

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione  
(CIPA)

**Assemblea annuale**

Intervento del Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana

Maurizio Sella

Frascati, 19 settembre 2000

Signor Presidente della CIPA, Signor Direttore Generale della Banca d'Italia, Signore e Signori, intervengo all'Assemblea annuale della Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione con grande piacere data la rilevanza delle tematiche affrontate in questa sede nonché la mia "vecchia passione" per l'automazione, l'organizzazione ed oggi Internet.

Già l'anno scorso nel parlare dello sviluppo dell'electronic banking, dei diversi approcci strategici e dei rapporti tra canale Internet e canali tradizionali avevo sottolineato l'importanza dell'attività di sistema svolta dalla CIPA e la lungimiranza nell'affrontare le problematiche relative allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Il valore di questa attività è ancor più evidente oggi, alla luce dell'impetuosa crescita che Internet e l'e-finance hanno registrato in questo anno.

\* \* \* \* \*

Per rafforzare la competitività del sistema bancario italiano nei servizi finanziari on-line, stimolando lo sviluppo dei singoli player e identificando le azioni che è possibile/opportuno intraprendere a livello di sistema, l'Associazione ha svolto uno studio sul tema dell'**e-banking**.

Nella prima fase dei lavori si è proceduto a ricostruire il quadro di riferimento sui temi dell'e-commerce e dell'on-line banking, nel panorama nazionale ed internazionale. Si è successivamente proceduto all'individuazione delle potenziali iniziative da intraprendere a livello di sistema. Di tali iniziative e, più in generale, del valore della cooperazione nel nuovo contesto competitivo, riferirà più tardi il Dr. Zadra, Direttore Generale dell'Associazione.

Nel mio intervento mi soffermerò, invece, sulla descrizione dello scenario evolutivo.

Sintetizzerò, inizialmente, l'impatto di Internet sulla produzione di beni e di servizi, facendo particolare riferimento al settore bancario. Illustrerò poi l'evoluzione delle caratteristiche degli utenti Internet e la loro propensione

all'utilizzo dei servizi finanziari per passare successivamente ad una descrizione delle diverse strutture di offerta che si vanno affermando nell'offerta di servizi finanziari. L'ultima sezione del mio intervento sarà dedicata alla presentazione del modello economico utilizzato per valutare l'impatto di Internet sulla redditività delle banche.

## **L'impatto di internet sulla produzione di beni e servizi**

L'affermazione e la diffusione di Internet come sistema di comunicazione globale rappresentano un fenomeno estremamente rilevante. L'essenza di Internet è rappresentata dall'immensa capacità di connettere aziende ed individui a costi bassissimi grazie alla riduzione degli oneri di interazione e di coordinamento nello svolgimento delle attività economiche. L'abbassamento delle barriere di accesso ai mercati, l'aumento del grado di competitività degli stessi e la disaggregazione/riconfigurazione delle catene del valore tradizionali, rappresentano ulteriori effetti caratterizzanti il fenomeno in questione.

La rivoluzione pervasiva e profonda indotta dalla rete ha avviato una trasformazione radicale dei diversi settori industriali e una ridefinizione dei confini tra gli stessi. L'attività dei diversi operatori potrà essere riorganizzata intorno a tre nuovi modelli di business:

- **Gestore della relazione con il cliente**, focalizzato nel comprendere e soddisfare i bisogni dei clienti permettendo a questi l'accesso semplice ed efficace alle migliori soluzioni dei loro bisogni. Si tratterà di un business dominato da pochi player per ogni categoria merceologica poiché caratterizzato da notevoli economie di scala e di scopo. Basti pensare al ruolo del brand o all'importanza dei sistemi di CRM (Customer Relationship Management) e della base clienti, necessari a comprendere i bisogni di gruppi specifici di clienti e garantire loro l'accesso a prodotti e servizi di terze parti a condizioni economicamente vantaggiose.
- **Gestore dell'infrastruttura**, focalizzato nel gestire le infrastrutture ed i service comuni per tutti gli operatori del settore industriale (ad esempio il back office, il fulfillment, la logistica, ecc.). Anche questo sarà un business ad alte economie di scala guidate dalle capacità/necessità di garantire la piena utilizzazione delle infrastrutture produttive, tipicamente a costo fisso o semi fisso.
- **Specialista di prodotto/contenuto**, focalizzato nel fornire contenuti o prodotto ai gestori di relazione o direttamente ai clienti finali. In questo business il fattore di successo sarà la capacità di innovare velocemente il prodotto,

differenziandolo rispetto alla concorrenza per ottenere quindi un premio sul prezzo, ma anche per conquistare nuova clientela.

