anche attraverso politiche di assunzione di portatori di identità e di creatività differenti.

Un atteggiamento, che secondo Florida, non è così innaturale per l'Italia che, pur trovandosi terzultima nella classifica generale della creatività in Europa, si trova meglio piazzata (decima con un indice attitudinale di 13,44 su 15) nel *Euro-Tolerance Index*<sup>52</sup>.

Sempre secondo Richard Florida e Irene Tinagli<sup>53</sup>

*non è che immigrati, gay o altre minoranze da sole "determinino" lo sviluppo o la crescita; ma semplicemente che la loro presenza in un luogo sia un segnale dell'apertura culturale, della facilità con cui persone e idee "diverse" possono trovare spazio in una società.*

Lo stesso si può dire di una scuola, un'azienda o una banca.

Nell'esaminare le potenzialità creative dell'Italia e delle sue città i due economisti hanno utilizzato tre indicatori di tolleranza, a loro volta basati su una serie di sotto-indici tra cui l'Indice di Diversità (*Diversity Index*) basato sulle teorie degli economisti Ottaviano e Peri<sup>54</sup> e sulla seguente formula:

$$Diversity_c = 1 - \sum_{i=1}^m (X_{ci})^2$$

dove  $X_{ic}$  è la percentuale di popolazione proveniente dal paese  $i$  (compresa la popolazione *nativa*) residente nella città  $c$ .

<sup>52</sup> Richard Florida e Irene Tinagli, *Europe in the creative age*, paper, 2004.

<sup>53</sup> Irene Tinagli e Richard Florida, *L'Italia nell'era creativa*, [www.creativitygroupeurope.com](http://www.creativitygroupeurope.com), paper, luglio 2005.

<sup>54</sup> Gianmarco I.P. Ottaviano e Giovanni Peri, *The Economic Value of Cultural Diversity-Evidence from US Cities*, paper, Agosto 2004.

Secondo tale formula una città (un'azienda, una banca) ha maggiori potenzialità creative di altre se la sua popolazione immigrata è rilevante ma è anche composta da molti gruppi etnici<sup>55</sup>.

Potenzialità che debbono essere gestite per diventare reali vantaggi competitivi, magari da una nuova figura ancora tutta da inventare: il manager interculturale.

Un professionista, non necessariamente migrante, che conosca a fondo i fenomeni migratori, che è in grado di pensare, progettare, gestire e comunicare prodotti, servizi, spazi, eventi in cui le comunità migranti trovano risposta a bisogni, per loro natura complessi, e porsi in dialogo e cooperazione con la comunità nativa e le altre comunità.

Momenti e luoghi in cui tutte le identità vengono accolte, valorizzate e responsabilizzate.

Diventare attori dell'economia interculturale è dunque la sfida che si presenta oggi alle imprese e alle banche.

Una sfida che richiede impegno, coraggio e disponibilità a ripensarsi come organizzazioni rispettose, accogliente e interculturali sino a *diventare il mondo che cambia*.

Una sfida possibile solo se riusciranno (se riusciremo) a coinvolgere e responsabilizzare i migranti come agenti di sviluppo e innovazione:

non più target ma protagonisti portatori di valore

---

<sup>55</sup> Ad esempio in una città che ospita il 95% di popolazione nativa e il 5% di popolazione migrante tutta proveniente da un unico paese il diversity index è pari a  $1 - (95^2 + 5^2) = 0,095$  mentre la stessa percentuale di migranti frazionata in più provenienze porta a risultati (leggermente) più elevati.



Una sfida che vedrà vincenti le banche che saranno state in grado di: andare oltre alle banali dichiarazioni d'intenti (ormai a parole siamo, sotto le grisaglie, tutti *etici, dialoganti, solidali, tolleranti, rispettosi*), abbandonare la monocultura dominante e mettersi in gioco facendo entrare, ai piani alti, le intelligenze *differenti* e affidando loro le risorse, le responsabilità e il tempo necessari per inventare qualcosa di nuovo, distintivo e difficilmente clonabile. Imprese che sapranno valorizzare tutte le identità in un ambiente etico per vincere così la competizione con le realtà monoculturali (le *nondiverse companies*)

