

Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione
(CIPA)

Assemblea annuale

Intervento di Maurizio Sella

Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana

Frascati, 21 settembre 1999

Signor Presidente della CIPA, Signor Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, Signore e Signori, è sempre con grande piacere che partecipo all'Assemblea della Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione ed oggi tale piacere è accresciuto dalla circostanza che per la prima volta ho occasione di farlo nella nuova bellissima sede della Banca d'Italia di Vermicino.

Nel passato, tante volte ho preso la parola in questa Assemblea in qualità di Presidente della SIA, carica che ho volontariamente lasciato pochi giorni fa. Avevo preannunciato la decisione sin dal momento della mia nomina a Presidente dell'ABI e ciò sia per evitare, fra le due cariche, potenziali conflitti di interesse – che, seppur labili, a mio avviso esistono - sia per ridurre l'eccessivo numero di cariche in capo ad una sola persona.

Ho tuttavia soprasseduto, fino al 15 settembre u.s., non volendo creare intralci a tutta la complessa operazione di fusione fra SIA e CED Borsa, che era in corso. Completata la fusione con l'allargamento del Consiglio e del Collegio Sindacale della SIA a colleghi di provenienza CED Borsa, con una qualche nostalgia, poiché da undici anni ero Presidente della SIA, ho attuato quanto preannunciato.

Colgo l'occasione per ringraziare la CIPA e la Banca d'Italia per l'appoggio datomi nel portare avanti i doveri di quella carica e nel coordinare e coadiuvare lo sviluppo della SIA: da piccola società *public utility* essa ha raggiunto, anche per merito della citata fusione, gli attuali 600 dipendenti e oltre 300 miliardi di fatturato.

Vanno lodate e ringraziate CIPA e Banca d'Italia, e non è una questione di circostanza, anche per la lungimiranza nell'accompagnare la crescita della SIA e la sua trasformazione in società privata, - dal suo azionariato presto uscirà la Banca d'Italia; - il tutto fatto gradualmente, in modo fisiologico, con un forte aumento di efficienza della società che, come noto, in particolare nel settore dei mercati, ha saputo raggiungere livelli di vera eccellenza, riconosciuti da tutta Europa.

Al nuovo Presidente, Dott. Mori, che per tanti anni dopo il Dott. Ciampicali, mi ha affiancato come Vice Presidente, formulo i più cordiali auguri di buon lavoro e di successo per la SIA.

Voglio infine ricordare che il Consiglio della SIA, quando ancora ero Presidente, a Statuto già modificato, ha liberamente deliberato di mantenere immutato in futuro il rapporto di cooperazione con la CIPA.

UNA CONFERMA DEL RUOLO DELLA CIPA

Lo scorso anno, ricorrendo il trentesimo anniversario della Convenzione, ci eravamo soffermati in particolare sul ruolo che la CIPA stessa aveva avuto nel suo primo periodo di vita e su quello che sarà chiamata ad interpretare nei prossimi anni, in un ambiente caratterizzato dall'accentuarsi delle spinte concorrenziali all'interno del sistema bancario. Avevamo pertanto osservato che i principali strumenti attraverso i quali la CIPA proseguirà nella sua attività di promozione della cooperazione/competizione saranno quelli dell'analisi nella definizione e promozione degli standard per le funzionalità di base dei prodotti/servizi che si riterrà opportuno sviluppare in futuro, ferma restando la piena autonomia commerciale delle singole banche nell'offrire alla propria clientela, a valere su detta base, servizi aggiuntivi.

L'attività svolta nell'anno dalla Convenzione, così come le iniziative prodotte anche negli altri contesti interbancari, quali ad esempio l'ABI, con riferimento al progetto di migrazione delle carte di pagamento alla tecnologia a microcircuito, forniscono una prima conferma di quanto previsto e rappresentano un importante stimolo alla prosecuzione dell'azione lungo questa direttrice.