Il processo di cambiamento innestato dalla rete impatta più o meno fortemente su tutti i settori di business tradizionali ridefinendo i confini tra gli stessi, creando nuove attività e nuovi ruoli. Il settore bancario, per le sue peculiarità, si presenta come uno dei maggiori candidati al processo di cambiamento innestato dalla rete.

Le banche si caratterizzano, infatti, per la vendita di prodotti tipicamente immateriali e ad alta intensità di informazione (che ben si prestano alla migrazione on-line) per l'elevata struttura dei costi di distribuzione e per la forte dipendenza (in termini di profitto) da segmenti di clienti/prodotti che più facilmente migrano on-line (salvo la distribuzione di denaro contante ed il credito erogato ad imprese distanti fisicamente dai luoghi di operatività della banca!).

Nel valutare il contenuto innovativo rappresentato da Internet per il sistema bancario, occorre considerare che l'e-banking costituisce un mondo le cui potenzialità sono ancora in larga parte da esplorare ma che va ben al di là di una rivisitazione in chiave moderna del PC banking. Internet, infatti, è dominato dalla cosiddetta "network economy", nella quale la scala, gli standard ed i marchi sono essenziali, e chi ha quote di mercato dominanti potrà aumentare più che proporzionalmente la quota di surplus economico che è in grado di catturare. Quindi, si dice, per ogni categoria di offerta non vi potranno essere, a regime, più di due o tre grandi player. Inoltre sul web è necessario erogare un livello di servizio molto più elevato rispetto all'ambiente fisico, perché si comprimono i tempi di risposta ritenuti accettabili, perché le esigenze percepite di sicurezza e di affidabilità sono molto più forti, perché si richiede un'elevata integrazione e coerenza di approccio tra il cliente e i molteplici canali di interazione fisici e virtuali.

La capacità di accesso all'informazione e l'interattività tipiche di Internet, infine, forzeranno, probabilmente, una riorganizzazione dell'offerta dai modelli proprietari integrati verticalmente a modelli aperti, orizzontali, differentemente segmentati.

Il nuovo scenario competitivo determinerà una trasformazione radicale del settore e comporterà un cambiamento profondo del modello di impresa bancaria. Il riposizionamento strategico delle banche seguirà due direttrici fondamentali: da un lato trasferiranno "on-line" i servizi finanziari tradizionali (attività di "on-line banking" ed "on-line trading"), dall'altro si muoveranno verso nuove aree di business (vigilanza permettendo), investendo sulle attività emergenti nell'ambito

della new economy. In questo ultimo caso, forse, si proporranno quali fornitori di servizi, anche non bancari, che offrono comunque valore aggiunto nell'ambito del commercio elettronico. La banca potrà assumere il ruolo di gestore della sicurezza, offrendo alla propria clientela un servizio di identificazione nell'ambito del commercio elettronico. E' possibile inoltre fornire servizi di connettività per facilitare e guidare l'accesso ai servizi nel mondo internet. Infine è possibile creare ambienti virtuali in cui vengono semplicemente aggregati contenuti (es: portali) o avvengono vere e proprie operazioni di negoziazione (es: mercati virtuali del segmento B2B).

### **La recente evoluzione degli utilizzatori di internet e le prospettive a breve termine**

Internet è uno dei media a più veloce diffusione nel mondo: ad oggi si stimano circa 130 milioni di utenti, di cui la metà statunitensi ed il 30% europei; le fonti più accreditate prevedono circa 350 milioni di utenti al 2003.

