

*Convenzione Interbancaria  
per i Problemi dell'Automazione*

**Atti del seminario**

**“TECNOLOGIE E RISORSE IN BANCA:  
ALLA RICERCA DI NUOVI PARADIGMI “**

Banca d'Italia

Roma, 29 aprile 1997

## ELENCO DEI PARTECIPANTI

Bruno	ACCORNERO	Credito Bergamasco
Mauro	AGOSTINI	Banca Toscana
Domenico	ALUFFI	BANCA C.R. Asti
Erminio	ANNOVAZZI	ISTINFORM
Olindo	ARTIOLI	C.R. di Reggio Emilia
Carlo	ARZANI	Banca CARIGE
Maria P.	ASCENZO	Banca d'Italia
Antonio	AVELLA	Banca d'Italia
Gaetano	BABOLIN	C.R. di Venezia
Luisa	BAJETTA	Associazione Bancaria Italiana
Arturo	BALDO	Banca d'Italia
Roberto	BATTISTONI	Banca d'Italia
Fernando	BERTINI	CARIPRATO
Piero	BERTOGLIO	Banca C.R. di Torino
Anna M.	BISCAINI	Banca d'Italia
Giovanni	BOCCHIA	C.R. di Parma e Piacenza
Giancarlo	BOGGIAN	C.R. di Padova e Rovigo
Humberto	BONASSO	Banca d'Italia
Maurizio	BONIZZI	Banca Agricola Mantovana
Giovanni	BOTTIGLIERI	Banco di Napoli
Sergio	BRACCI	C.R. di Pisa
Olivia	BRIZZI	Banca d'Italia
Renato	BRUNO	Banca d'Italia
Elia	CAFERRI	Ufficio Italiano dei Cambi
Giovanni	CAROSSO	Cedacri Ovest
Guido	CASCINO	Banca d'Italia
Giovanni	CAVINATO	C.R. di Padova e Rovigo
Massimo	CECCHETTI	Banca d'Italia
Carlo	CHIESA	Banca d'Italia
Giuliano	CIAFARDONI	Banca d'Italia
Alessandro	COCOZZA	Banca d'Italia
Massimo	COLLARO	Istituto Mobiliare Italiano
G. Luigi	COLOMBO	C.R. della Spezia
Alberto M.	CONTESSA	Banca d'Italia
Luigi	CORTI	INTERBANCA
Alberto	CRIPPA	CARIPLO
Celso	CROCINI	Banca Monte dei Paschi di Siena
Enrico	D'ONOFRIO	Banca d'Italia
Giuseppina	DE CINTI	Banca d'Italia
Nicola	DE LEO	Associazione Bancaria Italiana
Carmine	DE ROBBIO	Banca di Roma
Vincenzo	DEL VECCHIO	Banca d'Italia
Elvio	DELLE PIANE	Banca Popolare di Novara
Giuseppe	DENTE	Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Sabina	DI GIULIOMARIA	Banca d'Italia

Luigi	EUSEPI	Banca Fideuram
Fernando	FABIANI	Associazione Bancaria Italiana
Mario	FEDI	CARIPRATO
Antonio	FINOCCHIARO	Banca d'Italia
Fiorella	GENNARI	Associazione Bancaria Italiana
Luciano	GIACOMELLI	Banca Popolare di Sondrio
Tommaso	GIACOMINO	Banca d'Italia
Paola	GIUCCA	Banca d'Italia
Cesare A.	GIUSSANI	Banca d'Italia
Marcello	GIUSTINIANI	Cassa di Compensazione e Garanzia
Giorgio	GIUSTINIANI	Banca d'Italia
Giovanni	GRASSI	Banca d'Italia
Nazzareno	GREGORI	Credito Emiliano
Roberto	GUGLIELMETTI	EFIBANCA
Sergio	IOTTI	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Massimo	LA NOTTE	Banca Popolare di Lodi
Francesco S.	LAURO	ICCREA
Massimo	LETO DI PRIOLO	Banca Pop. Commercio e Industria
Franco	LEZZI	Banca Popolare di Bergamo - C. V.
Giuseppe	LO SINNO	SITEBA
Gian P.	LOREGIAN	Banco di Desio e della Brinza
Luciano	LUONGO	Banca d'Italia
Mauro	MAGGIOLINI	Banca d'Italia
Gianfranco	MALUSA'	C.R. di Bolzano
Gianni	MANFREDINI	Servizi Interbancari
Alberto	MANTOVANI	Banca Regionale Europea
Sergio	MARIOTTI	Politecnico di Milano
Marco	MARTINI	S.I.A.
Marco	MARTINI	S.I.A.
Fausto	MARZANO	Banca d'Italia
Gian B.	MAZZI	C.R. in Bologna
Mario	MELONI	Banca d'Italia
Paolo	MILANI	Banca d'Italia
Marcello	MILANO	Banca del Salento
Leo	MINCIARELLI	Banca d'Italia
Guido	MIRABILE	IPACRI
Alberto	MOSSINI	C.R. di Parma e Piacenza
Paolo	NARDI	Banca d'Italia
Luigi	NEIROTTI	S.I.A.
Domenico	NEZZO	Banca Antoniana-Popolare Veneta
Guido	PAGANI	Banca d'Italia
Ugo	PAVANELLO	S.I.A.
Sergio	PAVONI	Banca d'Italia
Giorgio	PEDROTTI	C.R. di S. Miniato
Giulio	PERRICONE	SICILCASSA
Silvano	PICHI	Banca d'Italia
Gerardo	PIERETTI	Banca d'Italia