LA CRESCITA DELL'ELECTRONIC BANKING

L'*electronic banking* si presenta oggi come un canale dalle grandi potenzialità e, per alcuni segmenti, già con risultati positivi. Una notevole diffusione ha infatti interessato negli anni passati la gestione dei rapporti di conto nei confronti della clientela imprese. La standardizzazione operata dal settore con la predisposizione di un *set* di specifiche tecniche e regole comuni ha rappresentato la chiave di volta del successo nell'offerta del servizio alla clientela.

Il prodotto di base – il *Corporate Banking Interbancario* – rappresenta, infatti, un ottimo supporto per l'offerta di funzionalità specifiche da parte di

quelle banche che, sulla base delle proprie strategie commerciali, hanno ritenuto opportuno farlo.

Agli inizi degli anni '90, quando le banche avevano avviato l'offerta di servizi di *remote banking* nei confronti delle imprese, queste avevano mostrato una forte insoddisfazione verso una soluzione tecnica che le costringeva ad acquisire un numero di applicazioni e di collegamenti praticamente pari al numero delle banche con le quali operavano, essendo di fatto i prodotti non standardizzati.

La decisione di fissare standard tecnici e regole comuni per un servizio di *corporate banking* ha portato ad una profonda revisione del parere delle imprese circa l'utilità di tale servizio. Il loro apprezzamento è cresciuto significativamente e le aziende che oggi accedono al servizio sono oltre 130.000.

Ancora una volta, il tentativo di tenere il cliente vincolato al rapporto con la propria banca, mediante artificiose barriere di natura tecnica, senza considerare la generalizzata multibancarietà delle imprese italiane, si sarebbe mostrato perdente, in quanto nessuna azienda gradiva operare in maniera così complessa e per essa improduttiva.

Grazie ad un costante confronto con le stesse imprese, le banche hanno inoltre mostrato di saper apportare al servizio le innovazioni necessarie e di sapersi impegnare ad offrire livelli di servizio sempre più elevati.

L'IMPATTO DELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA SUL RETAIL BANKING

Reputo interessante dedicare qualche riflessione all'impatto delle cosiddette nuove tecnologie sul *business* bancario, con particolare riferimento al segmento *retail*, per il fatto che, fino ad oggi, l'impatto dell'evoluzione del mondo della telematica è risultato decisamente meno significativo su questo tipo di rapporti, mentre l'evoluzione in corso potrebbe presentare interessanti novità anche in quest'area.

La complessità insita nella gestione di collegamenti telematici specificamente attrezzati per la comunicazione con la propria banca ha infatti fin qui rappresentato una significativa barriera all'accesso dell'operatore famiglia a questo canale. Il successo che, anche nel nostro Paese, sta incontrando l'utilizzo

di *internet* potrà rappresentare un elemento di potenziale crescita dell'*e-banking* anche nel settore *retail*.

La focalizzazione sul segmento della clientela al dettaglio pare opportuna anche per due considerazioni: la prima è che il *retail banking* costituisce, in tutta Europa, l'area di *business* che presenta più elevati livelli di redditività e merita dunque particolare attenzione. La seconda consiste nel fatto che i principali vantaggi derivanti dalle novità dell'informatica e delle comunicazioni (*Information and Communication Technology - ICT*) nel settore bancario sono riferiti a tale clientela soprattutto per quanto riguarda la creazione di nuovi prodotti e di nuovi canali di distribuzione.

E' chiaro a tutti che l'utilizzo delle nuove tecnologie potrà inoltre determinare grandi cambiamenti nei processi produttivi delle banche, al pari di quanto avvenuto in altri settori economici. La gestione dematerializzata di gran parte delle informazioni circolanti all'interno della banca rappresenta, ad esempio, un importante obiettivo per un numero sempre maggiore di istituti, anche se ancora pochi sono in grado di trasformare il raggiungimento di tale obiettivo in un concreto vantaggio per il cliente, per il dipendente o per l'azionista della banca.

