

**PROCESSI E MODELLI DI EVOLUZIONE DELLE
BANCHE
DI FRONTE ALL'E-BANKING**

Evidenze empiriche e aspetti concettuali

Prof. Glauco CARLESI

Facoltà di Economia

Università degli Studi di Roma - Tor Vergata

INNOVAZIONE, NUOVE BANCHE E BANCHE EVOLUTIVE

La diffusione di massa delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione va configurando nuovi modelli economici generali e, conseguentemente, di imprenditorialità, competitività, creazione del valore, che sottendono altrettante esigenze evolutive nelle strategie, nell'organizzazione e gestione delle risorse di impresa nel loro complesso (umane, tecnico-produttive, finanziarie, informative). Tali modelli vengono individuati con svariate denominazioni, *new economy*, *e(lectronic)-economy*, *n(et)-economy*, *i(nformation)-economy*, *k(nowledge)-economy*, *f(inancial)-economy*, *g(lobal)-economy*, ecc., considerate impropriamente l'una sinonimo dell'altra. In realtà la nuova economia, che ha nei servizi il motore primario di produzione economica, emerge come risultato combinato ed interagente di diversi processi di: elettronicizzazione; interconnessione in rete di comunicazione; dematerializzazione e conseguente crescita di valore e di significato dell'informazione, della finanza e della conoscenza in un contesto globale, non inteso in senso riduttivamente geografico bensì, contemporaneamente, culturale, sociale, politico, informativo, comunicazionale, produttivo, di scambio, di consumo, monetario e così via.

La caratteristica tipica del servizio, rispetto al prodotto industriale, è la sua immaterialità e la sua realizzazione in cooperazione con il destinatario del servizio medesimo. La rete e la comunicazione globale e diretta esasperano queste caratteristiche del servizio; esso tende a divenire oggetto di cooperazione multipla di diversi attori e configura difficoltà di una rispondente rappresentazione modellistica, utilizzando uno schema classico seriale di acquisizione risorse, produzione, distribuzione, con variazioni discrete (sia per le quantità sia per i tempi) e nel quale la componente temporale assume rilevanza sostanzialmente in una logica di competenza contabile. In questo caso, infatti, i tre momenti possono venire a sovrapporsi in un unico momento integrato o in fasi parallele e le variazioni economiche e finanziarie possono essere continue e con dinamiche temporali molto rapide: il servizio viene venduto contemporaneamente o prima dell'acquisizione delle risorse e della sua produzione; quest'ultima coincide con la fruizione del servizio e avviene attraverso una cooperazione in tempo reale di tutti gli attori coinvolti nel processo economico considerato.

In prospettiva non appare più possibile per le imprese definire strategie facendo riferimento al modello classico dell'economia industriale, basato sulle categorie dei settori industriali e delle localizzazioni industriali (accentramento/decentramento, diffusione/distribuzione) e centrato su uno schema di creazione del valore nell'ambito di una catena di fornitura verticale e statica, nella quale ogni impresa ha una posizione con confini definiti, un ruolo preciso che si traduce in un contributo al valore del prodotto fluente per fasi successive verso il cliente finale. La focalizzazione dell'analisi e della decisione strategica non può essere più sull'impresa o sul settore, bensì sullo stesso sistema di creazione del valore, all'interno del quale i differenti singoli attori della realizzazione dei servizi, le *partnership*, le alleanze, le *joint ventures* e non ultimi i clienti operano congiuntamente e in parallelo nella co-produzione del valore, secondo una logica nella

quale le singole imprese debbono decidere se vogliono essere “*rule makers, rule takers or rule breakers*”

Tutto ciò è particolarmente vero nel caso specifico delle imprese bancarie; per queste la nuova economia va delineando una necessaria evoluzione delle competenze distintive, con un arricchimento, rispetto alla sola intermediazione creditizia e finanziaria, della componente di erogazione diretta di nuovi servizi, di intermediazione di servizi di terzi associati a flussi finanziari e veicolati in rete grazie alle nuove tecnologie e, infine, di integrazione di questi ultimi con i propri. In tale contesto, il margine andrà ricercato in una gestione ottimale dei flussi finanziari più che nella gestione profittevole degli *stock* che tende a perdere di rilevanza nella contribuzione al margine. Questo significa capacità di gestire i flussi informativi con tecnologie sempre più al passo con quelle del mercato nel suo complesso e, principalmente, con quelle nelle imprese innovative (*new companies*).

L'analisi evolutiva dell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle banche evidenzia una progressiva transizione da un ruolo autonomo, “attivo” e propositivo per l'utilizzo anche da parte della clientela e del mercato, ad un ruolo partecipativo, “condizionato” dall'esterno. Tale condizionamento risulta non solo rispetto all'ambiente specifico della banca ma anche, in prospettiva, all'ambiente socio-economico generale. La partecipazione attiva agli equilibri della nuova economia presuppone un ruolo “cooperante” in una rete più ampia di quella settoriale bancaria, nella quale gli standard e le regole tendono a divenire vincoli esterni con i quali mantenere la compatibilità del sistema informativo della banca.

InterNet sta emergendo con una valenza di business prevalente di canale di pagamento e di distribuzione commerciale. Sistema dei pagamenti e distribuzione sono tra loro legati in simbiosi; più la distribuzione si sposta verso il canale InterNet più il grosso volume dei pagamenti si sposta su InterNet.

Il sistema dei pagamenti è tradizionalmente caratterizzato da reti chiuse sostanzialmente controllate dalle banche mentre InterNet è una rete aperta con barriere all'ingresso molto basse; chi vuole può entrare a basso costo e cortocircuitare parzialmente i pagamenti, escludendo le banche da molte di quelle funzioni che costituivano tradizionali ed esclusive competenze bancarie. In particolare le società *technology based* non bancarie hanno iniziato e stanno progressivamente invadendo ed occupando il campo in due aree elettive del sistema bancario nell'ambito del sistema dei pagamenti: l'intermediazione primaria tra clienti ed istituzioni finanziarie e la gestione dei dati relativi al rapporto. Se le banche non vogliono perdere il loro controllo sul circuito dei pagamenti debbono necessariamente svolgere un ruolo primario nell'*e-commerce*.

Il progressivo utilizzo di *moneta elettronica* in circuiti più o meno chiusi ma amplificabili attraverso l'apertura di InterNet, attivabili appunto anche da “emettitori” non bancari, pur in corso di regolamentazione in ambito europeo, prospetta effetti dirompenti. La moneta elettronica sposta l'equilibrio transazionale verso un corto circuito diretto venditore-acquirente, senza la tradizionale capillare intermediazione bancaria, e spinge verso un'accelerazione della cooperazione nello sviluppo dei sistemi di pagamento

interbancari a livello europeo e nello spostamento dell'attenzione delle banche verso il commercio elettronico (per mantenere una ragionevole intermediazione a livello *retail*), e verso i servizi finanziari rivolti, in particolare, all'area *business* degli emettitori di moneta elettronica.

Tale ambiente innovativo presenta aspetti e caratteristiche che si configurano in maniera diversificata, assumendo conseguentemente valenza di opportunità/minaccia, a seconda che ci si riferisca alle "Nuove Banche" (telematiche; virtuali; elettroniche), costituite appunto *ex-novo* per operare specificamente nel nuovo mercato con nuovi prodotti e servizi, utilizzando esclusivamente il canale elettronico di distribuzione, oppure alle banche con radici, storia di mercato e strutture consolidati ma con chiare esigenze di affrontare scelte di diversificazione e di innovazione e di attuarle in maniera congruente con la propria storia, situazione e vocazione primaria; banche alle quali viene dedicato in questo contesto il maggior approfondimento di analisi e che nel seguito sono individuate come "Banche Evolutive".

IL PARADIGMA DELLA RETE E LE BANCHE

Il modello economico della rete, che sta alla base dello sviluppo del nuovo mercato e che permette di interpretare e giustificare i casi di rapido successo imprenditoriale di nuove imprese basate sulle tecnologie innovative, ivi incluse le Nuove Banche, evidenzia come le componenti motrici della crescita e del successo siano da ascrivere principalmente alle economie di scala esterne ed alla capacità dell'impresa di combinarle adeguatamente con economie di scala interne e performance dei servizi ¹.

La rete offre la possibilità di innescare a basso costo fenomeni di risposta moltiplicativa (*feed-back* positivo) che possono essere sfruttati per accumulare una base di utenti di servizi vari *no-profit*, che sono tuttavia sinergici e di supporto per canalizzare la stessa base su servizi *profit* propri o per intermediare profittevolmente servizi di terzi.