Riccardo	PIERMATTEI	Banca d'Italia
Ettore	PIETRABISSA	Associazione Bancaria Italiana
Patrizia	PIETRAFORTE	Banca d'Italia
Alberto	RACITI	Banca d'Italia
Mirco	RAINOLDI	Banca Fideuram
Carlo	RANIERI	ROLO BANCA 1473
Francesco	RAUCCI	Banca d'Italia
Mauro	RICCI	Banco Chiavari e Riviera Ligure
Claudio	ROMANI	Banca d'Italia
Giovanni	ROSSINI	Banco di Desio e della Brianza
Gino	RULLI	Banca Popolare di Milano-Banca Agricola
Paolo	SALVIATI	C.R. di Udine e Pordenone
Massimo	SANTORO	Banca d'Italia
Gino	SEGATORI	Banca d'Italia
Marco R.	SILVESTRI	Banca d'Italia
Vittorio	SODANI	SECETI
Antonio	SQUARCIA	Banca d'Italia
Pier G.	STAGI	C.R. di Lucca
Stefano	STASIO	Banca d'Italia
Laura	STUDER	Banca d'Italia
Patrizia	TABORRI	ICCRI
Roberto	TAVERNA	Banca di Legnano
Roberto	TRINCA	Banca d'Italia
Renzo	VANETTI	S.S.B.
Tiziano	VARCHETTA	CARIVERONA Banca
Antonio	VENTURINI	MEDIOBANCA
Gabriele M.	VIGNOLI	Associazione Bancaria Italiana
Roberto	ZANACCHI	CAB
Marco	ZONDI	Banca Pop. Etruria e del Lazio

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

Dr. Cesare Augusto Giussani (Capo del Servizio Elaborazioni e Sistemi Informativi della Banca d'Italia)

<b>L'APPROCCIO CONCETTUALE.....</b>	<b>8</b>
-------------------------------------	----------

Prof. Sergio Mariotti (Titolare della Cattedra di Economia Industriale - Politecnico di Milano)

<b>IL PUNTO DI VISTA DI SISTEMA.....</b>	<b>20</b>
--	-----------

Dr. Ettore Pietrabissa (Vice Direttore Generale dell'ABI)

<b>L'ESPERIENZA DI UNA BANCA DI DIMENSIONI GRANDI.....</b>	<b>66</b>
--	-----------

Dr. Alberto Crippa (Vice Direttore Generale Cariplo S.p.A.)

<b>L'ESPERIENZA DI UNA BANCA DI DIMENSIONI MEDIE .....</b>	<b>74</b>
--	-----------

Ing. Marcello Milano (Responsabile della "Linea Organizzazione e Sistemi" della Banca del Salento)

<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>102</b>
-------------------------	------------

Dr. Giussani

## **INTRODUZIONE**

**Dr. Cesare Augusto GIUSSANI**

**Condirettore Centrale - Capo del Servizio Elaborazioni**

**e Sistemi Informativi della Banca d'Italia**

Il seminario oggi organizzato dalla C.I.P.A. ha per titolo “Tecnologia e risorse in Banca: alla ricerca di nuovi paradigmi”. L’argomento proposto ai relatori e al dibattito nasce dalla consapevolezza, sempre più diffusa, che le tecnologie di cui siamo responsabili nelle nostre banche - l’informatica e le telecomunicazioni - non possano sviluppare appieno il loro contributo se gestite isolatamente dal contesto aziendale e da quello istituzionale nei quali operiamo. E’ invece necessario intervenire per una loro valorizzazione in un quadro di politiche di marketing, di controllo di gestione, di formazione del personale, di sistemi organizzativi, di amministrazione dei costi. Il tema si allaccia senza soluzione di continuità a quello trattato lo scorso anno sul ritorno degli investimenti in informatica.

Come allora dicemmo che il ritorno degli investimenti si può misurare solo al momento della vendita del prodotto bancario alla clientela, così ora diciamo che l’investimento informatico può dare risultati solo se inserito in una strategia di ristrutturazione aziendale che miri all’eccellenza.

Prima di presentarvi i relatori del convegno mi sembra opportuno ricordare alcuni aspetti delle tendenze evolutive del nostro sistema bancario, proprio per poter ricondurre a esse gli schemi interpretativi dell’innovazione tecnologica.

1. La crescita della concorrenza è l’elemento caratterizzante di questa fine di secolo. Essa è anzitutto l’effetto dei processi di deregolamentazione che si sono manifestati in tutti i paesi: le parole chiave che si sono accompagnate a questi processi sono state la crescita dimensionale, le fusioni, le privatizzazioni, la contendibilità dei mercati, l’internazionalizzazione dell’attività, la sempre maggiore importanza dei prezzi rispetto ad altri fattori (relazioni, sportelli, ecc.) per la conquista del cliente.

Gli obiettivi di crescita dimensionale sono stati perseguiti al fine di rafforzare la capacità produttiva e di ottenere economie di scala. Le fusioni sono state una via per la crescita; esse però non sempre hanno raggiunto il risultato di eliminare le duplicazioni di struttura esistenti.