Ciò in quanto, negli anni passati, nonostante gli elevati investimenti in informatica, le banche, in presenza di un contesto normativo sostanzialmente rigido nell'utilizzo dei fattori produttivi e in particolare del fattore lavoro, non sempre hanno potuto associare ad essi adeguati benefici in termini di riduzione del costo del lavoro rispetto al margine di intermediazione; anzi, si è spesso riscontrata una crescita complessiva dei costi operativi della banca rispetto al suddetto margine. In altre parole, i ritorni degli investimenti informatici in termini di contenimento del costo del lavoro, determinato dalla maggiore produttività del personale, non sembrano essere stati in grado di uguagliare i costi sostenuti per tali investimenti. Le recenti intese in materia di Contratto Collettivo hanno come obiettivo un effettivo aumento di produttività che deve consentire il raggiungimento di un rapporto fra costo del lavoro e costi informatici più prossimi a quelli delle banche di paesi con sistemi bancari più redditizi ed efficienti di quello italiano e, soprattutto, una significativa riduzione dei costi complessivi, ed in particolare di quello del lavoro, rispetto al margine di intermediazione.

L'altro risultato di rilievo derivante dall'utilizzo della *Information and Communication Technology* consiste nel continuo, seppur graduale, accrescimento dei livelli di servizio forniti dalle banche alla propria clientela: si pensi, in particolare, al settore dei sistemi di pagamento, dove – a livello

domestico, in quanto molto deve essere ancora fatto su base *cross-border* - i tempi di esecuzione dei bonifici, così come quelli per ottenere l'esito degli assegni o degli incassi si sono drasticamente ridotti rispetto al passato, proprio grazie all'utilizzo di procedure informatiche a livello interbancario. Tale miglioramento di condizioni nell'offerta del servizio potrebbe consentire, in taluni casi, alle banche di migliorare i margini di profitto, ove riuscissero, anche mediante un adeguato *pricing*, a trattenere per sé, monetizzandolo, parte del maggior valore offerto alla clientela.

L'I-BANKING RAPPRESENTA LA NUOVA FRONTIERA NELLA CONVENIENZA DELLA CLIENTELA BANCARIA

Le nuove tecnologie, tuttavia, potranno risultare vincenti soltanto se il loro utilizzo sarà accompagnato da un convinto approccio della banca all'*one-to-one marketing*, da un'adeguata flessibilità nella gestione di canali di distribuzione fra di loro complementari (PC, telefono GSM, ATM con *browser*, POS, ecc.) e dalla disponibilità, a livello di sistema, dei più elevati livelli di sicurezza.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, in particolare, grande importanza rivestirà l'utilizzo della firma digitale, prodotta sulla base delle prescrizioni di legge finalmente oggi vigenti in Italia, per garantire il sicuro riconoscimento delle persone, secondo schemi che non potranno che essere basati sulla tecnica della chiave privata/pubblica.

Gli sviluppi del mercato indicano, peraltro inequivocabilmente, che, nell'ottica di creare prodotti effettivamente utili alla clientela, va proseguita in materia di firma digitale l'analisi sulle opportunità di collaborazione a livello internazionale. Il settore bancario si è infatti già attivato affinché si creino le condizioni per il riconoscimento a livello internazionale, attraverso logiche di *cross certification*, di uno strumento così fondamentale per lo sviluppo del commercio elettronico (e, all'interno di questo, all'*i-banking*). Proprio allo scopo di gestire attivamente l'evoluzione di uno dei principali progetti a livello internazionale su questo tema, le banche italiane partecipano per il tramite di ABI e SIA - e in costante raccordo con la CIPA - ai lavori che la *Global Trust Authority* ha avviato sull'argomento.

Il soddisfacimento delle anzidette condizioni consentirà al cliente di disporre di canali alternativi a quelli tradizionali fruendo, secondo la propria preferenza, dei servizi messi a disposizione dalla sua banca, che proseguirà nel

suo percorso di messa a punto di servizi e prodotti innovativi in grado di soddisfare le esigenze della propria clientela.