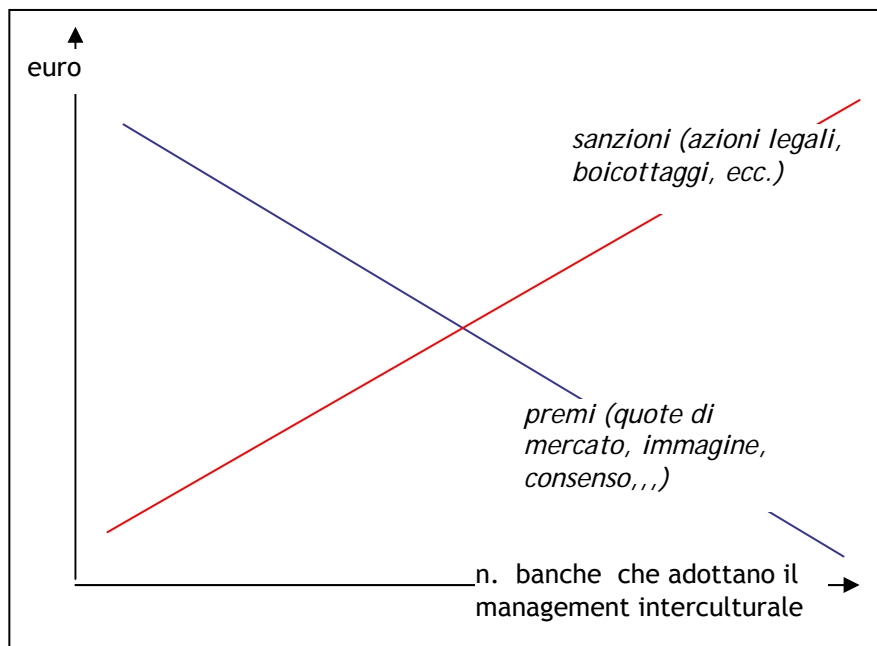
Banche che guardano all'*Orchestra di Piazza Vittorio*<sup>56</sup> come al nuovo modello organizzativo. Banche dotate di maggior adattabilità ai continui mutamenti e che, grazie a ciò, si muovono come innovatori incassando i premi (quote di mercato, consenso, immagine...) che la comunità sarà sempre più disposta a riconoscere a chi valorizza le identità all'interno e all'esterno dell'organizzazione attraverso il management interculturale.

Prima che, a seguito della sua diffusione, diventi uno standard gestionale a cui tutti debbono uniformarsi salvo incorrere in pesanti sanzioni: cause legali, boicottaggi, ecc.<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> L'Orchestra di Piazza Vittorio è costituita in gran parte da artisti migranti e si sta imponendo come uno dei più interessanti fenomeni del panorama musicale italiano. Una realtà che ben rappresenta anche un quartiere romano, l'Esquilino, che è diventato un luogo creativo di tendenza proprio grazie all'immigrazione che ne ha trasformato la composizione sociale. Un luogo in cui i creativi vivono, relazionano, producono nuovo valore.

<sup>57</sup> Luigi Mauri e Luca M. Visconti (a cura di), *Diversity management e società multiculturale*, Franco Angeli, Milano, 2004.



Banche interculturali in grado di aiutare la nostra società a superare la crisi economica e spirituale, come ci suggerisce l'ideogramma cinese sottostante che indica la parola "crisi" composta dal carattere *wei*, che significa pericolo, e dal carattere *ji* che significa opportunità...

# 危机

Un'opzione strategica, quella interculturale, meno utopica di come appariva nel 2002 ora che anche Newfin, il Centro Studi sull'Innovazione Finanziaria dell'Università Bocconi, ha aderito alle nostre teorie, e ne siamo orgogliosi, concludendo il libro sul migrant banking<sup>58</sup> con queste parole:

*Si tratta anche di una sfida etica che richiede impegno, coraggio e disponibilità a ripensarsi come organizzazioni rispettose, accoglienti e interculturali sino a diventare il mondo che cambia. Una sfida possibile solo se si riuscirà a coinvolgere e responsabilizzare i migranti come agenti di sviluppo e innovazione. Auspichiamo un sistema di banche che scelgano tra una pluralità di iniziative percorribili, che vanno dal potenziamento del microcredito, al sostegno all'integrazione e alla creatività, alla mediazione interculturale, alla comunicazione plurilingue, alla sensibilizzazione interculturale di tutti gli operatori, al coinvolgimento e alla valorizzazione dei migranti come dipendenti, mediatori interculturali, mediatori finanziari e consulenti, e ancora al coinvolgimento delle comunità migranti e delle organizzazioni sociali di appartenenza.*

---

<sup>58</sup> Anna Omarini, *op.cit.*

### 3. Attendendo Welcome Bank.

La classifica pubblicata da Il Sole 24 Ore del 24 aprile 2006, il primo posto conquistato da Unicredit paiono privare di ogni fondamento le riflessioni sinora svolte e decretare il definitivo trionfo dell'approccio universalistico, improntato all'egualitarismo antidifferenzialista, nei confronti dell'approccio differenzialista o particolarista.

