

EURO E GESTIONE DEL CONTANTE

DOTT. ALBERTO MEZZETTO

Unicredito Italiano

Ho voluto utilizzare la parola euro come acronimo della frase “È urgente riorganizzare l'outsourcing”, cioè quella parte di attività che le banche hanno dato in esternalizzazione a ditte esterne.

Parlerò di transizione dalla lira all'euro, sotto l'aspetto dell'outsourcing, e dei nuovi approcci gestionali che questo comporta.

E'
Urgente
Riorganizzare l'
Outsourcing.

Quindi, vantaggi e problemi dell'outsourcing, tematiche gestionali transitorie o meno transitorie dell'euro, soluzioni tecniche e di sicurezza che la transizione ed il periodo successivo impongono, nuove necessità di lavorazione e nuovi criteri di tariffazione.

Innanzitutto, perché outsourcing? Per affidare all'esterno attività che sono indispensabili al lavoro bancario, ma che non sono il *core business* della banca, perché la banca deve pagare i propri dipendenti perché facciano banca appunto, e contare i soldi non è far banca, e per i vantaggi che ne derivano, non solo alla banca ma anche al sistema.

Quanto al fatto che queste attività, affidate in outsourcing, siano veramente indispensabili, o cosiddette tali, faremo una riflessione più avanti.

L'outsourcing ha conosciuto una fase di crescita nell'ultimo decennio ed è stata, come tutte le fasi di crescita, brusca, disordinata e selvaggia. C'è stata poca chiarezza, poca esperienza, sia da parte dei fornitori all'inizio sia da parte delle banche, con conseguenti conflitti; scarsa percezione dei vantaggi da parte delle banche che hanno posto l'aspetto economico al primo posto, quasi in senso esclusivo.

Oggi possiamo passare ad una fase di riorganizzazione, di analisi, di scelte, di coerenza degli obiettivi ed i mezzi per raggiungerli, con completa comprensione di tutti i vantaggi che l'outsourcing comporta, per arrivare ad una pari dignità tra costo ed esigenze di sicurezza.

L'outsourcing è collaborazione, nello spirito della cosiddetta *link production*, l'organizzazione del fornitore. La capacità ricettiva va capita e incentivata da parte della banca committente; ci vuole chiarezza degli strumenti contrattuali, bisogna capire le necessità reciproche.

In fatto di organizzazione del fornitore, le banche avrebbero, francamente, qualcosa da imparare: la snellezza, la rapidità e l'efficienza con la quale molto spesso, quasi sempre, i fornitori si adeguano alle necessità delle banche non sono altrettanto rispecchiate nella velocità con cui la banca sa capire le necessità e i doveri del fornitore.

Sempre in tema di collaborazione, il committente deve conoscere gli obblighi del fornitore, obblighi che sono di legge, ovvero derivanti da normative, e deve anche controllarlo. La banca deve inoltre comprendere che il fornitore lavora per ottenere il suo profitto, e questo deve

essere ben chiaramente presente e compreso, nel momento in cui si arriva alla trattativa commerciale.

C'è un aspetto legato anche alla durata dei contratti. Un contratto buono è un contratto che dà certezza a tutt'e due le parti; certezza, quindi, in termini di impegno derivante dal tempo del contratto e certezza dal punto di vista economico. Nel contratto, che fra poco sarà veicolato quale gara d'appalto per i servizi di Unicredito Italiano, ci si è orientati alla durata triennale, questo per dare, come dicevo, garanzia al fornitore in termini di investimenti, di ammortamenti e di sicurezza.

L'obiettivo, nel campo dell'outsourcing è quella della qualità totale, dei processi di lavoro, dei criteri di sicurezza, del prodotto finito. La qualità totale è un obiettivo che va seguito con attenzione. In questo campo sono i fornitori, a mio avviso, che avrebbero qualcosa da imparare, non dalle banche chiaramente, non vogliamo insegnare niente a nessuno. Avrebbero qualcosa da imparare magari da loro stessi, e cioè dall'affinamento interno, con le loro risorse, dei loro processi di lavoro, e anche magari in collaborazione con la banca stessa che a loro affida il lavoro.