Il completamento del processo di privatizzazione, che ha richiesto la trasformazione delle forme giuridiche e che ancora è in corso per quanto riguarda il collocamento del capitale azionario sui mercati, darà nuove responsabilità imprenditoriali agli amministratori aziendali, obbligandoli a rispondere con risultati economici positivi a coloro che hanno investito nel capitale societario.

La contendibilità dei mercati consente a operatori non strettamente bancari di sottrarre clientela alle banche: se prima era lo Stato con l'emissione di titoli a costituire l'alternativa per i risparmiatori, ora i concorrenti sono gli operatori finanziari che permettono una diversificazione ampia degli investimenti con scadenze diverse e gradi di rischio più o meno elevato. La deregolamentazione ha peraltro consentito alle banche di diventare anch'esse, in modo diretto o indiretto, contendenti su aree di mercato che prima erano loro precluse.

Questa apertura dei mercati si è manifestata anche attraverso un processo di internazionalizzazione che ha portato economia e finanza a superare i confini statali.

Non ci sono più barriere valutarie, non c'è sul mercato internazionale uniformità di legge e di orari, non c'è su questo mercato il controllo della medesima banca centrale. Le banche si sono trovate a operare su un mercato globale con diverse valute, leggi, orari, regimi di controllo.

L'unione monetaria europea porterà a ridurre le difficoltà che da ciò derivano grazie a forme di armonizzazione e all'eliminazione delle molteplicità di valute del vecchio continente.

Gli elementi di evoluzione che ho ricordato conducono alla formazione di un mercato nel quale i prodotti finanziari hanno sempre più il carattere di "commodities", la regolamentazione è sempre meno significativa, il cliente è sempre meno fidelizzato. In questo modo il cliente, di fronte a un'offerta competitiva, tende sempre più a badare

al prezzo e meno alle relazioni preesistenti. La rete di sportelli non è quindi più il maggior vantaggio competitivo nei confronti delle altre banche e delle non banche.

**2.** L'innovazione tecnologica è presente e accompagna la crescita della concorrenza e i suoi derivati.

I prodotti informatici agevolano la gestione della crescita di dimensioni ma sono un fardello da gestire (e da alleggerire) una volta attuate le fusioni. Essi consentono la presenza su più mercati grazie all'elaborazione congiunta delle informazioni. L'accelerazione dei processi dovuta al trattamento informatico e la caduta delle distanze favorita dal progresso delle telecomunicazioni portano alla delocalizzazione delle attività e alla minimizzazione delle unità di tempo cui fare riferimento per la prestazione dei servizi. Ciò accresce la sicurezza delle operazioni, avvicinando scambi e regolamenti su territori lontanissimi, ma crea dipendenza dal corretto funzionamento dei sistemi informatici. Il processo tecnologico, pur in presenza di costi decrescenti (Internet e virtual banking ne sono un esempio), obbliga le banche a continuare a spendere per tenere il passo con sempre nuovi concorrenti, che hanno più basse barriere all'entrata e pone loro continuamente il dilemma della scelta tra il consolidamento delle procedure e l'effettuazione di investimenti aggiuntivi per tecnologie nuove.

**3.** Come reagiscono i sistemi bancari alla turbolenza tecnica e di mercato? Essi si possono muovere sul piano delle strategie di prodotti e servizi, nonché su quello della gestione della tecnologia.

Quanto alle strategie, da un lato si assiste al fenomeno della convergenza della "produzione" verso una gamma più ampia e più uniforme di servizi, in un regime di mercati contendibili nei quali gli obiettivi sono volti a cogliere ovunque possibilità di profitto, anche a margini unitari che si assottigliano. Si può pensare in questi casi alla convergenza già realizzata con il mercato delle assicurazioni dove affluirà il risparmio destinato a preparare forme private di trattamento pensionistico; a forme diverse di

gestione degli impieghi sui quali possono formarsi mercati derivati; alle attività di consulenza: recenti indagini hanno mostrato che le banche tedesche stanno svolgendo un'azione assai aggressiva ed efficace nel fornire alla loro clientela e ai nuovi clienti consulenza e informazioni sul passaggio all'Euro. Secondo le stesse indagini le banche italiane non sarebbero in posizione di testa, venendo dopo quelle di Francia, Germania, Spagna e Gran Bretagna; ciò forse spiegherebbe il relativo ritardo dei progetti per il passaggio all'Euro delle imprese italiane e le aspettative che le imprese italiane ripongono - sempre secondo la stessa indagine - circa la razionalizzazione dei loro rapporti finanziari una volta che avranno a che fare con un sistema bancario europeo. Si pensi infine alle diverse forme con le quali si possono realizzare i servizi di pagamento al dettaglio: carte di credito; trasferimenti telematici; moneta elettronica.

Questi servizi su cui converge l'attività di banche e non banche richiederanno un disegno integrato nella progettazione, nella gestione e nella distribuzione.

Una diversa strategia di fronte all'instabilità creata dall'innovazione tecnologica e dalla concorrenza potrà essere mostrata dalle banche che mirano alla specializzazione di prodotto e di mercato; anche questa scelta potrà risultare vincente purché accompagnata da impegno adeguato, nel rinnovo delle strutture organizzative e nell'aggiornamento professionale del personale.