Si pensi alla più “antica” e semplice operazione automatica messa dalle banche a disposizione della clientela: il prelievo di contante tramite ATM. Il “prodotto” in sé altro non era che il normale prelievo di contante da uno sportello, ma la modalità di fruizione del servizio realizzata dalle banche all’inizio degli anni ‘80 era, a quell’epoca, a dir poco “rivoluzionaria”. I limiti inizialmente posti all’operatività – orari, limitata circolarità fra banche – sono gradualmente scomparsi o sono divenuti non significativi. Il miglioramento in quella che gli anglo-sassoni definiscono la *convenience* dell’operazione è così radicale da far dubitare che si tratti effettivamente dello stesso prodotto di un tempo o di qualcosa di completamente nuovo.

Venendo ai tempi odierni, la massima espressione della *convenience* può forse identificarsi con l’*home banking* realizzato via *internet*. I segnali di un discreto gradimento da parte della clientela di questo nuovo canale non mancano e nei paesi che presentano elevati tassi di penetrazione dei PC nelle famiglie, l’utilizzo dell’*i-banking* sembra ben decollare.

Già oggi, non sono poi pochi i casi di successo che si registrano nel settore finanziario relativi ad operatori che utilizzano le nuove tecnologie: dall’offerta specializzata di funzioni di intermediazione mobiliare, con la consolidata esperienza di operatori come *Schwab* e *Bankinter*, a quella più ampia di banca commerciale, con casi di successo quali *Egg* e di alcune banche scandinave. Per non parlare poi dell’*e-commerce* sia nella funzione *business to business* sia in quella *business to consumer* dove le banche stanno cercando di entrare nella parte relativa al pagamento della compravendita conclusa su *internet*.

L’impatto di *internet* sull’attività bancaria è anche quello di semplificare le possibilità di acquisizione, da parte della clientela finale, dei singoli prodotti/servizi presso una molteplicità di fornitori diversi, favorendo l’ingresso, in specifici segmenti di mercato (offerta di credito al consumo, carte di credito, servizi di intermediazione finanziaria ...), di operatori specializzati, in grado di offrire servizi a condizioni particolarmente vantaggiose per la clientela. Tale evoluzione potrebbe portare ad una crescente mobilità della clientela, facilitata dalle modalità di acquisizione *on line* delle informazioni sulle condizioni economiche per l’acquisto dei diversi servizi. Alcuni servizi bancari si trasformerebbero, secondo taluni, in una vera e propria *commodity*.

Le differenze nella qualità del servizio offerto, sulle quali è probabile che gradualmente la clientela più evoluta baserà le proprie preferenze insieme alle valutazioni di costo, contribuiranno alla selezione degli operatori che sul servizio avranno effettivamente investito quanto necessario a livello informatico, organizzativo e comunicazionale.

I DIVERSI APPROCCI STRATEGICI DI FRONTE ALLE NUOVE OPPORTUNITA'

In merito alle strategie adottate dalle banche italiane – così come dagli operatori di tutti gli altri settori – relativamente alla loro presenza sulla rete si evidenziano oggi due atteggiamenti opposti: quello di quanti credono fermamente nelle prospettive di crescita dell'*e-economy* in generale, e al suo interno dell'*i-banking*, contrapposto a quello di coloro che ritengono lo spostamento su rete di parte delle transazioni un fenomeno assolutamente trascurabile e comunque lontano nel tempo. Il primo punto di vista è generalmente confortato dai – non numerosissimi, invero - casi di successo, peraltro contrassegnati da volumi crescenti di transazioni ma da redditività ancora tutta da verificare. Il parere del secondo gruppo, invece, tende a negare, mediante considerazioni e dati relativi a specificità culturali prevalenti nel nostro Paese, una crescita generalizzata del fenomeno vicina nel tempo.