Solo un paio di anni fa poteva apparire strano, specialmente ai più giovani, ma certamente utile e piacevole, poter disporre gratuitamente di un servizio di accesso e di posta elettronica su InterNet; successivamente l'offerta di accesso a servizi gratuiti si è moltiplicata in maniera esasperata e addirittura caotica, ma ormai si può dire che i giochi in termini di sfruttamento del *feed-back* positivo della rete, di conseguenti economie di scala e di primo assetto del nuovo mercato per quanto concerne i grandi portali di accesso sono in buona parte fatti. Il feedback positivo nelle economie di rete è possibile solo se si parte e si riesce a mantenere un livello di quota di mercato, sul numero dei clienti potenziali, dominante.

Le economie esterne di rete impongono alla Nuova Banca di dover puntare rapidamente ai grandi numeri attraendo sui propri servizi innovativi il maggior numero

¹ Shapiro C., Varian H.R., *Information rules: a strategic guide to the network economy*, Harvard Business School, 1998

possibile di clienti delle banche tradizionali; in tal senso, ad esempio, nel *trading on-line* è più importante avere migliaia di clienti che gestiscono piccoli portafogli (da due a cinque milioni) piuttosto che pochi clienti che gestiscono portafogli di miliardi.

Anche le Banche Evolutive, orientate all'innovazione, che puntano e ritengono di poter affrontare una competitività sul piano globale, dovrebbero essere presenti e intensamente attive sulla rete oggi, per poterne sfruttare l'effetto di *feed-back* positivo ed il potenziale di crescita nei volumi di affari (clienti e flussi finanziari) ad essa associati; allo scopo tuttavia esse debbono spingere propositivamente su quello che costituisce il proprio vantaggio competitivo rispetto in particolare alle Nuove Banche, cioè la propria base di clientela acquisita e la possibilità di *cross-selling* tra servizi e canali distributivi tradizionali e servizi innovativi veicolati in rete, che debbono quindi primariamente essere quelli più immediatamente recepibili dal loro parco clienti attuale e, nel contempo, quelli offerti dalle Nuove Banche.

Nel caso dei servizi bancari la possibilità moltiplicativa della rete e le conseguenti economie di scala appaiono, per ora e per alcuni anni ancora, fortemente limitate dalla ridotta intersezione tra l'insieme di reali utenti InterNet e l'insieme di clienti bancari, cui si accompagna, specialmente in Italia, una sproporzione dimensionale dei due insiemi: praticamente tutti gli adulti e le persone giuridiche sono clienti bancari, invece solo un piccolo sottoinsieme dei possessori di un PC, a titolo privato o di utente di una rete interna aziendale, è un utente InterNet abituale e di questo una buona parte non è costituita da adulti. Diverso è, ad esempio, il caso del mercato di sistemi telematici dove gli utenti InterNet sono un sottoinsieme completo di quello dei clienti finali dei produttori e venditori di apparecchiature, software e di servizi correlati e dove si è potuto assistere a fenomeni di crescita da economie di rete particolarmente rilevanti che hanno spiazzato e modificato in breve tempo gli equilibri di mercato nel settore dei PC.

Tale situazione è comunque destinata a cambiare a brevissimo termine, come meglio si analizza nel seguito, in conseguenza della diffusione di accesso ad InterNet via "telefonino" ed alla conseguente necessità di attivarsi sin d'ora per creare le premesse culturali e di consuetudine d'uso nella base della clientela.

VARIABILI, PERCORSI STRATEGICI E COMPORTAMENTI OPERATIVI

Aspetti e modelli concettuali

Sul piano concettuale i percorsi strategici sono definibili facendo riferimento alle diverse coppie di variabili contrapposte che regolano l'accesso delle imprese al nuovo mercato e condizionano i loro sistemi informativi automatizzati che, di fatto, sono il determinante primario, se non unico, della loro operatività e competitività. Tali coppie di

variabili sono: innovazione ed evoluzione, compatibilità e performance, apertura e controllo.²

La strategia evolutiva richiede alta compatibilità con il passato e limitato miglioramento di performance; la strategia innovativa presuppone invece elevati incrementi di performance con bassi livelli di compatibilità con il passato; l'innovazione richiede comunque di affrontare le scelte di bilanciamento tra apertura permessa dalle nuove tecnologie e capacità di controllo delle stesse.

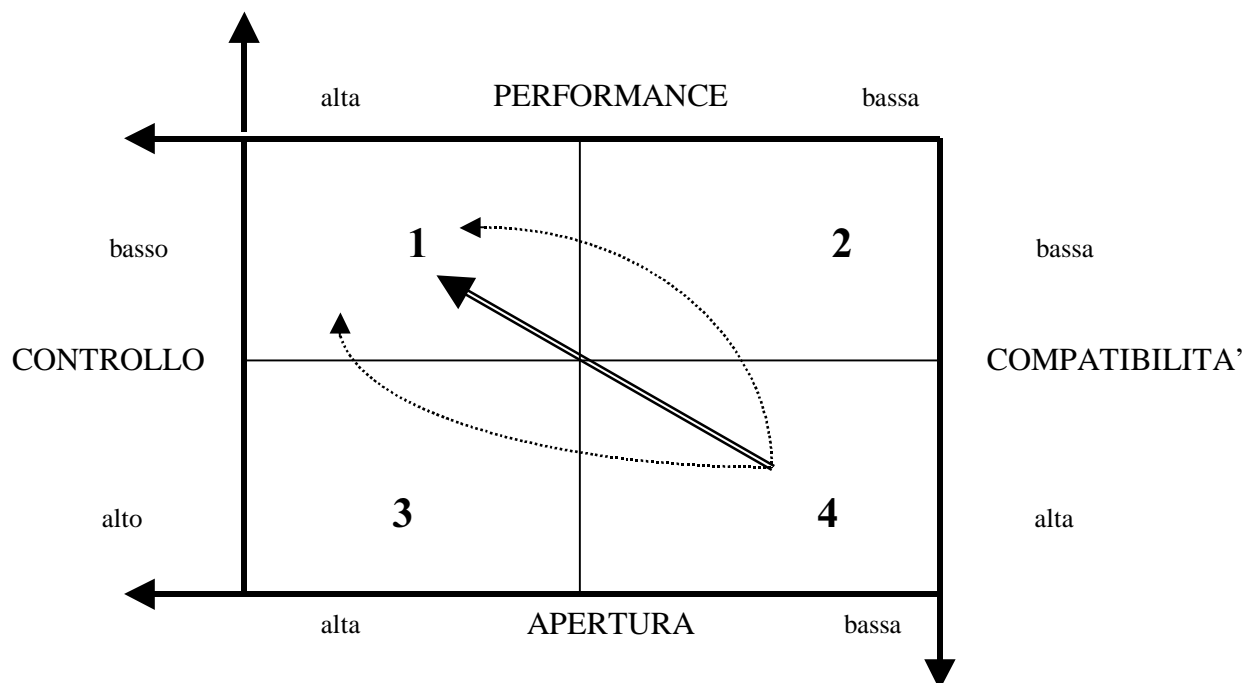
La logica della Nuova Banca, priva di operatività tradizionale e di una clientela storica, rientra nell'area tipica delle imprese del nuovo mercato; le regole ed i criteri strategici per questa tipologia di impresa sono quelli orientati alla *performance*, senza problemi di compatibilità evolutiva. La sua concorrenza diretta viene dalle altre banche telematiche e dagli operatori di servizi di *e-commerce* che, per altro, possono diventare i loro più significativi partner e clienti. In questo caso il percorso strategico verso il nuovo mercato è quello della proposta di prodotti/servizi innovativi (innovazione di prodotto), basato sulla massimizzazione incondizionata della *performance* dei servizi e dove l'unica significativa scelta di bilanciamento è tra il livello di apertura del servizio sulla rete ed il livello di controllo delle tecnologie utilizzate (Area della performance - Tavola 1).

Le Banche Evolutive, con una storia alle spalle, si debbono collocare invece, tendenzialmente, in una linea strategica evolutiva ad alta compatibilità (Area della compatibilità – Tavola 1) e dove l'innovazione di processo è il fatto prevalente a breve; infatti spostarsi su una curva di *trade-off* compatibilità/performance più piatta comporta costi particolarmente rilevanti e tali da poter rendere non competitivo il posizionamento di mercato (Tavola 2).