Si tratta di dati sui quali esiste un ampio margine di approssimazione, determinato dalle difficoltà connesse alla rilevazione del fenomeno. Il messaggio rimane tuttavia inalterato: tutte le società di ricerca confermano che Internet cresce a ritmi forti essendo in corso la trasformazione in un fenomeno di massa. Tale processo segue in tutti i paesi in cui Internet va affermandosi una evoluzione standard della curva di penetrazione: partendo dalla fascia dei giovani uomini ad elevato livello di istruzione e di reddito, tende poi ad evolvere verso un profilo più simile alla media della popolazione.

In Europa la diffusione di Internet è piuttosto disomogenea: si passa da tassi di penetrazione superiori al 40-50% della popolazione nei Paesi scandinavi a tassi inferiori al 20% della popolazione nei Paesi mediterranei. Tra questi ultimi si colloca anche l'Italia con un numero di utenti pari a circa 8 milioni.

Il particolare successo incontrato da Internet nei Paesi nordici sembra potersi attribuire a diversi fattori: i più elevati livelli di reddito pro capite, la maggiore penetrazione del personal computer, gli elevati livelli di istruzione-alfabetizzazione informatica e minori costi di trasmissione.

Uno studio sulle modalità comportamentali, nell'accesso ai siti, degli utenti statunitensi, effettuato dalla società di ricerca Media Metrix nel 1999, ha calcolato che nell'arco di un mese gli stessi si connettono alla rete in media 17 giorni per un tempo totale di circa 10 ore visitando 61,5 siti e 430 pagine. In Europa il numero di giorni medio scende a 9 per un totale di circa 4 ore; il numero di pagine visitato è invece di 178. Tale analisi ha peraltro evidenziato

che negli USA (dove sono rintracciabili informazioni più consolidate) il 20% degli utenti più attivi copre quasi il 60% delle pagine visitate mentre il 25% degli utenti meno attivi ne copre solo il 5%. Gli utenti peraltro tendono a concentrare il proprio tempo on-line su pochi siti.

L'**utilizzo di Internet nei servizi finanziari** è ancora oggi, anche negli USA, limitato ad attività di tipo informativo/comparativo, rimanendo, ad eccezione del trading on-line, limitato l'uso a fini transazionali. Nel 1999 la società di ricerca Piper Jaffray ha stimato che i clienti Internet che utilizzano servizi finanziari sono pari al 6% negli USA e al 2% in Europa. E' prevista comunque una crescita negli Stati Uniti (25% nel 2003) e, anche se in maniera disomogenea, in Europa (7%), dove saranno Germania e UK a guidare lo sviluppo dei servizi di on-line banking.

L'utente dei servizi finanziari on-line presenta, direi quasi ovviamente, un profilo socio-culturale ancor più elevato di quello dell'utente internet. La convenienza d'uso ovvero l'ampia gamma di prodotti fruibile in maniera flessibile e a basso costo rappresentano le principali motivazioni all'utilizzo dei servizi finanziari on-line.

Il bisogno di assistenza e di assicurazione derivante dalla propria banca tradizionale, per prodotti ad alta complessità come quelli finanziari, comporta che il canale elettronico non è ancora, tuttavia, in grado di sostituirsi ai canali tradizionali.

### **Quale struttura dell'offerta di servizi finanziari si va affermando**

Sempre più banche annunciano iniziative nel mondo Internet anche attraverso alleanze e joint venture con soggetti appartenenti a differenti settori industriali al fine di posizionarsi nella nuova realtà competitiva. Si delinea un panorama competitivo in rapida evoluzione in cui si confrontano soggetti bancari e non.

Nella struttura dell'offerta di servizi finanziari on-line si distinguono, infatti, diverse tipologie di operatori.

Vi sono **banche esistenti che aggiungono il canale Internet** (cosiddetto "web enablement della banca") al business tradizionale allo scopo di ridurre i costi e difendere la base di clientela dall'attacco dei nuovi entranti. In questa categoria rientrano praticamente tutte le grandi e medie banche europee, che tendono a trasferire l'operatività più ripetitiva della clientela verso il canale Internet e a riconfigurare la rete fisica di sportelli in senso più marcatamente

commerciale. L'obiettivo di migrazione on-line della clientela può essere più o meno ambizioso: alcune banche europee puntano al trasferimento on-line di oltre la metà della propria clientela (banche svedesi, Bankinter), altre invece si pongono obiettivi minimali (banche spagnole ad eccezione di Bankinter).