La diversità di atteggiamento porta naturalmente a diversità anche nelle scelte gestionali: da un lato, operatori che investono risorse umane e finanziarie per importi significativi allo scopo di fornire alla potenziale clientela un servizio con ampie capacità informative ma soprattutto dispositive; dall'altro, operatori che o non operano, o attivano *web* principalmente orientati a funzioni di “vetrina”, di pubblicità, aventi come obiettivo principale quello di mostrare alla propria clientela la presenza della propria banca (ma il discorso, come accennavo sopra, vale per qualsiasi tipo di azienda) sulla rete, cercando di minimizzare i costi; a metà fra i due gruppi, coloro i quali sviluppano siti privi di funzionalità dispositive ma ricchi di informazioni in grado di fornire un sostegno agli altri canali di vendita utilizzati.

Come noto, una delle valutazioni che necessita di essere tempestivamente compiuta da parte del *management* di una banca che si trova di fronte al bivio consiste in un'attenta analisi della propria clientela in termini di redditività prodotta e di profilo socio-demografico allo scopo di valutare quali siano le fasce maggiormente interessate, almeno potenzialmente, all'operatività via *internet*.

In ogni caso, un imprenditore che miri al successo può e forse deve porsi l'obiettivo non solo di conservare la propria clientela, svolgendo le valutazioni necessarie a scongiurare la perdita di quote di reddito, ma anche quello di acquisire clientela altrui, così come un altro obiettivo potrebbe essere quello di rendere redditizia l'operatività di fasce di clientela che, oggi eccessivamente costose per il frequente ricorso al canale tradizionale per transazioni di modesta rilevanza per la banca, attraverso un'adeguata opera di *education* potrebbero ricorrere al canale telematico, riducendo il costo della transazione per contatto.

La conquista di quote di mercato è un obiettivo certamente rilevante dal punto di vista aziendale. E' tuttavia un "gioco a somma zero", in un'ottica di settore, se la dimensione del mercato rimane immutata; produce un'effettiva crescita del mercato come risultato finale, solo se la competizione fra aziende porta ad una crescita dell'operatività da parte della clientela.

IL PROBLEMA DEI RAPPORTI FRA NUOVI CANALI E CANALI TRADIZIONALI

Una volta operata la scelta sul tipo di approccio da adottare, mentre per coloro che avranno scelto il basso profilo si porrà solo un problema di verifica *ex post* circa la tenuta della propria opzione strategica, per coloro che decidono di entrare nell'*i-banking* nell'ottica di utilizzare fin da subito questo nuovo canale si pone il problema, tutt'altro che banale, di rendere coerente, sotto un profilo di redditività complessiva del *business* bancario, l'utilizzo dei diversi canali distributivi a propria disposizione, trattandosi in generale di banche che hanno già ampiamente investito nella costituzione di una rete di sportelli tradizionali, di sportelli ATM e talvolta anche in una rete di promotori.

Questo problema, ovviamente, non si pone per i nuovi operatori – bancari e non - che entrano nel settore del *retail banking* con modalità di offerta dei prodotti esclusivamente basate sui nuovi canali elettronici. Per loro, trattandosi di un'operatività del tutto nuova e rispetto alla quale non possono che conquistare clientela senza doversi preoccupare dell'eventuale variazione di preesistenti situazioni caratterizzate da elevati costi strutturali e redditività appena soddisfacente, il problema con il quale dovranno confrontarsi sarà semmai quello di creare il necessario supporto per rendere possibili alla clientela le operazioni non effettuabili sulla rete virtuale (p.es. il ritiro di libretti di assegni).

Ritengo che l'obiettivo che si intende perseguire sia duplice: abbassare i costi di produzione, da un lato, e aumentare le vendite, dall'altro. Risultato, quest'ultimo, raggiungibile sia dalla possibilità offerta dai nuovi canali di rendere i prodotti più facilmente fruibili da parte del cliente, sia dall'accresciuta capacità della banca di utilizzare i propri strumenti conoscitivi circa le caratteristiche dei propri clienti e, quindi, di sfruttare al meglio le informazioni disponibili per vendere prodotti non spontaneamente richiesti dal cliente stesso, attivando adeguate azioni di *cross selling*.