**4.** Se queste sono le strategie di prodotto più evidenti, vi dovrà essere un corrispondente intervento in tema di gestione della tecnologia; esso dovrà avvenire attraverso misure che tengano conto del contesto aziendale e di quello istituzionale.

La tecnologia dell'informazione e delle telecomunicazioni dovrà trovare anzitutto un corretto accomodamento a livello aziendale, ove si rende necessario l'aggiornamento delle procedure (regole, orari di lavoro che coprano l'arco delle 24 ore), delle strutture organizzative (che possono diventare più snelle e con ridotti livelli gerarchici, con processi centrati sul front office e con sfruttamento delle possibilità di

delocalizzazione), nonché delle conoscenze e delle professionalità delle risorse umane. Infine i sistemi di controllo dovranno essere orientati ai risultati e alla sicurezza.

Ma il corretto inserimento delle nuove tecnologie avverrà anche attraverso l'intervento sugli aspetti di sistema che caratterizzano l'attività interbancaria e cioè l'operatività sui circuiti domestici e l'integrazione in quelli internazionali. Reti interbancarie e internazionali basate su standard tecnici sono indispensabili per dare operatività continua ed estesa a livello mondiale.

Procedure per quanto possibili comuni negli standard e nella piattaforma delle informazioni fornite possono consentire riduzioni di costo significative.

L'offerta alla clientela di condizioni migliori per i servizi e la stabilità e la qualità delle procedure possono portare all'ampliamento della clientela per il sistema bancario nella sua globalità.

Nel trade-off concorrenza-cooperazione, un favorevole binomio qualità/prezzo dei servizi di base può accompagnarsi comunque a personalizzazioni che la fantasia creatrice degli operatori individuerà per rendere ancor più appetibile il prodotto delle singole aziende.

**5.** Per riepilogare in pochi richiami il tema della risposta tecnologica, ritengo che l'intervento tecnologico richieda l'azione sinergica di vari componenti di sistema: è il congiunto operare dei diversi attori sul mercato con nuove procedure e tecnologie che genera il ritorno economico dell'investimento (ricordo ad es. i mercati telematici dei titoli ma in generale le soluzioni aperte che possono realizzare progetti di corporate banking quali Open Financial Exchange, EDI, e le possibili Extranet); è una massa critica di clientela che consente la diffusione di iniziative assunte (ricordo ad es. il borsellino elettronico). Fattori come un intervento pubblico che agevoli l'acquisizione di nuova cultura; interventi anche pubblici che contrastino la formazione di monopoli e che impongano la trasparenza nei mercati; forme di cooperazione che consentano la

realizzazione di economie nelle iniziative più onerose; iniziative di mercato che propongano soluzioni originali, tutto questo è un insieme di “accomodamenti” esterni, istituzionali, culturali e organizzativi che si rendono necessari perché i processi informatici e di telecomunicazioni possano portare i ritorni di efficienza, di produttività e di risultati economici - il contenimento dei costi in particolare - che noi ci aspettiamo.

Su quanto ho sommariamente fin qui ricordato vi inviteranno più ampiamente a riflettere i relatori di questa giornata.

# **L'APPROCCIO CONCETTUALE**

**Prof. Sergio MARIOTTI**

**Titolare della Cattedra di Economia Industriale**

**(Politecnico di Milano)**

Nel seguito si vuole portare un contributo al tema generale del seminario, a partire da alcune riflessioni sui caratteri dell'attuale evoluzione tecnologica e sui problemi di accomodamento che essa solleva, sia in generale che con specifico riguardo al settore bancario.

Appare a tutti evidente la natura straordinaria del passaggio che stanno oggi vivendo le aziende bancarie, da un mondo relativamente stabile e regolato ad uno turbolento ed in cui per sopravvivere ed avanzare con successo bisogna aumentare enormemente lo sforzo innovativo e la capacità di competere. Alla base di tale cambiamento vi sono alcuni fattori chiave.

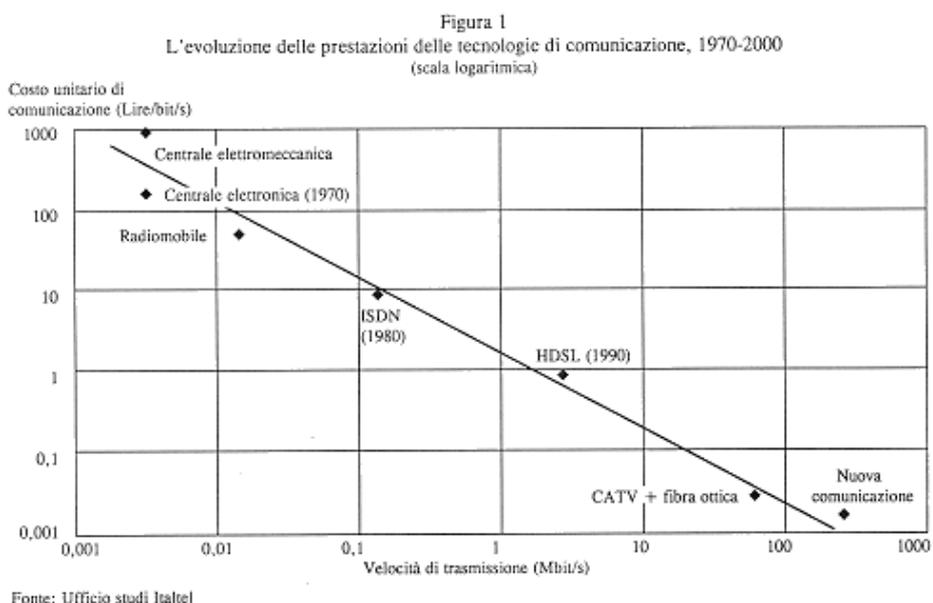
In primo luogo, la tecnologia ed, in particolare, la convergenza tra informatica e telecomunicazioni. Le *"tecnologie dell'informazione e della comunicazione"* (ICT) stanno stimolando la rimodellazione dell'intero settore del credito, con riguardo non solo all'organizzazione interna e interbancaria, ma anche ai rapporti con il mercato. In secondo luogo, la liberalizzazione, in ambito nazionale e sovranazionale (Unione Europea), con il conseguente drastico aumento della competizione. In terzo luogo, il contesto generale di mondializzazione e di effervescenza innovativa, sia nei modelli di produzione che in quelli di consumo.