Ha quindi ragione chi asserisce che è inutile, e discriminante, confezionare prodotti di migrant banking, nonché spendere soldi per conoscere, ascoltare, comprendere ed entrare in relazione con gli immigrati?

Clienti dalle esigenze ridotte e comunque disposti ad acquistare prodotti basici o vagamente etnicizzati (comunicazione plurilingue, visual multietnico, ecc.) operando scelte di acquisto sulla base della sola convenienza economica.

Sicuramente, per ora, la domanda di inclusione bancaria si adegua all'offerta base: l'apertura di un conto corrente, la stipula di un mutuo, il rilascio di un carnet assegni o di una carta di credito rappresentano per un migrante una tappa importante del processo di integrazione sociale, la conferma tangibile del successo del progetto migratorio.

Per ora, i migranti non richiedono esplicitamente la soddisfazione di bisogni relazionali, culturali o religiosi comunque percepiti con forza, come testimoniato da Xuechen Sun<sup>59</sup>:

*È importante trattare gli affari in un ambiente riservato. I cinesi sono tanto formali e rispettosi quanto determinati e precisi nella negoziazione. Non importa che si tratti di attivare un conto corrente, definire un fido da 50mila euro per l'acquisto di una casa oppure un prestito da 100mila euro per l'apertura di un negozio. Intorno non ci deve essere nessuno.*

---

<sup>59</sup> Impiegata di sportello del Multiethnic Point di Torino del San Paolo-Imi intervistata da Il Sole 24 Ore - Nordovest del 3 agosto 2005.

In conclusione, ci siamo inventati una bella teoria a cui non vogliamo rinunciare? E con noi stanno quindi sbagliando tutti gli studiosi che si sono sinora occupati di bancarizzazione dei migranti? Perché distaccati dalla realtà o perché troppo impegnati nel dibattito retorico?

Oppure quelli che ora sono bisogni latenti o impliciti (rispetto per usi e costumi differenti, utilizzo della lingua di origine nei contratti e nelle comunicazioni scritte, mediazione linguistica e culturale, orari e spazi differenziati, relazione con operatori appartenenti alla stessa etnica o religione, ecc.) rischiano di emergere con forza non appena una grande banca si staccherà dal gruppo di testa, in gran parte sinora caratterizzato da iniziative di migrabiz o di est-etica, e allungherà il passo per diventare la prima Welcome Bank italiana?

In tal caso scomparirebbero all'improvviso tutte le paure e a tutti i bancari verrebbe affidata la missione di conquistare, il più in fretta possibile, una parte di quel 10% della clientela del futuro. Improvvisamente gli immigrati diventerebbero il target-bersaglio da colpire, le cash-cow da mungere, il budget da raggiungere, la nuova frontiera del business.

Ma quanto tempo necessiterebbe ancora attendere per vedere i migranti conquistare in banca quella cittadinanza che viene loro negata dalla politica? O diventare i clienti intorno a cui disegnare la banca? E soprattutto, le risorse umane da selezionare, formare e motivare?

Quanto tempo dovremmo attendere per vedere un migrante di prima o seconda generazione diventare direttore di banca?

Loro sono pronti. E lo hanno dimostrato negli Stati Generali degli Immigrati ([www.statigenerali-immigrati.org](http://www.statigenerali-immigrati.org)) organizzati da Otto Bitjoka e tenutisi a Milano il 30 aprile 2006 con lo slogan *Ci Siamo*.

Enzo Mario Napolitano (Etnica, la scuola per l'economia interculturale - [scuola@etnica.biz](mailto:scuola@etnica.biz) - [www.etnica.biz](http://www.etnica.biz)) con la collaborazione di Erika Mosca e Stella Scialpi, allieve del MMI - master in management interculturale.