Queste banche hanno rilevanti problemi di compatibilità, legati alla salvaguardia degli investimenti tecnologici effettuati su sistemi *legacy* e del parco clienti tradizionale, nonché di controllo sulle nuove tecnologie (tendenzialmente delegate all'esterno), ma anche la necessità di perseguire strategie innovative orientate ai sistemi aperti. L'approccio evolutivo dovrà dunque presentare elevata compatibilità con l'attuale modello di *business*, riducendo al minimo gli effetti di retroazione negativa da parte dei nuovi servizi e salvaguardando ragionevolmente gli investimenti tecnologici già effettuati; ciò comporta innovazione di prodotto ma anche, e in primo luogo, innovazioni di processo, alcune delle quali già individuate, pur se solo parzialmente attuate, altre che richiedono ancora uno specifico sforzo di analisi, progettazione e sviluppo.

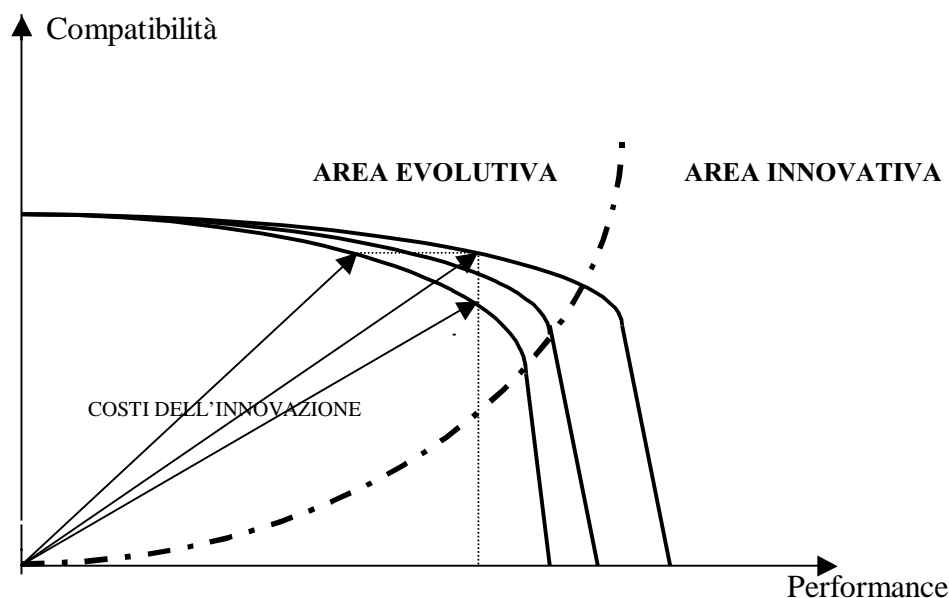
² G. Carlesi, *Programmazione e Controllo: modelli e strumenti in prospettiva sistemica*, Cedam, Padova, 1998

Tavola 1. Matrice e percorsi strategici bancari nella *network economy*



- 1. Area della performance**
- 2. Area della migrazione controllata**
- 3. Area della migrazione aperta**
- 4. Area della compatibilità**

Tavola 2 Il bilanciamento compatibilita'/performance



Una possibilità di compromesso può essere quella di fare una scelta di specializzazione attraverso nuove strutture organizzative o societarie: una orientata alla compatibilità, l'altra decisamente orientata all'innovazione ed al controllo delle nuove tecnologie. In questo caso tuttavia diviene elevata la probabilità di perdere le opportunità di valore aggiunto e di *cross-selling* tra servizi e canali distributivi cui si è accennato in precedenza.

Le Banche Evolutive si trovano quindi in una situazione più complessa ma non necessariamente di svantaggio competitivo rispetto alle Nuove Banche

Sia nelle Nuove Banche sia nelle Banche Evolutive esiste comunque un rilevante problema di economie esterne di scala, ossia di amplificazione di rete, tale da indurre un'intrinseca dinamica di crescita nel volume di clienti e di transazioni ed il continuo superamento della quota critica nel *business* innovativo. Rispetto a tale problematica le banche da noi definite "evolutive" presentano, almeno potenzialmente, un vantaggio rispetto alle "Nuove Banche" ed agli operatori di *e-commerce*, derivante dalla possibilità di poter far leva sulla clientela già acquisita nel *business* di massa tradizionale, in sinergia, per altro, con l'esigenza di espandere i volumi di transazioni e la copertura del mercato dei risparmiatori e delle piccole imprese, derivante dalla riduzione in atto nei margini di contribuzione unitari.

Evidenze empiriche

Gli aspetti ai quali appare necessario rivolgere l'attenzione in termini di comportamento strategico delle imprese operanti nel settore finanziario sono quelli della globalizzazione e del posizionamento rispetto a InterNet nella versione tecnologica attuale e in quella prospettica.

I casi più significativi di successo nello sviluppo di strategie di globalizzazione da parte di imprese finanziarie a livello mondiale³, permettono di individuare quattro opzioni di base:

1. di cliente, ossia attraverso lo sviluppo di una strategia che assume come riferimento centrale il cliente inteso in senso "globale" e che quindi privilegia le relazioni con il cliente;
2. tecnologica, basata su InterNet o più in generale su quello che potremmo definire l'opzione elettronica ("e");
3. geografica, nel senso di privilegiare aree omogenee dal punto di vista culturale e/o linguistico oppure a bassa presenza competitiva;
4. di prodotto, ossia di messa a punto di un prodotto con caratteristiche "globali" da testare sul proprio mercato vocazionale originario (purché ampio) e quindi veicolazione dello stesso a livello globale.

Vi è oggi una convergenza nel ritenere che per il futuro il percorso della centralità del cliente in senso globale tenda a divenire il percorso vincente o quanto meno uno che deve comunque venire attuato almeno in via secondaria, anche quando s'intenda privilegiarne in via prioritaria un altro; tale percorso appare in particolare essere meno attaccabile sul piano della competizione di prezzo.⁴ Esso presuppone di per sé di dover assumere come *target* sia i grandi clienti con esigenze finanziarie di tipo globale sia le piccole imprese operanti in una molteplicità di mercati locali molto diversificati sia, infine, i clienti *retail* e, conseguentemente, di ritagliare per ciascuno un servizio di qualità.

L'opzione tecnologica basata su InterNet, a sua volta, permette di isolare comportamenti diversificati.

Nel quadro europeo InterNet appare essere strategicamente interpretato dalle Banche Evolutive di maggiori dimensioni, in grado di proporsi competitivamente sul mercato internazionale, più come una opportunità che non come minaccia, in particolare per compensare a livello internazionale il calo della domanda di finanziamento bancario tradizionale da parte delle imprese a favore del ricorso al mercato dei capitali e quindi, principalmente, per aprire nuove e diverse opportunità di *business* e nuovi mercati più che per mantenere i clienti attuali sui servizi già offerti. InterNet in sostanza viene visto come

³ Si vedano tra gli altri in particolare i casi: AIG; AXA; Banco Santander; Citigroup; Deutsche Bank; HSBC; ING; J.P. Morgan; Merrill Lynch; Morgan Stanley Dean Witter; National Australia Bank; Nomura Securities; Scotia Bank; Standard Chartered; TD Waterhouse; UBS; Zurich Group.

⁴ International Institute for Management Development, *Growth strategies for globalizing financial services companies*, Losanna, Marzo 2000.

un canale a basso costo ed a ragionevole rischio per acquisire nuovi clienti. Le scelte strategiche seguite per aprire il nuovo canale possono riportarsi in questo caso a tre categorie:

1. fusioni e acquisizioni tra imprese dell'area finanziaria ed assicurativa;
2. partnership con imprese *technology based* (siano queste di servizi, prodotti o telecomunicazioni);
3. diversificazione e specializzazione della struttura organizzativa o societaria per tipologia di canale.

Le iniziative delle grandi banche europee mostrano in effetti come i processi di consolidamento e di integrazione a livello internazionale tra i settori dei servizi finanziari *retail*, assicurativo e di gestione fondi, che hanno avuto come motore primario negli ultimi anni l'adozione dell'Euro, stiano trovando nell'*InterNet banking* un ulteriore decisivo catalizzatore per innescare a livello più diffuso quella concorrenzialità internazionale che fino ad oggi, specialmente in Italia, è rimasta a livelli relativamente bassi.