La gestione di diversi canali di vendita mette le banche in condizione di dover elaborare precise politiche di coesistenza fra i canali stessi: secondo un'interessante classificazione adottata da Holmsen e altri in una ricerca del 1998, i principali modelli in uso sono quelli di uno sviluppo coordinato dei canali (visione centralistica/gerarchica), di una competizione controllata dall'esistenza di standard fissati a livello centrale (visione federalista) oppure di una aperta competizione fra canali, relativamente a prodotti e segmenti di clientela (visione darwinista).

Mentre risulta frequente il primo caso, già sperimentato anche in Italia da molte banche con riferimento alla creazione di servizi di banca telefonica, scarse conoscenze si hanno sul secondo modello, apparentemente un compromesso fra una forte spinta competitiva e la certezza di fornire ai diversi canali condizioni già in partenza ipotizzate redditizie da parte del gruppo. E' nota infine la scelta di recente operata all'estero da alcune banche che hanno abbracciato l'ultimo modello temperandolo solo con una buona dose di segmentazione della propria clientela. Fatta salva una fascia di clienti che richiede un contatto personale, la parte rimanente viene esposta alla concorrenza del nuovo canale, nella logica che è meglio che essa venga "cannibalizzata" dalla stessa banca piuttosto che da qualche concorrente.

IL CROSS-SELLING COME ELEMENTO FONDAMENTALE NELL'UTILIZZO DELLA RETE

L'attività di *cross selling* che le banche potranno in essere nel canale virtuale potrebbe, secondo alcuni, non limitarsi all'offerta di servizi finanziari ed essere profittevolmente ampliata anche a servizi e prodotti offerti da operatori di altri settori economici, più o meno contigui con quello finanziario.

Nel mondo virtuale, secondo costoro, il cosiddetto *portale* si presta – anche se non è detto che poi si riesca nell'intento - ad essere reso accessibile ad

un gran numero di operatori, attivi in settori più o meno prossimi a quello bancario: le associazioni di idee che guidano la navigazione su *internet* lasciano certamente spazio ad accordi commerciali fino ad oggi imprevedibili per le banche. Ciò che sempre più tuttavia conterà sembra essere il marchio, identificativo di un rapporto di fiducia fra cliente e fornitore, che permetterà, forse, ai detentori dei marchi più noti ed affidabili di vendere la loro popolarità ai partner a ciò interessati.

E' peraltro da dimostrare che tali associazioni, per le banche, si tramutino effettivamente, nel medio termine, in un vantaggio economico e che non vi sia il rischio di contaminazione della propria buona immagine.

Ove si propenda per una risposta positiva, sarà bene che sia proprio la banca ad impostare il rapporto con gli altri operatori, muovendo da una situazione presumibilmente avvantaggiata. Ciò in quanto essa gode, per tradizione, di un rapporto fiduciario del tutto unico con la propria clientela. Ad esempio, se la sensibilità che la clientela bancaria ha sempre manifestato sul tema della riservatezza circa i propri rapporti bancari è ancor oggi un dato reale, è lecito supporre che un cliente accetti l'intermediazione di una banca nell'accesso ad altri prodotti e servizi molto più volentieri del caso opposto.

Anche sulla base di queste considerazioni l'obiettivo iniziale di taluni che avviano l'utilizzo del nuovo canale può non essere quello di conseguire un'immediata redditività, ma quello di affermarsi in esso come uno dei *leader* riconosciuti, attraverso il raggiungimento di una significativa quota di mercato. Questo elemento, infatti, va considerato per l'acquisizione di una visibilità sulla rete soprattutto al fine di mantenere con la propria clientela un rapporto immediato e diretto, evitando di essere intermediati da altre banche. Si tratta, ovviamente, di una strategia inattuabile se tante banche o al limite tutte desiderano raggiungere lo stesso obiettivo.

In ultimo osservo che, si è già verificato, all'estero, il caso di banche che vendono, su rete, prodotti di altre banche, essendo le prime riuscite a conquistare clientela, guadagnando spazi che le altre, stentando nel recupero, si accontentano di colmare offrendo i propri prodotti indirettamente, per il tramite delle banche affermate. Questa seconda opzione, vendere propri prodotti tramite altre banche, presuppone, peraltro, una forte capacità competitiva nella loro produzione.