Altre banche già esistenti hanno preferito creare un soggetto separato ed autonomo operante esclusivamente in ambito on-line, allo scopo di sperimentare nuovi modelli di business. Si tratta di scelte messe in atto da molte banche europee, inizialmente lanciate nel settore del trading on-line ed oggi allargate a tutto il business bancario. Esempi emblematici sono First-E (BBVA), Comdirect (Commerzbank), Cortal (BNP-Paribas), Fineco (Bipop) e Onbanca (Banca Popolare Commercio & Industria) in Italia.

**Banche on-line vengono altresì lanciate da concorrenti provenienti da altri settori industriali** che intendono cogliere un'opportunità di mercato per diversificare la propria attività nei servizi finanziari ed espandere la base clienti, sfruttando marchi e/o assets fisici o tecnologici già esistenti. Alcune di queste iniziative sembrano aver avuto un certo successo, quantomeno in termini di acquisizione di clienti. Tra di esse, sono degne di menzione EGG, lanciata in Inghilterra dall'assicurazione Prudential e che ha già superato gli 800.000 clienti, e Tesco Financial Services, divisione lanciata dalla catena di supermercati Tesco in joint venture con Royal Bank of Scotland che ha raggiunto più di un milione di clienti attivi nel 1999.

Esistono poi **start-up finanziati da venture capitalist** con l'obiettivo di cogliere una supposta finestra di opportunità creata da Internet per avviare business ad alto ritorno economico in specifici segmenti di attività. Questa tipologia di operatori non ha finora ottenuto successi rilevanti – se si escludono i casi di E-Trade e Next Card negli USA – né in termini di capacità di acquisizione clienti né, a fortiori, in termini di capacità di generazione di ricavi e di profitti. Sembrano fondamentalmente individuabili tre elementi strutturali che giocano contro start-up di questo genere nel settore finanziario. Innanzitutto non sono in grado di soddisfare la richiesta di multicanalità espressa dai clienti poiché raramente dispongono dei mezzi finanziari, del know how e delle risorse necessarie per costruire canali fisici da affiancare ai canali virtuali. Mancano, peraltro, di competenze ed esperienze necessarie per costruire sistemi di back office ad alta performance, essenziali per garantire il livello di servizio in un business complesso come quello dei servizi finanziari. Gli elevati investimenti pubblicitari per far conoscere il brand e generare traffico si traducono, infine, in modesti ritorni economici in termini di fatturato generato poiché solo l'1% dei visitatori si trasforma in un cliente fidelizzato.

L'osservazione del panorama competitivo europeo consente quindi di affermare che la competizione si svolgerà in gran parte tra banche, che mettono in rete il loro business attuale, trasformando in parte in chiave Internet la propria rete commerciale e cercando di migrare la clientela sulle nuove tecnologie, e nuove società on-line, originate dalle banche attuali per sperimentare nuovi modelli di business e penetrare nuove geografie. Tra queste due tipologie di operatori si potranno affacciare alcune nuove entità generate da operatori di altre industrie mentre per i puri start-up finanziari sembrano esservi poche probabilità di successo al di là di alcune nicchie molto specifiche di prodotto.

L'evoluzione di questo panorama competitivo porterà le banche esistenti (i cosiddetti "incumbents") e i nuovi entranti (i cosiddetti "attackers") a competere per la stessa tipologia di clienti che, come detto precedentemente, preferiscono operatori dotati di piattaforma mista on-line/off-line. Si osserverà quindi in futuro la convergenza degli incumbents e degli attackers verso una piattaforma multicanale sostanzialmente analoga. Tale trend è già in corso negli USA dove gli attackers di prima generazione come E-Trade si stanno dotando di canali fisici di supporto e le grandi banche, dotate di una rete commerciale brick & mortar, stanno migrando attivamente la propria clientela on-line.