Particolarmente significativi in tal senso sono alcuni casi rilevati nei paesi scandinavi, in Germania, in Spagna, in Francia, Olanda ed anche in Italia.⁵

Nel nostro paese, il calo della domanda di finanziamento bancario tradizionale da parte delle imprese rimane ancora limitato e circoscritto alle imprese quotate sul mercato internazionale, il numero delle imprese quotate sulla nostra Borsa a fine '99 era infatti pari soltanto a 264; tuttavia il tasso di crescita medio nell'ultimo biennio è significativo e pari a circa il 20%, accompagnato da un trend positivo di crescita di efficienza della nostra Borsa.⁶ Ciò indica che, pur partendo da una situazione di minor pressione nella direzione indicata, quanto ha iniziato a verificarsi in altri paesi europei interesserà certamente a breve

⁵ La svedese SEB (Skandinaviska Enskilda Banken), banca che in quattro anni dal 1996 ha attivato concretamente ben il 25% dei propri clienti su una operatività InterNet, ha recentemente acquisito una banca tedesca di medie dimensioni (BfG), con l'intento di utilizzarla come veicolo dei propri servizi di InterNet *banking* verso il mercato tedesco che appare essere particolarmente promettente e del quale comunque le banche tedesche sembrano avere ormai preso piena coscienza.

CommerzBank sta infatti investendo significativamente nel commercio elettronico attraverso le sue organizzazioni specializzate (Commerz Net-business nei servizi finanziari, Comline nei servizi bancari on-line, Comdirect nel *brokerage*); Deutsche Bank sembra avere adottato l'*e-banking* come criterio principale di business nelle valutazioni di *partnership* bancarie.

In Francia Banque Directe, società controllata da BNP, ha attivato un accordo di business con Yahoo!, e BNP che è già in una posizione leader nell'operatività on-line con circa il 30% del mercato, ha pianificato investimenti per oltre 1.000 miliardi nei prossimi tre anni sulle sue strutture di canalizzazione dei servizi InterNet: BNP.net, eCortal e la stessa Banque Directe.

In Spagna Bankinter, che già veicola oltre il 50% delle sue transazioni via telefono o InterNet, ha siglato un analogo accordo con Lycos e il Banco Bilbao Vizcaya Argentaria ha lanciato una *joint Venture* (Uno-e) con Terra Networks, il portale InterNet controllato dalla società di telecomunicazioni Telefonica, che, per altro, ha attivato un simile accordo anche con La Caixa, la più grande Cassa di Risparmio spagnola.

L'olandese ABN-AMRO ha pianificato di investire oltre 3.000 miliardi nei prossimi cinque anni per lo sviluppo dell'*InterNet banking* e del commercio elettronico.

⁶ Banca d'Italia, *Relazione del Governatore all'Assemblea Generale ordinaria dei partecipanti per l'esercizio 1999*, Roma 31 Maggio 2000.

anche l'Italia dove, comunque, si sono già registrati i primi movimenti e trattative nella stipula di accordi con società di telecomunicazioni, InterNet *providers* e società di informatica da parte delle realtà bancarie di maggiore significatività dimensionale.⁷

Nel caso delle banche medie e piccole la sfida di muoversi autonomamente in maniera competitiva in termini di prodotto-mercato appare in prospettiva a medio-lungo termine difficilmente affrontabile, principalmente a causa del numero di clienti, quasi certamente insufficiente per garantire un adeguato *feed-back* esterno di rete e dei costi necessari per realizzare e mantenere o utilizzare una adeguata infrastruttura. In questi casi, quindi, i percorsi possibili, che possono costituire la base della combinazione strategica sulla quale lavorare appaiono essere: una forte focalizzazione e specializzazione di nicchia da svilupparsi comunque in maniera decisa ed aggressiva più che difensiva, utilizzando comunque le tecnologie innovative e garantendo quindi ai propri clienti un percorso e una interfaccia continua e semplice per l'accesso anche a servizi integrativi di terzi; la cooperazione intensiva a livello di categoria e a livello di sistema nell'area dei sistemi di pagamento e attraverso la stipula di accordi per l'utilizzo delle piattaforme di *e-banking* di grandi banche o l'adesione a strutture tecniche di servizi di categoria; infine l'integrazione nell'ambito di grandi gruppi bancari.

In definitiva risulta evidente come, dopo l'Euro, InterNet costituisca un elemento di spinta all'ulteriore ristrutturazione, riorganizzazione e concentrazione del sistema bancario europeo e di quello italiano in particolare nel quale, pur in presenza di un significativo tasso di riduzione nel numero di operatori (26% circa negli ultimi 10 anni), è ancora presente un elevato numero di operatori della fascia piccola e di quella media.

Va tuttavia considerato, come accennato in precedenza, che la prima generazione di *InterNet banking* sul piano della tecnologia di comunicazione utilizzata e l'ondata di adesione ed utilizzo di InterNet, caratterizzata dai laboriosi e vischiosi passaggi attraverso i *providers*, i modem, i software specifici di servizio, è ormai da considerarsi saturata e matura più che emergente. Realmente emergente, specialmente in Europa ed Asia, appare la seconda ondata, basata sulla tecnologia di comunicazione mobile *wireless* via etere, con la diffusione di servizi e telefoni cellulari con interfaccia video, software, protocolli di comunicazione (WAP -UMTS) in grado di operare in maniera ragionevolmente efficace su InterNet. Tale tecnologia appare destinata a trasformare un business, adesso sostanzialmente di nicchia o di puro servizio accessorio, in un fenomeno veramente di massa. E' rispetto a questa tecnologia che deve maggiormente concentrarsi la preoccupazione strategica delle banche europee ed italiane, anche in relazione alla possibilità di utilizzare un prevedibile periodo limitato di preparazione, stimabile al massimo in due anni.⁸

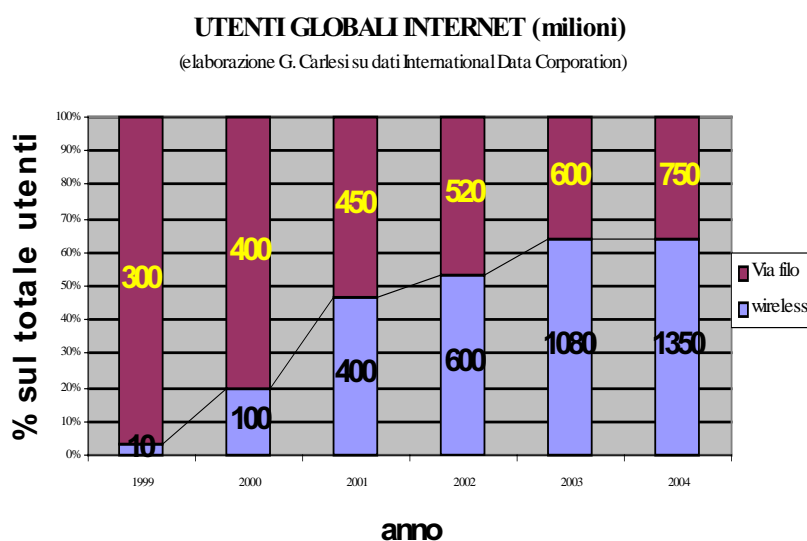
⁷ Si vedano ad esempio i casi di Unicredito e Banca Intesa, di Telecom e di IBM.

⁸ Le previsioni di crescita in quest'area sono particolarmente rilevanti per l'Europa e l'Asia ed in particolare il Giappone, dove lo standard digitale *Global System Mobile Communication* (GSM) si è affermato come quasi universale per la trasmissione dati e voce via etere, innescando l'esplosione di massa del fenomeno "telefonino" e preparando la base di utenza e di cultura comunicazionale all'introduzione di uno standard effettivamente universale, quale l'UMTS, e ad una significativa estensione di utilizzo del telefonino digitale in applicazioni integrate voce-dati ed in particolare di accesso ad InterNet. Negli Stati Uniti invece tale crescita è prevista in maniera più tardiva e contenuta a causa dell'attuale bassa diffusione nella popolazione americana del telefonino digitale (a fine 1999 solo il 20%); conseguenza storica

Stime IDC e Meridien evidenziano come a livello globale nel 2001 il 50% di circa un miliardo di utenti InterNet impiegherà la telefonia mobile e nell'arco di ulteriori due anni (2003) essi saranno quasi il doppio di quelli da telefonia fissa e il numero complessivo di utenti a tale data sarà di oltre due miliardi (Tavola 3).

Gli utenti InterNet *wireless* di servizi finanziari stimati per l'Europa del 2003 sono circa venti milioni (due nel '99) contro i dodici dell'area asiatica (due nel '99) e gli otto (praticamente zero nel '99) degli Stati Uniti, con una tendenza quasi a triplicare ogni due anni (Tavola 4).