L'outsourcing conosce anche degli ostacoli, che sono poi quelli che l'hanno frenato e che continuano in parte a frenarlo oggi:

- scarsa conoscenza dell'attività da affidare all'esterno (sovente la banca ignora molti aspetti dell'attività che vuole affidare all'esterno);
- la conflittualità sindacale;
- la difficoltà rilevante data dalla necessità di riallocare il personale precedentemente addetto all'interno della banca all'attività poi esternalizzata;
- la conflittualità interna all'azienda.

Con riferimento specifico all'outsourcing relativo alla contazione, dobbiamo esaminare i vantaggi per la banca:

- lo spostamento dei rischi dal caveau della banca a quello del centro contazione. Questo in termini di minore rischio significa anche minori spese naturalmente, parliamo della spesa assicurativa prima di tutto;
- il controllo dei processi di lavoro: la videoregistrazione nelle sale conta della banca è vietata, e sappiamo c'è una normativa precisa in materia; è, invece, possibile nelle sale conta di fornitori esterni;
- il ciclo di lavorazione che, all'esterno, può essere di 24 ore, mentre quello bancario è di 8-10 ore al massimo;
- il non dover più fare investimenti per macchine e quindi nessuna spesa di manutenzione di quelle stesse macchine;
- il minor costo di lavorazione. Ho ritenuto volutamente di porlo all'ultimo posto proprio per togliere un po' di enfasi che solitamente viene data a quest'aspetto.

Ci sono poi anche vantaggi di sistema, di sistema bancario, di sistema della circolazione del denaro:

- se un centro conta serve più banche, i processi di lavoro di quel centro conta, standardizzati, con la stessa sequenza e gli stessi tempi, garantiscono la stessa "qualità" del denaro che esce dal centro conta stesso. Stessi criteri di lavoro, stesse macchine e stesse tarature, e questo favorisce il perseguimento dell'obiettivo di avere un'ottimale ed omogenea qualità del circolante;

- monitoraggio più preciso del lavorato, una minore elasticità delle giacenze, quindi una minore necessità di aumentare giacenze, facendo perno sul polmone del centro conta, e quindi la possibilità di effettuare compensazione fra banche.

Questo sin qui delineato è uno scenario virtuoso, lo cambia l'avvento dell'euro? Come e quanto? Questi vantaggi continueranno ad esistere sia per il sistema sia per le singole banche? E che impatto avrà l'euro sui costi dell'outsourcing?

Uno dei primi problemi gestionali è il falso nummario. Ci sarà una scarsa conoscenza iniziale per tutti e gli effetti di questa scarsa conoscenza proseguiranno per qualche tempo per determinati soggetti deboli.

Dovremo fare i conti con i problemi derivanti dalla falsificazione della moneta metallica, un fenomeno che finora era praticamente sconosciuto; dovremo anche occuparci di formazione dei dipendenti bancari, degli strumenti di controllo allo sportello, quindi macchine da sportello, macchine per centro conta, macchine per metallo e per carta e dovremo anche fare i conti con quella parte di macchine che oggi servono per la vendita di beni e servizi il cui impatto graverà anche sulle banche.

La gestione del contante allo sportello presuppone diversi livelli possibili. Il primo di verifica contante allo sportello vera e propria, e qui c'è subito la necessità di scelta: manuale o meccanica? E se scegliamo la verifica meccanica la vogliamo di primo livello, quindi selezione e contazione, o la vogliamo di secondo livello, quindi di verifica vera e propria?

La verifica del contante fatta presso il centro conta invece presuppone altri aspetti, e cioè, in alternativa, far rimettere il denaro al centro conta dalla filiale indistintamente, da singoli addetti della medesima filiale, o da singoli clienti.