E' difficile oggi definire con precisione la configurazione che assumeranno queste nuove piattaforme multicanale, poiché il processo è appena agli inizi e alcune discontinuità tecnologiche (quali ad esempio la banda larga che consentirà l'integrazione di dati, immagini e voce via Internet) potrebbero modificare anche profondamente e rapidamente la relazione tra i canali. Malgrado ciò alcune prime indicazioni cominciano ad emergere.

La piattaforma distributiva sarà composta da un mix di canali, fisici e virtuali integrati tra loro per consentire al cliente di scegliere le modalità attraverso le quali interagire con il proprio fornitore di servizi finanziari. Questi canali saranno:

- *Negozi fisici*, con funzionalità sia transattive che di consulenza e vendita, molto più leggeri delle filiali attuali bancarie, ridisegnati per essere ambienti caldi e attraenti per i consumatori;

- *Consulenti finanziari mobili*, per raggiungere il cliente anche a casa propria, completando in tal modo l'offerta virtuale con consulenza personale sulle decisioni finanziarie a più alta complessità e/o valenza emotiva;

- *Call Centers*, integrati con il web, per fornire assistenza alle transazioni e informazioni alla clientela e per operare campagne di marketing proattivo (outbound call centers);

- *Reti di ATM multifunzione*, con finalità informative ma anche transattive sulle operazioni maggiormente standardizzate che coinvolgono la materialità (prelievi, depositi e pagamenti utenze);

- *Wap gateways*, per consentire alla clientela di interagire con la banca eseguendo transazioni standard e ricevendo informazioni, alert, suggerimenti via cellulare;

- *Portali Internet*, con funzionalità informative, dispositive e di selezione e acquisto prodotti, arricchiti con contenuti editoriali e di community a natura finanziaria (portali finanziari) o locale (portali locali);

- *TV Interattiva a banda larga*, con funzionalità informative, di consulenza personalizzata e transattive.

L'evoluzione verso questa nuova piattaforma integrata non sarà né facile né breve e comporterà una radicale trasformazione delle banche attuali.

Tra le sfide da affrontare vi saranno infatti la gestione del brand e delle politiche di prezzo tra i vari canali per mantenere coerenza e riconoscibilità verso la clientela e, al contempo, non cannibalizzare le proprie fonti di ricavo; l'integrazione informatica e organizzativa, necessaria per offrire un livello di servizio elevato e omogeneo tra i diversi canali; la riconfigurazione e il ridimensionamento, in alcuni casi molto marcato, delle attuali reti fisiche di sportelli; l'apertura della propria piattaforma distributiva verso prodotti di terze parti; la revisione/ridisegno dei prodotti per renderli compatibili con l'ambiente Internet (ad es.: la valutazione circa l'erogabilità di un credito personale dovrà avvenire in tempo reale o sarà percepita come un'inaccettabile disservizio dal cliente); il ridisegno dei processi produttivi, sfruttando l'interattività tipica delle tecnologie Internet, che si tradurrà probabilmente nel radicale ridimensionamento dei centri di lavorazione accentrata e dei livelli gerarchici intermedi di Rete, resi obsoleti dalle nuove tecnologie di connettività e standardizzazione delle informazioni.

### **Impatto sull'attività delle banche italiane**

Nell'ambito del progetto e-banking è stato predisposto un modello attraverso il quale simulare l'impatto economico di Internet sul mercato dei servizi finanziari in Italia. Tale simulazione (basata su dati di input forniti dalle banche partecipanti al progetto) ricostruisce l'impatto sul margine operativo lordo in varie ipotesi di scenario industriale, separatamente per il segmento privati ed imprese.

Ovviamente il modello produce scenari che non rappresentano né ricette né previsioni deterministiche sul futuro, ma correlazioni tra fenomeni economici e quantificazioni degli impatti reddituali sul sistema bancario, a fronte di ipotesi sull'evoluzione della dinamica competitiva di domanda e offerta al fine di stimolare le riflessioni individuali.