Tavola3



sia della frammentazione geografica e di gestione delle reti e della molteplicità di standard telefonici adottati dai diversi gestori, sia della gran diffusione di telefoni mobili di tipo analogico; a tali aspetti è da aggiungersi anche la maggiore diffusione di massa del PC rispetto all'Europa e la maggior propensione al loro utilizzo per l'accesso a InterNet.

Tavola 4

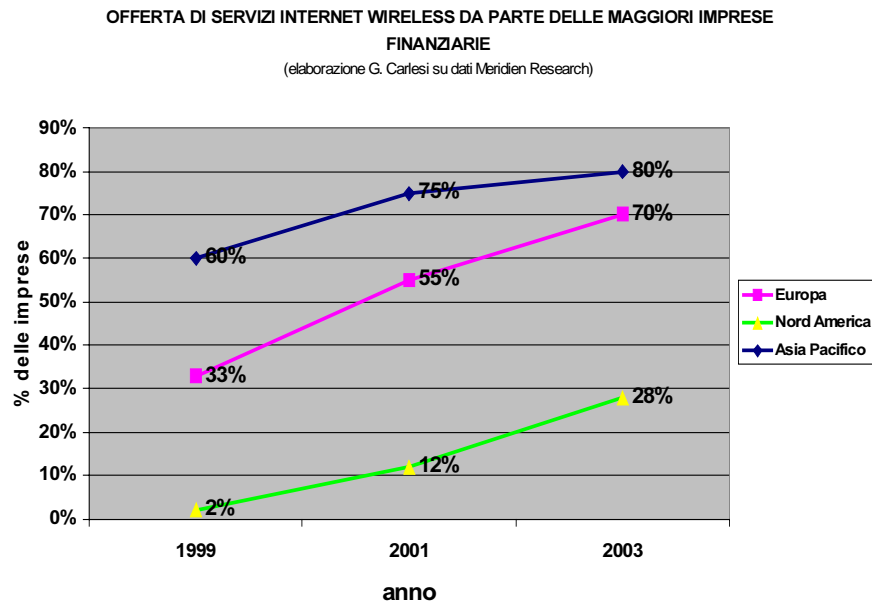
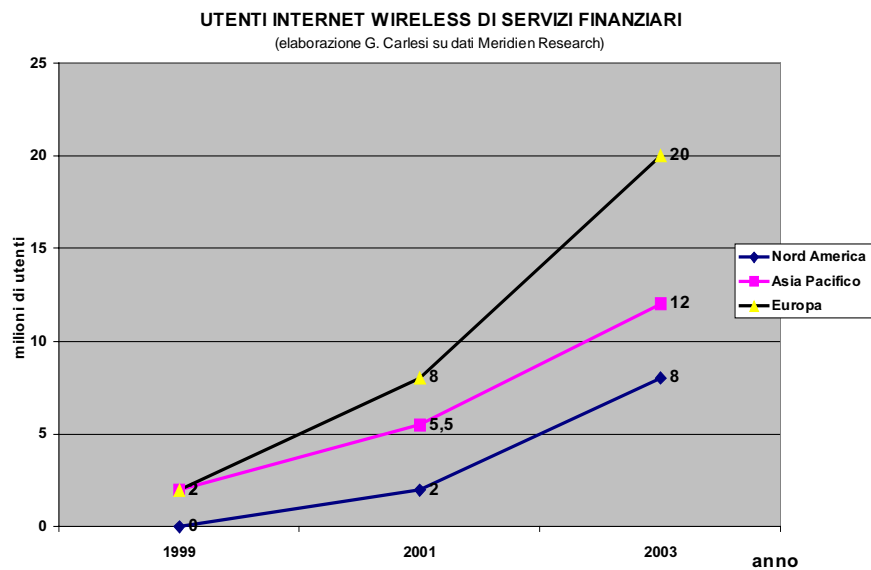


Tavola 5



A fronte dei numeri riferiti alla base di utenza potenziale di servizi bancari e finanziari InterNet via etere, le stime dell'offerta di servizi da parte delle maggiori banche evidenziano che già a fine 1999 nell'area asiatica il 60% delle banche offriva servizi InterNet *wireless*, il 30% in Europa e soltanto il 2% in USA, con un tasso medio di crescita

al 2003 rispettivamente del 16 %, 120 % e 450 % per assestarsi in tale anno su valori di crescita di circa il 30 %, 70% e 80%. (Tavola 5)

Nel complesso tali dati fanno comunque pensare ad un utilizzo di servizi particolarmente estensivo in Asia ed Europa, assai meno negli USA dove la ricettività da parte degli attuali utilizzatori di InterNet nei confronti dei possibili utilizzi del telefonino in campo bancario e finanziario risulta ancora relativamente bassa e comunque in prevalenza orientata ad applicazioni di tipo informativo.⁹

La situazione europea ed in particolare quella dei paesi scandinavi appare in effetti molto avanzata e ben diversa e potenziale rispetto agli Stati Uniti; il motore traente della diffusione di massa appare essere quello che viene definito *commercio mobile* o *M-commerce*, attraverso il quale quasi certamente transiterà in prospettiva la porzione più rilevante del commercio elettronico, e quindi costituente un *business* irrinunciabile per le banche per non essere progressivamente emarginate dal sistema dei pagamenti al consumo dove, ad esempio, alcune società di telefonia mobile si stanno organizzando ed attrezzando per offrire ai propri utenti la possibilità di pagare l'acquisto di beni mediante addebito sulla bolletta telefonica e già numerosi sono i casi di grandi catene di distribuzione di beni di consumo che rendono disponibili servizi di *electronic shopping* con gestione diretta dei relativi pagamenti.

Gli investimenti tecnologici (hardware e software di base) in senso stretto per rendere disponibili servizi InterNet di *electronic banking wireless* è in realtà assai limitato (contenibile nell'ordine di qualche centinaio di milioni) ed alla portata anche delle imprese bancarie di minori dimensioni; il problema reale viene invece dalla necessità di reingegnerizzare le interfacce verso InterNet delle applicazioni informative e transazionali, che sono state fino ad oggi ottimizzate per una utenza via PC.¹⁰

A ciò va ad aggiungersi anche la necessità di disporre di una piattaforma InterNet di tipo scalabile in modo da poter far fronte ad una utenza di massa rispetto alla situazione attuale, sostanzialmente limitata in termini di numero di utenti, numero di transazioni e di loro frequenza di esecuzione da parte del singolo utente.

L'evidente, forte dipendenza tecnica, organizzativa e commerciale dei servizi di *wireless InterNet banking* dai gestori di servizi di telefonia mobile e dalla tecnologia dell'informazione, rende definitivamente obbligato il ricorso a *partnership* non bancarie

⁹ Cyber Dialog Inc., *April 2000 Survey on 500 adult intensive Web users*, New York, Giugno 2000.

¹⁰ Si tratta di un problema non trascurabile in quanto la sua soluzione non può consistere riduttivamente nel considerare il telefonino come un diverso terminale InterNet con lo schermo più piccolo sul quale presentare un'estrazione sintetica dei dati e delle informazioni presentabili su PC; essa deve tener conto della natura intrinsecamente di massa di questo terminale di accesso ad InterNet e quindi l'interfaccia utente deve essere ripensata, non solo dal punto di vista della densità di informazione in relazione allo schermo ridotto, ma anche tenendo conto che l'utente medio di *InterNet banking* sarà diverso e meno competente rispetto a quello attuale, che le condizioni nelle quali si troverà ad operare potranno essere le più svariate rispetto a quell'unica di un posto di lavoro davanti ad un PC, che la modalità di comunicazione finale dovrà necessariamente evolvere dalla tradizionale basata su video e tastiera (pur dimensionalmente ridotti) a quella audio-voce; in definitiva deve essere completamente ripensata la logica dell'interfaccia verso l'utente.

nell'area delle telecomunicazioni e dell'informatica, analogamente il potenziale del commercio mobile spinge inevitabilmente verso le partnership con i portali specializzati di *e-commerce*.

In Italia le banche con operatività consolidata di tipo tradizionale, pur rendendo disponibile nel 50% circa dei casi la possibilità di effettuare operazioni mediante collegamenti telematici, con un numero di clienti che si servono del canale telefonico pari a circa un milione, offrono servizi di *InterNet banking* qualitativamente e quantitativamente ridotti (in termini di servizi, clienti e transazioni) e quasi tutte allo stesso modo: attraverso innovazioni di processi tradizionali ed in particolare di tipo informativo (rapporti, borsa, cambi, consulenza, ecc.), di tipo dispositivo semplice (bonifici, disposizioni di incasso, assegni circolari, ecc.) e di trading on-line (mediamente circa il 20% delle banche, con una crescita esponenziale in funzione della dimensione per arrivare alla quasi totalità nel caso delle prime 15 banche) sul quale, per altro, sono concentrate in prevalenza anche le banche telematiche.