E' soprattutto *l'intreccio* di questi fattori che agisce da acceleratore dei cambiamenti, rendendoli al contempo più incerti e difficili da fronteggiare. In altri momenti - si pensi agli anni '60 - il progresso tecnico è stato altrettanto importante, ma il cambiamento poteva avvenire in un ambiente relativamente stabile. I tempi disponibili alle aziende per la risposta erano tali da consentire di accomodare le innovazioni senza gravi traumi ed in modo che non risultassero significativamente alterati i rapporti economici tra i diversi soggetti. Oggi la *velocità* e la *molteplicità* dei cambiamenti sono tali da richiedere tempestività di azione, quando non capacità di anticipazione. Inoltre in un mercato aperto e concorrenziale, l'innovazione diviene una chiave di volta per conseguire il *vantaggio competitivo* e determinare mutamenti rilevanti nelle strutture di mercato.

E' bene osservare come questa evoluzione radicale sia condivisa da molte altre attività, particolarmente quei settori dei servizi in passato soggetti a regolazione e con mercati interni relativamente "protetti". I servizi di telecomunicazione sono l'esempio paradigmatico. E' logico che questi settori siano i più colpiti dal cambiamento e soffrano, più di altri, di inerzie e ritardi di adattamento.

In tale luce, si intendono qui approfondire i principali caratteri e le principali implicazioni del paradigma delle ICT, con un'attenzione di riguardo alle specificità del settore bancario.

Per comprendere il carattere radicale dell'attuale ondata innovativa, il modo migliore è forse quello di guardare all'evoluzione della velocità di trasmissione e dei costi di comunicazione seguita all'avvento della tecnologia digitale (Figura 1).



La capacità di trasmissione delle informazioni è migliorata di ben quattro ordini di grandezza tra gli anni '70 e '90, con la prospettiva a medio termine di un ulteriore straordinario guadagno, pari ad altri due ordini di grandezza. Soprattutto, si assiste al crollo dei costi unitari di comunicazione, che scendono in proporzione da 1.000 a 0,01.

Gli sviluppi recenti hanno così posto le premesse per colmare quel divario di potenza e di economicità tra le fasi di *elaborazione* - premiata dalle prime innovazioni della micro-elettronica - e di *trasmissione* delle informazioni, che sinora ha rappresentato il vincolo economico fondamentale allo sviluppo delle applicazioni.

La rimozione di questo vincolo, assieme all'integrazione multimediale di voce, dati, immagini e suoni, ed alla possibilità di accesso *on-line* interattivo all'informazione, ha impresso all'evoluzione tecnologica un carattere "rivoluzionario". Le principali conseguenze appaiono essere le seguenti.