Per lo studio sono state individuate quattro macrovariabili di modellazione: diffusione delle singole famiglie di prodotto su Internet, margini unitari di prodotto sul canale on-line e sui canali tradizionali, riduzione dei costi operativi dovuta alla migrazione dei clienti e dei prodotti sul canale Internet, quota di mercato conquistata dai nuovi entranti sui prodotti migrati on-line.

Il panel di banche interpellato ha fornito indicazioni sostanzialmente omogenee per alcuni elementi fondamentali. Innanzitutto si prevede che la migrazione della clientela privata on-line interesserà alcune famiglie di prodotto quali i titoli, il risparmio gestito, le carte di credito e di pagamento ed i finanziamenti ai privati; nel segmento imprese, invece, la migrazione sarà concentrata su prodotti di incasso, pagamento e raccolta.

La diminuzione dei margini unitari sui prodotti venduti on-line si preannuncia notevole e comporterà, nel segmento privati, un effetto di trascinamento sui margini unitari dei prodotti venduti attraverso i canali tradizionali. Nell'area corporate si registrerà una forte riduzione dei livelli dei prezzi per tutte le linee di prodotto anche se l'impatto sui ricavi sarà relativamente contenuto.

La struttura dei costi operativi, in entrambi i segmenti, resterà rigida nel breve termine, impedendo di trasferire il minor livello di prezzo sui costi e perdendo in gran parte le opportunità di riduzione dei costi indotte dalla migrazione di quote delle transazioni su canali remoti a minor costo unitario.

Si prevede, infine, che la quota di mercato acquisita dai nuovi operatori entranti a spese degli intermediari tradizionali sarà contenuta.

L'influsso delle dinamiche fin qui descritte sul livello di redditività del sistema bancario è stato ricostruito da ABI elaborando quattro scenari industriali.

Il primo definito “**Internet come call option**” vede le banche reagire alla minaccia dei nuovi entranti con una attenta gestione dei costi, mantenendo i margini e promuovendo il miglior servizio offerto. Lo scenario è quindi caratterizzato da prezzi alti ed elevata riduzione dei costi.

Nel secondo scenario, “**Arrocco**”, le banche investono sull'attività on-line, aumentano i costi ma riescono a mantenere elevato il livello di prezzi. Lo scenario è quindi caratterizzato da prezzi alti ma da modesta riduzione dei costi.

Lo scenario di “**Attacco preventivo**” è caratterizzato da una reazione aggressiva attraverso la riduzione dei prezzi; le banche promuovono attivamente Internet nel tentativo di acquisire nuove quote di mercato e spiazzare i nuovi entranti ma riescono a controllare attivamente i costi. Questo scenario è caratterizzato da bassi prezzi ma da alta riduzione di costi.

L’ultimo scenario di “**Iper-reazione**” si differenzia dal precedente poiché si ipotizza una limitata capacità di riduzione dei costi.

L’effetto complessivo, nella maggior parte degli scenari, prevede una riduzione molto considerevole dei margini aggregati di sistema rispetto all’evoluzione tendenziale dello stesso, una forte pressione sui costi per l’emergere di una sovracapacità produttiva di canale e uno spostamento di quote di mercato all’interno del sistema bancario. E’ praticamente impossibile prevedere quale di questi scenari si avvicini di più alle effettive dinamiche competitive che avranno luogo nei prossimi anni. Peraltro l’osservazione storica di altri settori industriali, caratterizzati da alti costi fissi, buona redditività e limitata concentrazione in presenza di shock esterni che riducono le barriere all’entrata, tende a far ritenere più probabile, almeno nel breve termine, il realizzarsi degli scenari caratterizzati da una forte competizione sui prezzi.

Vi sono diverse rilevanti implicazioni da considerare nell’elaborazione della strategia che la singola istituzione potrà adottare. Gli impatti positivi e negativi sulla singola istituzione saranno comunque rilevanti. Le quote di mercato varieranno più del passato e la capacità di gestione dei margini, cioè della forbice costi-ricavi unitari, determinerà grandi differenze nella creazione o distruzione di valore economico sui singoli prodotti/segmenti di clientela. Le opzioni strategiche a disposizione della singola istituzione si moltiplicheranno, consentendo l’elaborazione di strategie innovative per allargare le proprie quote di mercato e intermediare le nuove catene del valore. La competizione sul livello di prezzi genererà fenomeni imitativi a catena che tenderanno a distruggere valore economico a livello di sistema bancario.