I servizi vengono utilizzati da un numero ridotto di clienti (mediamente al di sotto del 3% e al massimo 8-15 % a seconda del servizio) e riguardano un numero di transazioni sul totale da ritenersi ancora non significativo, anche in conseguenza di una tendenza a privilegiare verso i clienti *business* i canali di *remote banking* già consolidati. In svariati casi tali servizi si caratterizzano ancora per l'utente in complesse procedure amministrative e tecniche di attivazione, software da installare, interfacce complesse e, ciò che è peggio in tempi di chiusura completa della transazione insoddisfacenti e da disponibilità del servizio esplicitamente o implicitamente limitata rispetto alle ventiquattro ore giornaliere, accompagnati da incongruenze informative (non integrazione) tra i diversi canali utilizzabili (agenzia, sportello automatico, *phone banking*, *call center*, ecc.) per un arco temporale non propriamente ristretto ad alcune ore o mezza giornata (specialmente in corrispondenza del fine settimana e delle festività).

Ancora scarso è invece il ricorso ad *InterNet* in termini strategici innovativi di prodotto/mercato, attraverso l'adesione a portali specializzati e di partecipazione ad iniziative di commercio elettronico e, salvo pochissime eccezioni, la ricerca e attuazione di processi significativi di consolidamento e di *partnership* strettamente legati alla visione strategica delle nuove tecnologie e di *InterNet* e ad una logica di "grandi numeri" (tanti clienti con piccole e numerose transazioni più che grandi clienti con poche e rilevanti transazioni) insita come si è visto nel paradigma della rete.

In altri termini la situazione del mercato italiano verso l'*InterNet banking* di prima generazione tecnologica, sia dal lato della domanda che dell'offerta, appare, nei fatti, ancora immatura, con un conseguente comportamento di adozione tendenzialmente difensivo e con obiettivi prevalenti di immagine; ciò mentre siamo, come si è visto, alle soglie dell'attivazione di servizi telefonici digitali UMTS e mentre importanti banche europee stanno già consolidando una significativa esperienza sull'utilizzo di *InterNet* di seconda generazione su telefonia mobile.

La situazione attuale (accessibilità, fruibilità e qualità del servizio, base di utenti, base di transazioni, integrazione dei servizi e dei canali distributivi), confrontata con le indicazioni di sviluppo strategico provenienti dalle banche italiane¹¹, pone interrogativi e vincoli rilevanti per una reale fattibilità tecnica, organizzativa, commerciale ed evidenzia una possibile necessità di investimenti a breve superiori a quelli stimati.

Tali indicazioni evidenziano infatti intenzioni di ricorrere massicciamente al commercio elettronico (60% delle banche entro il 2001) ed a portali specializzati (50% delle banche entro il 2001), con un andamento praticamente in fase temporale con quello dei restanti servizi di InterNet *banking* e, in termini di utenza e transazioni con valori¹² mediamente confrontabili con la situazione di maturazione nord americana già analizzata.

Si tratta di obiettivi rilevanti, da considerarsi comunque solo minimali nel caso almeno di quelle banche che intendono sviluppare un ruolo attivo ed “aggressivo” rispetto al mercato internazionale ed europeo in particolare. Se è vera infatti la logica dei grandi numeri del paradigma della rete, allora nelle operazioni di consolidamento a livello internazionale conterà di più chi porterà una base di clienti già presente sulla rete ed abituata a muoversi su di essa e chi sarà caratterizzato da una forte presenza di *franchise on-line*.¹³

ASSETTO STRUTTURALE, RETE DISTRIBUTIVA E SISTEMA INFORMATIVO

Nelle banche elettroniche le promesse di ovvi (almeno apparentemente) vantaggi di investimento, costi di esercizio e servizio alla clientela (niente rete fisica di distribuzione, sede unica minimale localizzata ovunque in un'area a basso costo, niente carta, personale ridotto al minimo, ...da tradursi in un'offerta di interessi sui depositi nettamente vantaggiosa rispetto alle banche tradizionali con un servizio h24), tardano ancora a tradursi in risultati economici positivi.¹⁴

I dati sui costi per transazione di *electronic banking* sono ancora molto altalenanti, sia nel caso della banca elettronica pura che di quella mista innovativa; ciò fa ritenere che, a parte le politiche di marketing e di comunicazione verso il mercato della clientela e quello azionario, le previsioni dei pionieri cominciano a doversi confrontare con dati di consuntivo che scontano anche effetti economici negativi imprevisti, ma anche che le

¹¹ CIPA, *Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio – Situazione al 31 Dicembre 1999 e previsioni per il biennio 2000/2001- Primi Risultati*, Roma, Luglio 2000.

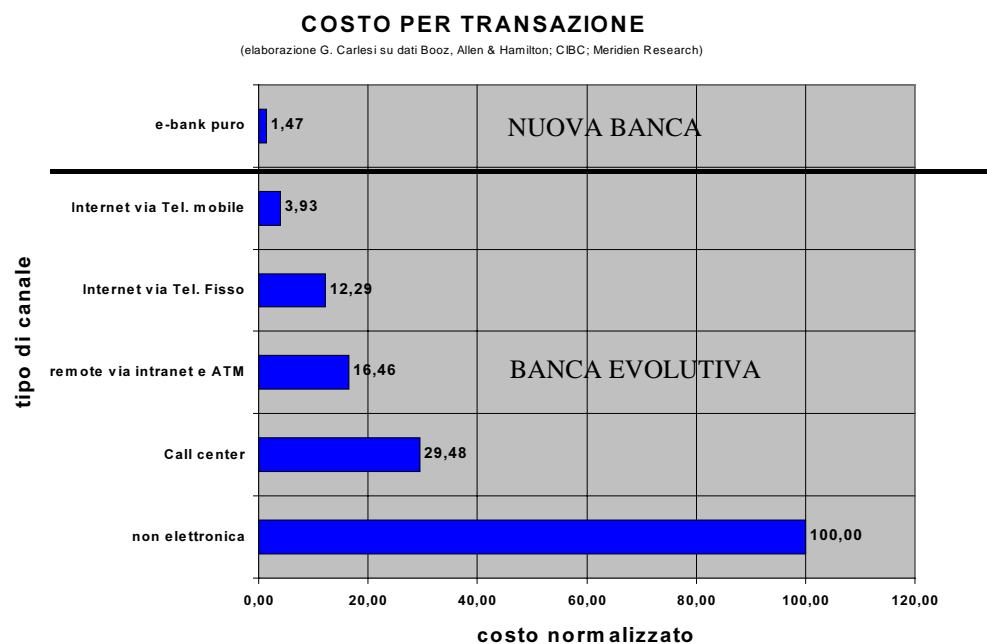
¹² Si vedano in particolare le Tabb. C803A e C712B del citato rapporto CIPA.

¹³ Per altro ciò è anticipato anche dalla tendenza evolutiva dei criteri di business che stanno alla base delle già viste operazioni di fusione e acquisizione in campo bancario annunciate o verificatesi negli Stati Uniti ed in Europa, nelle quali oggetti primari di valutazione da parte dei partner potenziali, oltre al valore, sono stati appunto gli elementi precedenti, unitamente al livello di evoluzione della tecnologia dell'informazione utilizzata, il grado di sofisticazione ed innovatività dei prodotti veicolati e infine, ma non ultimi, la capacità manageriale e la cultura tecnologica indipendentemente da quella strettamente bancaria.

¹⁴ Sono infatti ancora svariati i casi di Nuove Banche che evidenziano criticità sul piano della profittabilità. [NetB@nk](#), nata nel 1996, è stata la prima banca elettronica americana ad andare in utile nel secondo trimestre del 1999 riuscendo a mantenere risultati positivi per quattro trimestri consecutivi fino al primo del 2000.

componenti di costo realmente riferibili ad una transazione di *electronic banking* in una realtà mista sono suscettibili di una notevole soggettività in termini di identificazione e attribuzione e richiedono ancora notevoli approfondimenti sia sul piano teorico che su quello pratico.