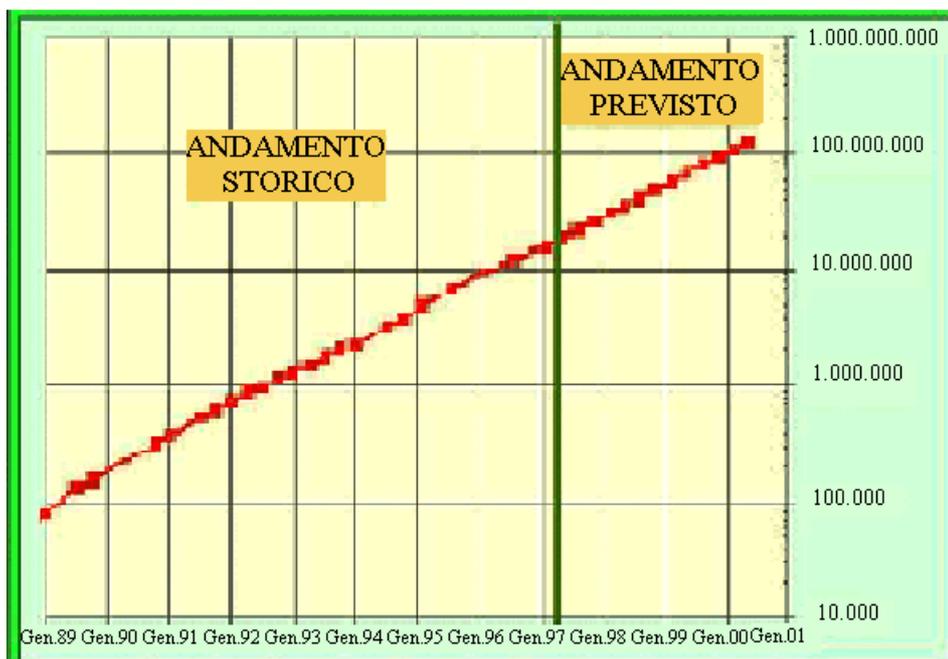
(i) L'affermarsi della prima vera "tecnologia globale"; la riduzione dei costi di coordinamento e controllo nelle organizzazioni e nei mercati consentita dalle ICT è una determinante importante del processo di globalizzazione dei mercati. In particolare, le ICT aumentano la *trasportabilità* del lavoro e dunque favoriscono l'allargamento e l'integrazione internazionale del mercato di questo fattore, con la conseguenza di un aumento dell'elasticità di sostituzione tra i lavoratori di paesi diversi. Inoltre, lo sviluppo delle ICT ha spostato in misura significativa il confine tra conoscenza tacita e codificata, poiché è divenuto tecnicamente possibile ed economicamente conveniente ricondurre ad informazione strutturata una parte delle conoscenze sinora rimaste tacite. Le nuove conoscenze codificate possono essere trasportate a lunga distanza ed a bassi costi, con implicazioni enormi per la localizzazione della produzione, per la diffusione internazionale della tecnologia, per la trasparenza dei mercati dei fattori e dei beni, per gli scambi dei beni e soprattutto dei servizi, nel passato protetti da condizioni di *non tradeability*. I costi di apprendimento si riducono, i processi di imitazione sono facilitati ed i tempi di *catch up* si comprimono.

ii) Il verificarsi di un nuovo forte impulso all'incremento della produttività dei fattori. L'evoluzione macroeconomica degli ultimi decenni aveva messo in luce l'esistenza di un vero e proprio *paradosso della produttività*, dato dallo stridente contrasto tra le opportunità di crescita e di innovazione che sembravano essere consentite dalle nuove tecnologie ed i modesti effetti realizzati in seguito alla loro diffusione. L'economista Solow aveva espresso efficacemente tale stato dell'arte con la celebre frase "*you can see*

*the computer age everywhere but in the productivity statistics*". Finalmente, dopo decenni dall'introduzione dei primi *breakthroughs* tecnologici (il computer per l'informatica, le reti numeriche integrate per le telecomunicazioni) e grazie ad un vasto processo di sperimentazione economica e sociale, alcuni robusti segnali indicano un definitivo salto di qualità nella traslazione economica delle opportunità tecnologiche delle ICT. In particolare, si assiste alla ripresa del tasso di crescita della produttività ed al verificarsi di una robusta e positiva correlazione tra guadagni di produttività ed investimenti in ICT da parte delle imprese, anche attraverso l'affermarsi di nuove logiche produttive ed organizzative.

(iii) Infine, l'affacciarsi, attraverso la multimedialità *on-line* interattiva, di importanti innovazioni di consumo, che affiancano le prevalenti innovazioni di processo che la tecnologia ha offerto sino a pochi anni fa. Si intravede il possibile decollo di un nuovo modello di consumo basato sull'"informazione di massa personalizzata". Sullo sfondo, l'avvento di una nuova era, caratterizzata dall'abbondanza e dalla varietà dell'informazione, nella speranza che tale risorsa sia strumento per la costruzione di una *Società della Conoscenza* (e non solo "*dell'Informazione*"). L'emblema di questa nuova tendenza è la crescita esponenziale di Internet: le previsioni indicano che si passerà dai poco più di 12 milioni di host dell'inizio del 1997 agli oltre 100 milioni del 2000 (Figura 2).

Figura 2  
La diffusione mondiale degli hosts su Internet, previsioni al 2000  
(scala semilogaritmica)



Fonte: <http://www.genmatic.com>

Nel quadro delineato, il settore bancario, in ragione del suo carattere *information intensive*, è interessato sotto vari aspetti dall'emergere del nuovo paradigma. Si vogliono enfatizzare due implicazioni fondamentali:

- l'accentuarsi del carattere di *industria di rete*, con riguardo non solo al tradizionale ambito dei rapporti inter- e intra-bancari, per i quali si aprono nuove opportunità di riorganizzazione, ma particolarmente ai *rapporti innovativi* con i clienti finali, per i quali si affermano nuovi canali di distribuzione, affiancati dall'emergere di forme di commercio elettronico;
- il conseguente emergere di nuovi prodotti e servizi nell'area della distribuzione e della consulenza, che sfruttano le tecnologie di rete; viene suggerito che l'evoluzione dei canali di distribuzione stia seguendo tre ondate, che, in parte, si compenetrano: (1) la fase del telefono; (2) la fase dei servizi on-line, basati sull'adozione del PC presso l'utente; (3) la fase dell'*interactive banking*, basato sulle infrastrutture capillari di larga banda.

Deve tuttavia essere respinto il determinismo tecnologico. Non vi è alcun automatismo nella diffusione delle nuove tecnologie, né la tecnologia contiene in sé gli imperativi che guideranno la sua traslazione in fatti economicamente rilevanti. In generale, le innovazioni delle ICT abilitano ad una varietà di soluzioni, ma le modalità con cui le opportunità tecnologiche verranno colte dipende dalla capacità di risposta delle istituzioni, delle organizzazioni economiche e dei singoli individui.