La verifica manuale del contante allo sportello presuppone personale specializzato, tempo per effettuare i controlli, e deve comunque scontare un margine fisiologico di errore, deve prevedere dei costi di formazione con aggiornamenti periodici, e deve fare i conti con una inevitabile conflittualità sia pre sia post verifica. Allo sportello ci sarà sempre da far capire al cliente che la banconota che è sta presentando è falsa, o meglio che si ritiene che lo sia, ed in seguito potremmo dover dire a quel cliente, nel caso in cui ci sia sfuggita al primo esame, che ci "aveva" consegnato una banconota sospetta di falsità.

Nel caso di verifica meccanica del contante allo sportello dovremmo invece fare i conti con le macchine: sarebbe necessario scegliere il fornitore, il tipo e la quantità di macchine da acquistare, ed anche decidere se assegnare le stesse macchine a tutti gli sportelli o macchine diverse per tipo di sportello. Sarebbe necessario innanzi tutto valutare i criteri in base ai quali fare questa scelta e dovremmo porre molta attenzione a non creare sportelli di serie A e sportelli di serie B.

Le macchine, inoltre, presuppongono la manutenzione ed il margine fisiologico di errore. Naturalmente, più è esteso il parco macchine, più questo margine aumenta. I costi sono di acquisto e di manutenzione, ovviamente, ma anche di formazione del personale che dovrà utilizzare queste macchine. E, dicevamo, comunque ci sarà la conflittualità.

Se la verifica fosse interamente affidata a macchine, con le cosiddette *cash in-cash out*, cioè se il cliente fosse completamente autonomo di eseguire le sue operazioni, senza dover passare attraverso il filtro del cassiere, dovremmo analizzare attentamente i costi che questa scelta comporta: costi di hardware, di software, di manutenzione, di trasporto, che naturalmente

sono destinati ad aumentare, perché il servizio alla macchina è diverso da quello fatto alla singola filiale.

Dovremmo anche preoccuparci di gestire le inevitabili operazioni di elevato importo, cioè quegli importi che non potranno essere gestiti da macchine, nonché la riallocazione delle risorse, necessaria nel caso in cui si decidesse di sostituire in tutto o in parte le linee di cassieri.

La verifica presso il centro conta con una rimessa indistinta da filiale ci pone dei problemi. La banca, non potendo addebitare eventuali falsi o deficienze ad un singolo addetto perché il denaro verrebbe versato indistintamente, dovrebbe accollarsi le perdite.

Se la verifica presso il centro conta fosse effettuata su rimessa identificabile da singolo cassiere ci sarebbe la possibilità di ripetere falsi e deficienze all'addetto che ha fatto la rimessa. Questo presuppone comunque una struttura di verifica del lavoro effettuato presso il centro conta, e la necessità di dirimere l'inevitabile contenzioso con dipendenti o clienti. Lo stesso problema emergerebbe se la rimessa, o il versamento, avesse luogo a cura di singoli clienti. La banca può chiamare a rispondere il singolo cliente, ma questo però necessita a monte di un contratto, di una pattuizione, tra cliente e banca e la scelta di contenitori sicuri da fornire, o da consigliare, al cliente per effettuare i versamenti. Tali modalità spostano, anche non tutto ma parte, la componente più rilevante del contenzioso sul centro conta, che dovrà fornire le prove di quello che ha fatto; allo stesso tempo, però, la banca in questo caso non ha bisogno di macchine, non ha nessun problema di manutenzione, e nessun problema di formazione dei dipendenti.

Con la verifica effettuata presso il centro conta, comunque, si liberano risorse per attività profittevoli per la banca, e cioè gli addetti bancari sono finalmente liberi di fare il loro mestiere.

Il presupposto è un'educazione graduale della clientela: per mettere in condizione il cliente di eseguire le proprie operazioni in piena autonomia, a supporto delle macchine, almeno per i primi tempi, dovremmo prevedere un'assistenza e quindi ci sarebbe la necessità di prevedere un addetto, che spieghi quantomeno la funzionalità delle macchine ed aiuti la clientela ad effettuare le operazioni.