La banca, nel procedere all'attivazione del canale telematico, sarà pertanto chiamata anche a questa valutazione, individuando nel *cybermercato* le alleanze più idonee e redditizie con operatori del proprio settore o di altri settori,

anche allo scopo di creare le condizioni per il potenziale ampliamento della propria base di clienti. Così come è importante la scelta circa il miglior posizionamento di uno sportello tradizionale, rilevante risulterà la corretta individuazione della *cyberstrada* per essere presenti sul *web*.

CONCLUSIONI

Il sistema bancario italiano ha avviato una profonda opera di rivisitazione dei suoi *economics*, allo scopo di raggiungere una crescita adeguata della redditività che negli anni passati era spesso risultata decisamente inferiore a quella riscontrabile nel medesimo settore, negli altri paesi industrializzati nostri *partner* e *competitor* al contempo.

L'iniziativa, che non poteva e non può prescindere anche da una corretta individuazione ed eliminazione delle asimmetrie competitive a danno del settore bancario italiano rispetto ad altri settori nel nostro paese e rispetto al settore bancario di altri paesi, sta cominciando a produrre i suoi frutti. Il guadagno di redditività conseguente a tale operazione che non è ancora stata completata, tuttavia, dopo aver iniziato a restituire all'impresa bancaria italiana la necessaria competitività, necessiterà di essere sempre mantenuto grazie ad una costante attenzione che la banca dovrà porre alle esigenze della clientela, alla ricerca di nuovi prodotti da offrire ad essa e ad un incessante innalzamento dei livelli di servizio prestati, ad un continuo e molto attento controllo dei costi.

* * *

La scelta di *se, quando e come* entrare a pieno titolo nell'offerta via *internet*, del solo sito di pubblicità o di veri servizi di banca e di quali fra essi, è un momento importante nel percorso decisionale della banca relativamente alla propria attività *retail*. Un investimento senza successo comporterebbe onerose perdite ed in questo caso una mancata entrata sarebbe assai più vantaggiosa; mentre la scelta opposta, in una fase di così accentuata evoluzione della tecnologia, è condizionata dall'effettivo cambiamento delle abitudini e delle preferenze dei consumatori, cioè dei clienti delle banche, e dal successo dei nuovi servizi offerti.

Nel caso dei nuovi canali ad intenso utilizzo di tecnologia e basso impiego di risorse umane, la valutazione, a livello di sistema, sugli sviluppi della redditività del *business* bancario nella sua globalità è resa particolarmente complessa dalla difficoltà nel prevedere il tasso di sostituzione fra costi e ricavi

nel nuovo scenario, essendo il *pricing* applicato dagli operatori già attivi sul canale elettronico ancora largamente promozionale.

Il problema della scelta sulle modalità di relazione reciproca fra i diversi canali non è affatto irrilevante, ove si consideri il rischio che un'azione di successo da parte del canale innovativo determini lo “svuotamento” di clientela particolarmente profittevole dal canale tradizionale, magari lasciandogli il trattamento di quella meno redditizia, con grave nocimento, se i costi dovessero rimanere immutati.

Il mio invito conclusivo è quello di sempre: sulle questioni di sistema agire nel migliore dei modi cooperando attraverso CIPA ed ABI per i problemi italiani e, tramite quest'ultima, con la Federazione Bancaria Europea per quanto riguarda l'attività *cross-border*: è della scorsa settimana la pubblicazione da parte della BCE di un documento sui pagamenti *cross border* che invita il settore bancario ad intensificare in modo significativo la propria azione nello specifico segmento; e il settore dovrà farlo anche ricordando che *internet* e la forte e crescente competizione hanno reso molto più brevi i tempi di reazione a disposizione delle Banche e che le nuove tecnologie stanno rapidamente riducendo molte delle preesistenti barriere di ingresso nel settore.