Si possono approfondire alcuni aspetti in proposito, dapprima con riguardo alle condizioni generali in cui si sviluppa la *domanda* di nuovi servizi e successivamente con riguardo alle strategie dell'*offerta*.

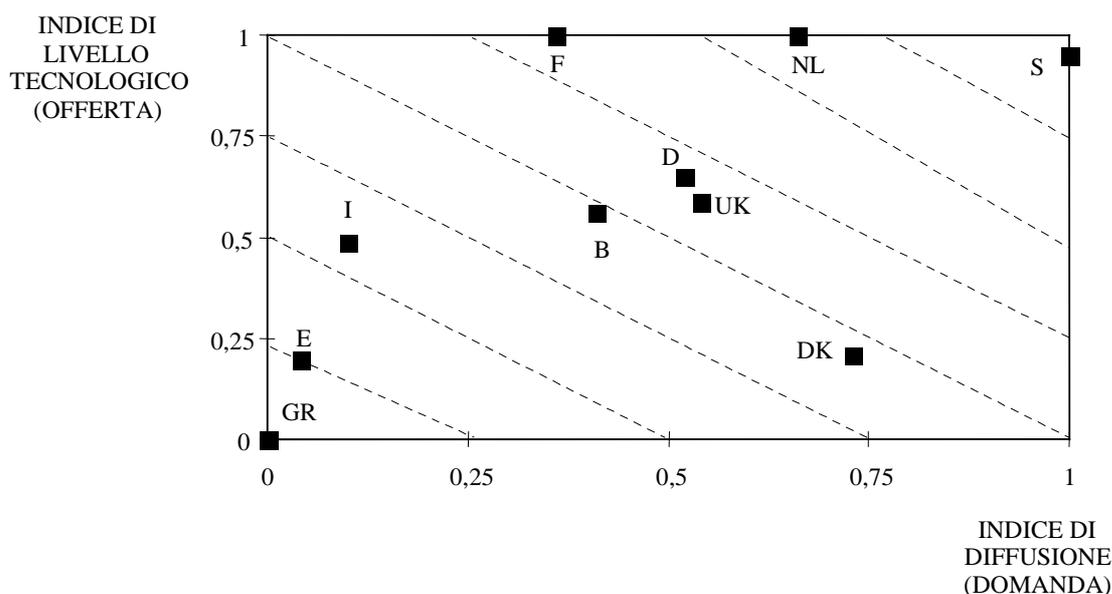
Se si assume come riferimento il modello a "tre ondate" prima accennato, appare chiaro come, in primo luogo, i tempi e le modalità di adozione dei servizi innovativi dipendano strettamente dall'evolvere dei modelli di consumo e dalla dotazione infrastrutturale dei diversi paesi. In questa luce, solo la prima ondata è pienamente all'ordine del giorno. La seconda ondata dipende dal tasso di diffusione dei PC presso le famiglie. In Europa si viaggia attorno ad un tasso di diffusione del 20%, contro il 35-40% degli USA. In Italia si è attorno al 12%, ma una frazione minima dei PC dispone di modem. Peraltro, forse ottimisticamente, alcune ricerche accreditate prevedono per il 2000 un tasso medio di adozione di PC pari al 50%, per l'insieme dei paesi europei. Riguardo alla terza ondata, la disponibilità di banda larga su scala diffusa è di là da venire ed i piani di cablaggio delle città sono stati rallentati in tutto il mondo, poiché i ritorni sono sempre più incerti e procrastinati nel lungo periodo, sia per l'imprevedibilità intrinseca alla tecnologia (la fibra è davvero la soluzione vincente, rispetto a soluzioni via etere e satellite?), sia per l'assenza di una *killer application* che favorisca l'investimento in competenze ed attrezzature da parte dell'utente finale. Per rimanere in Italia, il Piano Socrate di Stet viaggia al 50% rispetto di quanto previsto ed è in corso un ulteriore ridimensionamento dei programmi.

Se si allarga l'orizzonte al di là delle applicazioni specifiche, si deve osservare come, sulla base di alcuni indicatori sintetici che misurano il livello di sviluppo

dell'industria e del mercato delle ICT, il posizionamento dell'Italia, nel confronto con i maggiori paesi europei, mostra un grave ritardo (Figure 3 e 4).

Figura 3

Indici di diffusione e di livello tecnologico delle ICT nei maggiori paesi europei, 1996



*Legenda*

L'indice di diffusione fa riferimento ai seguenti indicatori: Spese ICT su PIL, Numero di PC per abitante, Tassi di penetrazione di CD-ROM, CATV, telefonia cellulare, host di Internet, accessi ISDN.