Come accennavo prima, i costi di trasporto in questo caso aumentano, perché la filiale non potrà riciclare per il proprio uso interno il denaro versato dalla clientela, che resterà dentro le macchine, e che verrà eventualmente riciclato dalle macchine stesse.

I problemi sin qui esaminati hanno carattere sia transitorio sia strutturale. Ora vediamo di esaminare quali siano i problemi che interessano la banca nella sua qualità di *outsourcer*, e quali i problemi per i fornitori.

I tempi di distribuzione dell'euro, a mio giudizio, sono adeguati, perché sono abbastanza ristretti per non trascinare le incombenze relative ed i relativi costi oltre quanto sopportabile. La scelta del *changeover* in sei mesi avrebbe comportato costi notevoli anche per la collettività. Dobbiamo anche saper guardare oltre il nostro lavoro e tener presente questa attività di *changeover* riguarderà 300 milioni di persone.

I tempi, quindi, sono sufficienti per consentire un impatto morbido nei confronti dell'utente finale, che avrà modo di essere informato, in due mesi, su ciò che comporta l'attività di cambio e di essere messo di fronte, perché no, alle sue responsabilità di cittadino. Ma la controparte *cittadino* ci pone comunque di fronte crea ad un'incognita: al momento, non siamo in possesso di strumenti che ci consentano di prevedere l'orientamento della clientela di fronte

al periodo di concambio. Non solo, ma neppure quale potrà essere l'atteggiamento della clientela nei mesi successivi.

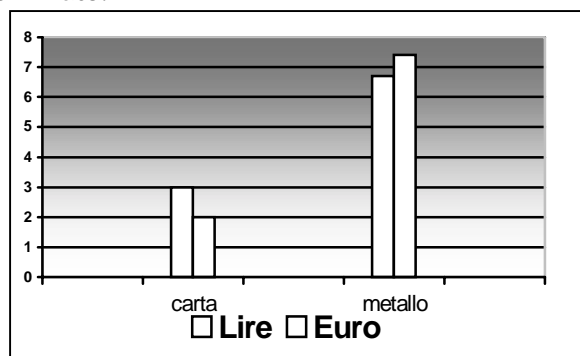
Non siamo perciò grado di dire se l'utente medio si orienterà in tutto o in parte a favore di uno o più tagli della nuova moneta, se farà lavorare di più il metallo o la carta, o addirittura non siamo in grado di dire se preferirà la cara e vecchia lira a scapito del nuovo euro.

L'unico strumento che può darci indicazioni in materia è la legge di Gresham che, come molti sapranno, recita " *la moneta cattiva scaccia quella buona*". In un primo scenario, in uno scenario quindi di applicazione corretta della legge, il pubblico preferirà la moneta, in quanto scomoda e pesante, quindi tenderà a liberarsene, quindi circolerà più moneta che carta; in un secondo scenario, perfettamente inverso, e che si trascina anche oltre il periodo di *duality*, il pubblico continuerà a preferire la lira e questo comporta il paradosso euro della legge di Gresham, e cioè la moneta buona, buona in quanto ritenuta ancora valida, ancora efficiente, perché ci siamo affezionati e perché facciamo meglio i conti, la cara e vecchia lira scaccerà l'euro dalla circolazione perché tutti tenderanno a preferire la lira.

E' in ipotesi che non è poi tanto remota, tutto sommato.

Dobbiamo comunque tenere presente che varierà, e non di poco, il rapporto strutturale tra carta e metallo per l'euro (alcuni biglietti vengono sostituiti da monete) e cambieranno le scale dei tagli.

Il grafico da un'idea abbastanza palmare di quello che sarà il diverso rapporto tra metallo e carta.