Ciascun “player” dovrà quindi scegliere come giocare la partita competitiva che si profila all’orizzonte scegliendo tra una strategia di attacco o di difesa o un mix di entrambe.

La **strategia di attacco** sarà finalizzata a occupare nuovi mercati geografici o nuovi segmenti di clientela o nuove catene del valore al di fuori dei servizi finanziari. Per fare ciò le istituzioni finanziarie dovranno sviluppare nuovi modelli di business, anche attraverso nuove società costituite per l’occasione, creando le opzioni di crescita futura attraverso l’adozione di una

logica di portafoglio di opzioni, ovvero lanciando molte iniziative pur nella consapevolezza che alcune di queste non saranno destinate ad avere successo.

La **strategia di difesa** sarà finalizzata a sostenere la profittabilità attuale, difendendo la propria base clienti dall'attacco dei nuovi modelli di business e riducendo sensibilmente la propria struttura di costi. Le banche che operano per questa strategia tenderanno quindi a fare evolvere la propria struttura distributiva verso un modello multicanale e incoraggeranno la migrazione della propria clientela verso l'on-line, per anticipare le mosse della concorrenza e fidelizzare il cliente attraverso il livello di servizio.

## **Conclusioni**

Internet continua a diffondersi a ritmi notevoli inducendo una trasformazione radicale delle attività tradizionali nei diversi settori di business.

Le banche, quali maggiori e primi candidati a tale processo di cambiamento, si trovano di fronte alla necessità di ripensare le proprie logiche di business alla luce delle opportunità ed i rischi connessi allo sviluppo delle nuove tecnologie.

Ad oggi non è ancora possibile parlare di sostituzione del canale virtuale al canale fisico sebbene per alcune attività, che ben si prestano alla migrazione in rete (ad esempio il trading), si possa già parlare di "killer application". Le analisi peraltro tendono a confermare che la clientela continuerà anche in futuro a rivolgersi, per determinate attività, allo sportello, il che avvalorava l'ipotesi del successo delle strategie basate sulla multicanalità.

Certo è che nella dinamica competitiva che si va delineando trovano spazio soprattutto gli operatori in grado di presidiare il mercato dei servizi virtuali e coloro che, prima di altri, sapranno offrire soluzioni innovative. Si tratta di due comportamenti distinti che potremmo definire il primo difensivo, il secondo offensivo. Nel primo caso le banche rispondono ai concorrenti che operano all'interno della propria area di affari, con l'obiettivo di presidiare il mercato digitale dei servizi finanziari. Nel secondo caso, la banca non risponde ad alcun tipo di offensiva diretta, ma intende insediarsi in aree di affari differenti da quelle tradizionali sviluppando un'attività d'impresa ex-novo che può caratterizzarsi per un maggiore o minore grado di affinità con il business tradizionale.

A questa sfida prendono parte non solo le banche tradizionali ma anche i new entrants lanciati da concorrenti non bancari o start-up finanziati da venture capitalist.

Qualunque sia la strategia scelta dal singolo operatore, sarà essenziale operare con decisione sul lato del taglio dei costi (ridimensionando e ristrutturando la propria rete di sportelli fisica), mantenere elevato il livello dei prezzi (cercando di competere sul servizio e non sul prezzo) ovvero identificare nuove fonti di ricavi, intermediando le nuove catene del valore su Internet, anche eventualmente, al di fuori dell'area dei servizi finanziari in senso stretto (ad esempio promuovendo mercati B2B o sviluppando portali finanziari B2C).

Sono sfide nuove ed importanti, non sempre facili da gestire con successo: il mio augurio è che il maggior numero possibile di banche riesca anche per mezzo dei sempre lungimiranti indirizzi della Banca d'Italia e con l'ausilio della CIPA per la cooperazione interbancaria nonché per gli aspetti tecnologici di sicurezza e di efficienza.