Tavola 6



I dati (Tavola 6), pur confermando l'ordine di grandezza "impressionante" nel rapporto tra costo della transazione in una realtà di pura banca elettronica rispetto alla transazione eseguita allo sportello di un'agenzia tradizionale (rapporto pari a poco più di un centesimo), evidenziano anche che il confronto tra la transazione di *electronic banking* nella Nuova Banca e nella Banca Evolutiva non sono di fatto così distanti tra loro (rapporto di poco più di un decimo) e che, nelle previsioni di operatività di massa via telefono digitale mobile, tale rapporto può ridursi drasticamente (rapporto pari a poco meno della metà). Ciò appare conseguenza diretta della base di utenza potenziale raggiungibile e quindi del numero di transazioni sulle quali ripartire i maggiori costi fissi della Banca Evolutiva ma anche, in parte, dell'aumento nei costi delle banche elettroniche rispetto alle stime iniziali.¹⁵

Negli Usa, dove la storia della banca elettronica in senso stretto e dell'*electronic banking* è più lunga (se pur brevissima e pari a soli 6 anni circa, ossia dal 1995, anno di apertura della First Network Bank, che fu la prima a livello mondiale), la casistica delle

¹⁵In effetti, ad esempio, dopo il primo avviamento, svariate banche elettroniche si sono trovate a dover integrare significativamente il canale InterNet, sul quale avevano puntato in via esclusiva, con canali telefonici di assistenza per migliorare il servizio al cliente, con costi aggiuntivi non trascurabili.

Nuove Banche, nate come esclusivamente elettroniche, e di quelle evolutive, che utilizzano l'*electronic banking* come ulteriore canale distributivo, è più ampia e può cominciare a fornire qualche indicazione relativamente sedimentata, in particolare per quanto concerne la validità delle scelte sull'assetto organizzativo-strutturale e sulla rete distributiva.

1	SECURITY FIRST NETWORK BANK	6,73
2	WELLS FARGO	6,58
3	CITIBANK	6,51
4	SALEM FIVE CENTS SAVING BANK	6,48
5	BANK OF AMERICA	6,27
6	OMP BANK	6,19
7	FIRST TENNESSEE	6,18
8	OHIO SAVINGS BANK	5,93
9	BANKBOSTON	5,90
10	NETB@NK	5,82
11	BANK ONE	5,70
12	COMMERCE BANK	5,70
13	FIRSTAR	5,66
14	DOLLAR BANK	5,64
15	HUNTINGTON	5,63
16	NORTHERN TRUST BANK ILLINOIS	5,56
17	BANK OF HAWAII	5,52
18	INTRUST BANK	5,52
19	KEY BANK	5,50
20	FIRST INTERNET BANK OF INDIANA	5,36
21	CRESTAR BANK	5,33
22	NAT'L BANK OF COMMERCE	5,21
23	TELEBANK	5,21
24	5th THIRD BANK	5,18
25	WACHOVIA	5,18

Nella classifica 1999 delle prime 25 banche americane operanti via InterNet (Tavola 7) si contano su una sola mano quelle che sono ancora banche elettroniche in senso puro e, comunque, se si esclude il caso di Wells Fargo che occupa la seconda posizione, esse si collocano in prevalenza dalla decima posizione in avanti; le altre costituiscono tutte parte di un gruppo bancario all'interno del quale svolgono un ruolo specializzato di gestione di uno specifico canale distributivo in un contesto integrato multi prodotto e mercato nell'ambito del gruppo.

Le banche elettroniche presenti nell'elenco o sono quelle della prima ora, che sono riuscite a beneficiare in pieno del vantaggio competitivo della novità di proposta al mercato e le conseguenti possibilità di sfruttare con continuità e per un tempo più lungo la curva di crescita potenziale nel numero di clienti e di conti¹⁶, grazie anche alla possibilità di sfruttare un ciclo completo di comunicazione marketing, in fase con la progressiva maturazione della clientela e del mercato¹⁷, oppure sono il risultato di operazioni di fusioni

¹⁶ Come ad esempio nei casi di Wells Fargo e di [NetB@nk](#).

¹⁷ L'analisi della maturazione del mercato attraverso la comunicazione marketing delle banche elettroniche dall'inizio ad oggi mostra come il messaggio e quindi la valutazione della sensibilità di risposta del cliente alla comunicazione commerciale sull'*electronic banking* si sia progressivamente spostata dal tasso di

o acquisizioni tra banche elettroniche, originariamente nate ed operanti su una fascia specializzata di prodotti, con l'intento di allargare l'operatività ad un servizio pieno elettronico multiprodotto, estendendo in un sol colpo la base di clientela.¹⁸

In entrambi i casi si conferma ancora una volta nelle scelte per il successo, il ruolo rilevante e la criticità della base di utenza per ottenere le necessarie economie di scala esterne.

Alcuni significativi casi imprenditoriali di banca elettronica sono invece rifluiti, producendo guadagni molto rilevanti per i fondatori, conseguenti al vertiginoso *lift-up* del valore azionario, nell'alveo di grosse imprese bancarie innovative che a, seconda dei casi, nell'acquisto intendevano perseguire scopi diversi quali:

- potenziare rapidamente i volumi delle proprie attività di *electronic banking* già in essere a livello generale;
- penetrare rapidamente in un'area di prodotto-mercato e/o territoriale con un investimento relativamente basso e costi di esercizio trascurabili, se confrontati con un'alternativa di acquisizione di una banca tradizionale operante nella stessa area o con l'estensione della propria rete di distribuzione o, ancora, con quelli necessari per portare sui propri servizi di *e-banking* un numero di nuovi clienti paragonabile a quello acquisibile immediatamente attraverso l'acquisto di una banca elettronica già operante.¹⁹

Anche in questi casi risulta evidente la considerazione delle economie di scala esterne che il paradigma della rete richiede, anche in sinergia con le restanti attività della Banca Evolutiva acquirente.

Non mancano infine i casi di successo nell'*electronic banking* riconducibili a scelte di ottimizzazione e consolidamento del proprio mercato di nicchia; ma questi casi sono in genere caratterizzati da una curva di *trade-off* compatibilità-innovazione già particolarmente piatta a seguito di investimenti continui fatti nelle nuove tecnologie lungo la vita, adottate storicamente quale oggetto di investimento strategico. In questi casi quindi l'*e-banking* costituisce una naturale e congruente continuità con il passato e con le tecnologie disponibili per garantire alla propria clientela di nicchia un servizio di qualità superiore e, comunque, una forte integrazione con il sistema dei pagamenti cliente su tutto il territorio.²⁰

interesse ("remunera meglio i tuoi risparmi"), alla gratificazione di partecipare alla nuova economia ("entra nel futuro"), al risparmio di costo dei servizi e nelle commissioni ("opera finanziariamente a basso costo").

¹⁸ Rientra in questa casistica l'acquisto di Telebank da parte di E-Trade a metà del 1999.

¹⁹ E' questo ad esempio il caso dell'acquisizione della Security First Network Bank, che fu la prima banca elettronica in assoluto a livello mondiale, da parte della Royal Bank of Canada e che comunque figura in prima posizione nella graduatoria delle banche elettroniche americane. Royal Bank of Canada attraverso questa acquisizione è penetrata decisamente nel mercato *retail* sul territorio americano dove la Security First Network Bank rappresenta il portale unico di accesso ai servizi *retail* della banca.

²⁰ Un esempio significativo è la Intrust Bank che si colloca al diciottesimo posto nella graduatoria delle prime 25 imprese bancarie americane operanti nell'*electronic banking*. Si tratta di una banca presente con la propria rete tradizionale nel solo stato del Kansas, che costituisce la sua nicchia territoriale, quindi definibile sostanzialmente locale anche se su ragguardevoli dimensioni di mercato, che sin dagli anni '60 ha adottato una strategia di innovazione tecnologica continua nell'ottica di offrire a ciascun cliente il tipo di servizio ed

In generale le banche tradizionali che hanno investito intensivamente e con successo nell'operatività su InterNet hanno in effetti ridotto mediamente di circa il 20% (una su cinque) il numero delle agenzie con caratteristiche strutturate, tuttavia in molti casi hanno ritenuto utile e opportuno potenziare anche la rete tradizionale con l'apertura di nuovi sportelli sul territorio, sportelli intesi più come punti vendita o negozi finanziari di ridotte dimensioni e struttura, magari attraverso accordi di *franchising*, che garantiscono a basso costo una diffusa presenza di marchio, di contatto cliente e di servizio, utilizzando il canale di distribuzione telematico.