Scala dei tagli delle banconote		
lire	euro	ctv in lire
1.000	-	-
2.000	-	-
5.000	-	-
10.000	5	9.681
-	10	19.363
50.000	20	38.725
100.000	50	96.813
-	100	193.627
500.000	200	307.254
-	500	968.135

La scala delle banconote viene a mutare: se confrontiamo la scala delle banconote euro con quella delle lire vediamo che per quanto riguarda le lire ci sono dei posti vuoti; non da molto per le ventimila lire, che sono state poste fuori corso legale da qualche anno, però sappiamo perfettamente che non erano affatto gradite del pubblico. Dovremo quindi fare i conti con una banconota che potrebbe essere non gradita e con un'altra che è totalmente nuova, la banconota da 200 euro.

Dobbiamo anche tener presente dell'impatto che deriverà dalla diversa circolazione di moneta e carta: il diverso controvalore dei nuovi strumenti monetari, con una rilevante parte di circolazione cartacea soppiantata dalla moneta avrà sicuramente effetti anche sulla tariffazione del servizio di *outsourcing* di contazione.

Tutti avremo dei problemi, ai quali si è già accennato nei precedenti interventi: spazio, peso, stivaggio e trasporto.

Per i trasportatori ci saranno problemi di gestione dei mezzi, di numero di viaggi e soprattutto di equipaggi, tutto sommato, e teoricamente, i furgoni potrebbero girare anche sulle 24 ore, però l'equipaggio a bordo va sostituito.

Ci sono anche problemi di funzionalità: ad esempio, dei 1600 furgoni disponibili quanti dovranno fare ricorso a riparazioni nei due mesi di concambio?

Scala dei tagli delle monete		
<i>lire</i>	<i>euro</i>	<i>ctv in lire</i>
1	-	-
2	-	-
5	-	-
10	-	-
20	0,01	19
50	0,02	39
100	0,05	97
200	0,10	194
500	0,20	387
1.000	0,50	958
	1	1.936
	2	3.873

Ci sono dei limiti derivanti da problemi di pubblica sicurezza: gli orari di svolgimento dei servizi ed i massimali di trasporto, in ossequio alle disposizioni della nota circolare ministeriale.

Per i centri di conta ci sarà bisogno di macchine più veloci e che effettuino l'individuazione del falso anche nella lavorazione del metallo, di contenitori adatti per la confezione, soprattutto per il metallo.

Tra le problematiche di sicurezza non vanno sottovalutate quelle relative alla crittazione ed alla firma elettronica delle disposizioni impartite dalla banca al centro conta ed al trasportatore. Il fatto di dover trasportare quantità più ingenti di denaro ci obbligherà a far sì che queste disposizioni non possano essere intercettate, per la sicurezza dello sportello interessato ed anche per quella del trasporto.

C'è, poi, l'aspetto relativo alle difese passive e, più specificatamente, all'auspicata introduzione di contenitori macchiabanconote portatili, a proposito dei quali dobbiamo osservare che, soprattutto per quanto riguarda gli ATM, spesso il denaro non viene macchiato completamente, ovvero non viene macchiato abbastanza da renderlo non spendibile. Inoltre, in molti casi, il denaro macchiato e non rinegoziabile viene gettato via o distrutto dal rapinatore o dal ladro, e quindi il danno per la banca resta comunque.

Tra addetti ai lavori ci chiediamo perché non sviluppare un progetto per la realizzazione di un'apparecchiatura che *distrugga in modo certo* tutte le banconote ivi contenute e, approvandone l'uso dall'Autorità monetaria, fornendo la prova (con i numeri di serie e la videoregistrazione della confezione) di quello che era stato introdotto in quel contenitore, poter ottenere il rimborso delle banconote, in quanto *sicuramente* distrutte, come se lo fossero state presso la Banca Centrale. Questo tra l'altro consentirebbe di evitare i costi assicurativi legati all'uso di quei contenitori in quanto il rimborso delle banconote distrutte sarebbe comunque certo.

Il rapporto con l'istituto di emissione è un altro aspetto non irrilevante. Chiaramente chiedersi se la Banca d'Italia accetterà o meno il versamento della moneta metallica è quasi una

domanda retorica; il problema reale è *come* lo accetterà, con quali modalità, con quali richieste di confezionamento.

Parliamo di tariffe. Oggi le tariffe di contazione sono calcolate a percentuale sul lavorato, quindi maggiore è il controvalore del denaro, maggiore è il corrispettivo fatturato. Mi chiedo se sia possibile superare questo criterio di calcolo. E se sì, in quale modo.

Le tariffe di contazione attuali sono composte dalla copertura dei costi di lavorazione, quindi costo del personale, costo assicurativo, ammortamento, materiali di consumo e costi generici di produzione. Le tariffe, ovviamente, devono comprendere anche dei margini di profitto per il fornitore e la copertura degli investimenti per miglioramenti e recupero risorse.

Le tariffe oggi salgono al crescere dei costi di lavorazione, del margine di profitto o degli investimenti, scendono invece per potere contrattuale del committente o per politiche di prezzo del fornitore. Siamo perciò di fronte ad interessi contrapposti, com'è tipico nel mercato commerciale.

Riporto un esempio di spettro di tariffe applicate ad una banca del cento nord. Vediamo che le tariffe sono articolate a seconda del tipo di valore che il centro conta riceve e lavora. Andiamo da uno 0,033% per il denaro da filiali a uno 0,055% massimo per il denaro ricevuto da clienti.

Tariffe di contazione – Esempio	
Denaro da filiali	0,033 %
Denaro da clienti	0,055 %
Valuta estera	0,043 %
Denaro da Banca d'Italia	0,008 %
Moneta metallica	2 %

La tariffa per la contazione di moneta metallica è naturalmente la più alta, mentre quella per il denaro proveniente da Banca d'Italia è la più bassa.

Il differenziale fra le varie tariffe è dovuto, poi verificheremo quest'ipotesi, alla maggiore o minore onerosità della lavorazione. Intuitivamente, lavorare la moneta metallica è molto più oneroso che lavorare la carta, e quindi è fermo il margine del fornitore, il margine di profitto. Ci sono dei pesi del lavorato, di cui tenere conto.

Sempre per la banca dalla quale abbiamo tratto l'esempio delle tariffe, si rileva che il denaro proveniente dalle filiali ha un'incidenza del 28%, mentre quello proveniente da clienti incide per il 41%.

Il denaro da filiali aveva lo 0,033% e il denaro proveniente da clienti lo 0,055%.

Tariffe di contazione Incidenza del lavorato	
Denaro da filiali	28,3 %
Denaro da clienti	41,2 %
Valuta estera	10,3 %
Denaro da Banca d'Italia	4,4 %
Moneta metallica	15,8 %

Il denaro da Banca d'Italia costa pochissimo, ed incide anche pochissimo, come controvalore, mentre ha un peso rilevante la moneta metallica.

Ora, se supponiamo che il costo di lavorazione del denaro versato da clienti scenda dallo 0,055 allo 0,033%, cioè un 40% in meno, il beneficio per la banca sarebbe pari al 15%, perché il volume sul quale quella diminuzione di tariffa è applicabile è quello che abbiamo visto in precedenza, cioè il 40% del totale. In sostanza, il giorno in cui si riuscisse a negoziare, a fatica, con il fornitore, una riduzione vistosa della tariffa, cioè il 40% di una delle tariffe, il beneficio sarebbe di molto inferiore alla riduzione negoziata. C'è da chiedersi quanto tempo dovremmo spendere, quale fatica, e se potremmo farlo, tra l'altro, per arrivare ad una riduzione globale dei costi del 40%.

Ma la presenza di tutte queste tariffe è veramente giustificata dalla diversità dei processi di lavoro sottostanti? Nel caso della moneta rispetto alla carta senz'altro, ma le varie tariffe applicate alle banconote conoscono veramente processi di lavoro diversi? E delle tariffe che abbiamo illustrato, qual è quella che il fornitore difenderà con maggior vigore? Sicuramente quella applicata al contatto con rimesse da clienti, perché per lui rappresenta il massimo introito percentuale.