La valenza emergente dell'ampliamento in forma integrata della rete di distribuzione tradizionale secondo tali criteri risponde a tre obiettivi importanti: la presenza e pubblicizzazione diffusa del marchio; il supporto alla relazione globale con il cliente in rapporto al suo ciclo di vita completo ed al canale di informazione/transazione preferenziale per la fase in cui esso si trova; l'attivazione di nuovi rapporti con interlocutori che non utilizzano già il canale InterNet e che, comunque, costituiscono, come si è visto, ancora la parte più cospicua del mercato potenziale.

La sfida dell'integrazione dei canali distributivi, sviluppati nel tempo per stratificazioni successive e tecnologie diversificate, rappresenta, molto probabilmente, il punto critico che farà la differenza in termini di soluzioni strutturali ed organizzative e di competitività.

La proliferazione dei canali distributivi non favorisce di per sé la loro specializzazione per categorie e tipologie di utenza,²¹ a meno di uno specifico sforzo progettuale tecnico, organizzativo, di marketing e commerciale; essa comporta quindi che il medesimo cliente possa accedere, anche occasionalmente, per volumi ridottissimi di operazioni, o per semplice curiosità, a qualcuno di tali canali, dovendone comunque trarre informazioni congruenti e allineate con quelle ottenibili dai canali di suo utilizzo prevalente ed elettivo.

L'integrazione comporta significativi investimenti tecnici di implementazione e manutenzione del software di interfaccia (*middleware*), di riallineamento ed espansione della rete, di riprogrammazione dei server, di interfacciamento di sistemi esterni, di *data warehousing*, per altro agevolmente delegabili a strutture specializzate esterne alla banca.

Più problematici appaiono invece gli aspetti organizzativi, di marketing e commercializzazione e di comunicazione interna che difficilmente possono venire delegati

il canale distributivo a lui più consono; anche l'operatività via InterNet è quindi stata vista semplicemente quale canale distributivo aggiuntivo rispetto a quelli già offerti da mettere a disposizione in particolare dei propri clienti che si trovino temporaneamente al di fuori dell'area territoriale costituente la propria nicchia o che comunque preferiscano tale canale rispetto agli altri. In questo caso la percentuale di conti abilitati all'e-banking è conseguentemente relativamente bassa (10%) se confrontata con quella di altre realtà americane ed europee che rientrano in logiche di adozione strategica di InterNet diverse, quali, ad esempio, Skandinaviska Enskilda Banken (25%), Citicorp (60%)

²¹ Se si esclude la separazione generale tra utenti commerciali e utenza di massa.

all'esterno. Tra questi rientrano: le problematiche di appartenenza e di ripartizione del cliente tra i diversi punti di contatto diretto "faccia a faccia" per il loro coordinamento ed ottimizzazione; la misurazione del "valore" del cliente per definire l'investimento relativo, i costi transazionali ragionevolmente trasferibili, i prezzi personalizzati e quindi i canali preferenziali da utilizzare; la scelta della via preferenziale di pubblicizzazione e di indirizzamento all'uso dei diversi canali distributivi (separata, integrata, specializzata...); la scelta del mix prodotto-servizio/canali distributivi.

Lo svolgimento di tali attività per altro presuppone la disponibilità e gestione di dati sulla posizione globale del cliente, possibile soltanto attraverso sistemi informativi integrati di tipo *Enterprise Relationship Management*, che ripropongono la soluzione di problemi di compatibilità ed integrazione con i sistemi informativi esistenti.

La funzione e le risorse afferenti all'organizzazione e sistema informativo risulta, come emerso a più riprese, significativamente interessata dalle implicazioni di quanto emerge dall'analisi precedente in termini di sfide e di esigenze evolutive.

L'approccio tradizionale all'EAD, di carattere sostanzialmente funzionale e di servizio, tenderà a perdere di significato. I processi e le attività informatiche infatti vanno progressivamente a permeare i processi bancari e a diventarne addirittura il presupposto progettuale essenziale, identificandosi sempre di più con il processo produttivo e l'organizzazione complessiva della banca.

L'elevata specializzazione tecnologica richiesta per lo sviluppo e realizzazione dei prodotti e servizi innovativi, l'esigenza strategica di attivare *partnership* di tipo tecnologico e di dotarsi di strutture specializzate per la gestione tecnica ed operativa dei diversi canali distributivi, le forti dissimmetrie nella contrattualistica e nelle filosofie del lavoro tra il settore bancario e il nuovo mercato, favoriscono insieme l'esternalizzazione delle funzioni tecniche e di produzione; nel contempo richiedono un arricchimento delle competenze tecnologiche diffuse nell'ambiente utente (anche in relazione alla necessaria evoluzione delle architetture verso sistemi a rete di tipo *client-server*) e delle competenze di analisi e progettazione delle strategie globali, dei processi bancari, dell'organizzazione, della sicurezza, di coordinamento e controllo della qualità delle forniture e servizi esterni, di marketing dell'innovazione.

La necessaria centralità del rapporto cliente e l'integrazione informativa e transazionale dei diversi canali di distribuzione presuppone l'adozione intensiva di tecnologie *data warehouse* e nel contempo richiede di dover pianificare la migrazione verso sistemi informativi integrati a livello globale di tipo ERP ed ERM.

L'integrazione informativa tra i sistemi *legacy*, orientati all'interno e basati in prevalenza su tecnologia del software tradizionale, e i sistemi orientati all'esterno basati su tecnologie software innovative risulterà infatti sempre più difficile, anche in relazione alla progressiva indisponibilità, a costi ragionevoli, di competenze professionali specializzate su tali sistemi, e all'adeguatezza dei servizi erogabili rispetto alla concorrenza ed alle aspettative dei clienti.

L'adozione di tecnologie software innovative, basate su strumenti visuali e modelli ad oggetti, appare un percorso obbligato anche in relazione alle esigenze di scalabilità, flessibilità dei sistemi e dei costi di manutenzione e completamento applicativo per l'attivazione di nuovi servizi. Anche le competenze ed i prodotti o servizi disponibili sul mercato tendono ad essere sempre più basati su tali tecnologie che, tra l'altro, permettono una più precisa individuazione dei confini di responsabilità, congruente con il modello emergente.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La strategia "vincente" è diversa per ciascuna tipologia di banca e va correttamente individuata ed implementata senza lasciarsi trascinare da preoccupazioni o entusiasmi eccessivi, non trascurando ed anzi valorizzando la propria struttura ed il proprio posizionamento di mercato storico e attuale, cercando di meglio comprendere quali siano le leve strategiche a disposizione, anche sulla base di un'attenta analisi degli scenari e casi che la pur breve storia del far banca nella nuova economia ci può offrire nel quadro internazionale.

L'evoluzione "virtuosa" per attivare la valenza di opportunità dell'*e-banking* passa per tutte le banche evolutive attraverso: la centralità del cliente, il servizio bancario pieno ed integrato, la dominanza sui volumi di *e-banking* sul proprio mercato (globale o locale che sia).

Una valida soluzione al problema della distribuzione contemporanea su più canali di una molteplicità di prodotti/servizi costituisce presupposto primario per attivare tale circuito virtuoso e potrebbe costituire uno dei maggiori determinanti del vantaggio competitivo.

Per fare fronte alla concorrenza innovativa da parte delle *InterNet companies* bancarie o non, le banche dovranno perciò focalizzare maggiormente l'attenzione sul cliente, migliorando in particolare il servizio globale; costruire e veicolare un'immagine forte e univoca che renda l'offerta immediatamente riconoscibile; attrarre e trattenere risorse professionali con competenze strategiche non solo nelle aree di rilevanza tecnologica ma anche, e non secondariamente, organizzativa e di marketing. Allo scopo dovranno adottare in maniera esplicita e adeguatamente comunicata all'interno della struttura, un modello di business globale caratterizzato da elevata replicabilità e scalabilità.

Il percorso critico è quello dell'innovazione organizzativa che è per sua natura caratterizzato da curve di crescita e maturazione con tempo di ciclo particolarmente lungo rispetto a quello tecnologico e di mercato nell'*e-banking*.

Le soluzioni implementabili possono trovare nelle risorse tecnologiche dell'informazione e comunicazione il motore dell'evoluzione; esse possono tuttavia

divenire anche il principale freno in relazione ai problemi di compatibilità interna ed esterna, ai costi ed all'evoluzione dell'offerta di prodotti, servizi e professionalità specialistiche disponibili sul nuovo mercato. Si delinea comunque la necessità dello sviluppo di un ruolo ancor più competente, attivo, strategico e diffuso all'interno della banca in tema di *know-how* e di scelte tecnologiche, accompagnato da un sempre maggiore ricorso all'esterno per la gestione operativa.