Al crescere del lavorato diminuiscono le tariffe per un ovvio motivo di contropartita commerciale.

Sin qui abbiamo delle tariffe, con riferimento al lavorato. Per il fatturato, sempre per una banca dalla quale abbiamo tratto i precedenti esempi, rileviamo che dal 1994, con una tariffa filiali allo 0,060% e con un lavorato di 622 miliardi, siamo passati nel '98 con un lavorato aumentato di un terzo, mentre la tariffa è scesa quasi del 50%.

<i>Anno</i>	<i>Tariffa</i>	<i>Lavorato (mld)</i>	<i>Fatturato (mld)</i>
1994	0,060 %	622,2	373,3
1995	0,060 %	834,4	500,6
1996	0,050 %	983,6	491,8
1997	0,038 %	964,5	366,5
1998	0,033 %	974,7	321,7
1999	0,033 %	918,6	303,1

Dobbiamo anche tener presente che la banca non ha alcun controllo preventivo sui volumi di contazione, sia per il versato da clientela sia per quanto proveniente dalle filiali. Chi effettua il versamento può decidere quanto e quando versare e può sbagliare, naturalmente (non mi riferisco ai clienti, ma alle filiali). Nel caso delle filiali, per la banca che citavamo poc'anzi, il margine di errore delle filiali nel '97 e quello nel '98 hanno conosciuto una diminuzione del 50%. Con un'azione di monitoraggio sull'attività delle filiali stesse si è riusciti a ridurre di una buona metà il margine di errore che le filiali commettevano nello spedire denaro al centro conta. L'errore medio comunque si è attestato nel '98 all'8,67%: poco meno del 10% delle filiali continua comunque a commettere errori nella rimessa al centro conta, perché spediscono troppi soldi, perché li spediscono confezionati male e per altri motivi.

Dal punto di vista della Banca d'Italia, lo squilibrio nella scala dei tagli sarebbe stato corretto con l'emissione del biglietto da 500.000 lire nel settembre '97. Per l'Istituto di emissione, quindi, la nostra scala delle banconote si è avvicinata in senso virtuoso a quella che era la scala dei principali Paesi europei. Dal punto di vista delle banche, invece, lo squilibrio è paradossalmente aumentato, perché noi abbiamo dovuto fare i conti con un numero di banconote relativamente esiguo ma dall'alto controvalore. Occorre tener presente che comunque l'utilizzo delle banconote, nel nostro Paese, era orientato verso i tagli maggiori. I tagli minori sostanzialmente fanno molto volume ma poco controvalore. Ovviamente è il contrario per i tagli maggiori.

C'è anche un aspetto relativo allo scadimento di qualità dell'insieme del circolante, dovuto al fatto che la Banca d'Italia ha smesso di stampare lire per dedicarsi, giustamente, alla stampa di euro, e questo comporta di conseguenza anche un rallentamento dei tempi di lavorazione presso il centro conta che si trova a dover lavorare un numero di logori superiore al normale. Questo è un fenomeno che si accentuerà nel tempo, nel prossimo anno, fino ad arrivare all'avvento del periodo di concambio. Lavoriamo, in buona sostanza, su una sorta di binario a scartamento ridotto, dove tutte le banche danno istruzione ai centri conta di scartare il meno possibile per avere la possibilità di gestire più denaro possibile, senza dover ricorrere al versamento di logori in Banca d'Italia, o quanto meno facendovi ricorso il meno possibile.

Applicando le tariffe dell'esempio citato, possiamo vedere che contare un foglio di carta da 1.000 lire rende 0,33 lire, mentre, al vertice della scala, contare un biglietto da 500.000 comporta un guadagno di 165 lire. E' quindi evidente che nella stessa unità di tempo, in senso squisitamente tayloriano, il profitto è maggiore contando tagli maggiori. Perché devo perdere tempo a contare 1.000, 5.000, 10.000, quando dedico la mia attività alle 50.000, alle 100.000, alle 500.000?

Costo unitario della contazione			
<i>banconota</i>		<i>costo</i>	
da L.	1.000	Lit.	0,33
da L.	10.000	Lit.	3,30
da L.	50.000	Lit.	16,50
da L.	100.000	Lit.	33,00
da L.	500.000	Lit.	165,00

Fatturato per taglio		
<i>banconote</i>		<i>incidenza</i>
da L.	50.000	34 %
da L.	100.000	65 %
da L.	500.000	1 %

Ci sono degli incerti legati ai volumi. L'introito per taglio, ad esempio, da 50.000 è del 34%, sempre per la citata banca; il taglio da 100.000 comporta invece il 65% dell'introitato e il 500.000 solo l'1%. La banconota da 500.000, se vogliamo, rende molto, però ce ne sono poche in circolazione. La banconota da 100.000, che comunque rende, incide per il 65% del versato.

Il taglio da 500.000 è poco diffuso, perché è abbastanza rifiutato, perché si logora in fretta (è una banconota molto alta e quindi si deteriora, si rovina), viene di solito usata per transazioni di importo elevato, non viene utilizzata dall'utente normale o comunque se viene utilizzata viene subito abbandonata (cambiata). Ma se questa percentuale di utilizzo cambiasse a favore del biglietto da 500.000, ovviamente la tariffa di contazione non subirebbe un aumento, ma determinerebbe un maggiore esborso da parte della banca (in costanza di tariffa, aumento del fatturato).

Riepilogando, ci sono delle rischiosità, degli aspetti peculiari del rapporto fra circolante, tariffe, interazione tra banche e fornitore che hanno in un certo senso messo in crisi la tariffazione attuale del contante, che con l'euro non può chiaramente più reggere.

Quale potrebbe essere una soluzione? L'applicazione di una tariffa a pezzo, quindi una tariffa per "foglio di carta" e una tariffa per "tondino" di metallo contati. Questa tariffa sarebbe sensibile ai soli volumi primari (totale lavorato in pezzi, carta e metallo), e non ai volumi secondari (volumi per taglio); contare biglietti da 20 euro o biglietti da 500 euro costerebbe esattamente lo stesso.

Sarebbe una tariffa più trasparente, perché si pagherebbe comunque solo l'effettivo lavorato, quello che viene introitato ed accantonato, in attesa di lavorazione, non si paga. Sarebbe una tariffa che è anche dipendente da un'analisi organizzativa del processo di lavoro di contazione, e qui ritorniamo a quegli aspetti di collaborazione *dell'outsourcing* cui accennavo prima: è essenziale che fornitore e committente si mettano insieme per studiare processi di lavoro efficienti, è nell'interesse comune.

Inoltre, la tariffa a pezzo in un certo senso costringe il fornitore a lavorare effettivamente tutto il contante introitato disincentivando quelle che definiamo preferenze, e cioè il fatto di lavorare i tagli maggiori che nell'unità di tempo rendono di più e di lasciare non lavorati i tagli minori.

Come si può massimizzare il profitto con la tariffa a pezzo? Lavorando più banconote nell'unità di tempo, quindi uniformando e meccanizzando il più possibile i processi di lavoro, quindi investire in macchine.

Una proposta per il calcolo: quantificare la tariffa a pezzo prendendo il fatturato (al netto di IVA) di un anno tipo, dividendolo per il numero di pezzi lavorati. Questo per garantire al fornitore analogo profitto in costanza di volumi complessivi. Il controllo, per verifica, di questa operazione: numero di pezzi introitati (controvalore diviso singolo taglio) per tariffa unitaria.

E dopo l'avvento dell'euro? Si apre una porta: i problemi non finiscono, in un certo senso ne cominceranno altri e diversi che comunque dovremo affrontare tenendo presente quello che avremo fatto nel periodo di concambio.