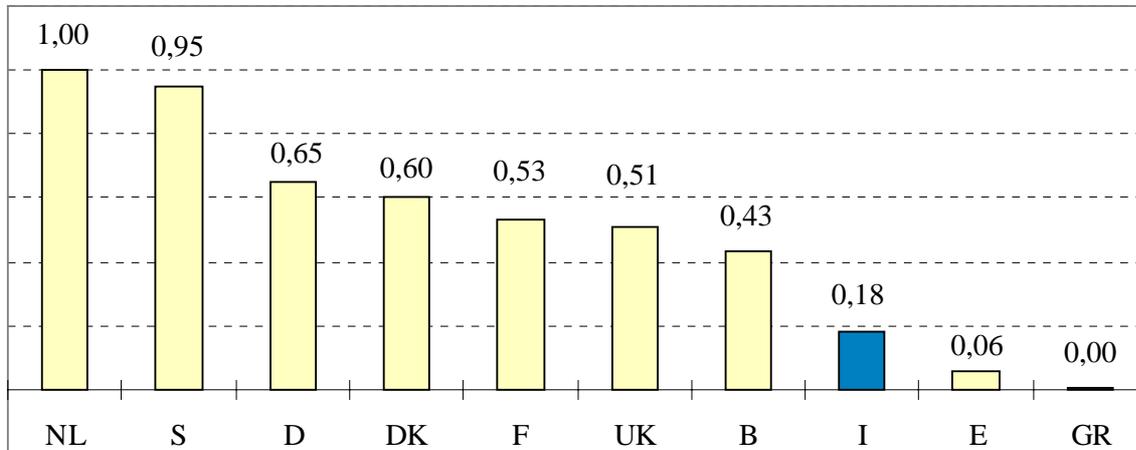
L'indice di livello tecnologico fa riferimento ai seguenti indicatori: Brevetti ICT depositati negli USA, Spese di R&S su valore della produzione nelle ICT, Numerizzazione delle linee telefoniche, Incidenza servizi GSM o DCS 1800

Gli indici sono stati elaborati tramite l'analisi delle componenti principali degli indicatori e sono stati normalizzati tra 0 ed 1.

Fonte: elaborazioni CIRET

Figura 4

Indicatore sintetico dello sviluppo delle ICT per i maggiori paesi europei, 1996



*Legenda*

L'indicatore sintetico fa riferimento all'insieme degli indicatori di cui alla Figura 3. Gli indici sono stati elaborati tramite l'analisi delle componenti principali degli indicatori e sono stati normalizzati tra 0 ed 1.

Fonte: elaborazioni CIRET

In particolare, il livello tecnologico dell'industria italiana appare lontano da quello di Francia, Germania e dai maggiori paesi nordici - Paesi Bassi e Svezia - ma peggiore è la posizione del paese se si guarda alla diffusione delle applicazioni ed al livello di sviluppo della domanda di ICT, poiché in tale caso l'Italia è superata anche da altri paesi, quali Regno Unito, Belgio e Danimarca.

Questa debolezza strutturale è pregiudizievole per il decollo e l'affermazione dei nuovi servizi bancari. In generale, l'introduzione di "innovazioni di prodotto" nelle attività di servizio è infatti assai più dipendente, rispetto all'industria manifatturiera, dall'interazione tra produttore e consumatore nella definizione del prodotto e nella sua messa a punto. L'arretratezza e la scarsa "alfabetizzazione informatica" condiziona perciò la stessa evoluzione innovativa dell'offerta, nella misura in cui manca la possibilità di sperimentare ed apprendere. In un mercato chiuso e regolato, come nel passato, ciò era negativo per il sistema, ma non necessariamente per la singola azienda, che poteva proteggere la propria posizione sul mercato con semplici comportamenti

imitativi. Ora in un mondo aperto e competitivo, il non stare sulla frontiera tecnologica comporta non solo la possibilità di essere spiazzati sul proprio mercato da nuovi entranti innovativi, ma anche l'incapacità di fare leva sull'innovazione e sulla specializzazione nei nuovi servizi per allargare strategicamente il proprio raggio d'azione.

La situazione che abbiamo descritto chiama così in causa la necessità di un forte impegno strategico del paese - a livello di politica sia economica che sociale - per sostenere lo sviluppo della società dell'informazione e la diffusione delle sue applicazioni.

Venendo ora al lato dell'offerta, la tecnologia abilita importanti opzioni strategiche per le aziende bancarie. Per citare i principali punti, esse riguardano:

- il grado di "virtualità" dei canali distributivi (*phone banking, self-service, remote banking, ecc.*);
- lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti finanziari e di attività di consulenza *technology-based* (ad alta intensità di "operazioni intelligenti", che richiedono accesso a banche dati, ecc.);
- la riorganizzazione dei rapporti con le filiali e la riconfigurazione delle funzioni e dell'autonomia di quest'ultime;
- la razionalizzazione interna (miglioramento della produttività del lavoro, riduzione delle attività a più basso valore aggiunto, mobilità del personale da *back a front office*, da sede a filiali, ecc.);
- la riorganizzazione dei sistemi di pagamento (automazione, carte di credito intelligenti, ecc.).

Le aziende bancarie debbono tuttavia vagliare queste opzioni in un contesto di opportunità e vincoli che possono stimolare ovvero ostacolare i comportamenti innovativi.

Dell'evoluzione dei comportamenti dell'utente abbiamo già detto: è questo un aspetto chiave, in quanto la qualificazione della domanda può giustificare o meno - in

termini di ritorni attesi - i forti investimenti richiesti in tecnologia. Parallelamente, la diffusione delle infrastrutture di telecomunicazione e la sicurezza delle reti, con le relative implicazioni normative, sono altri fattori che vincolano i comportamenti innovativi.

Si vuole peraltro sottolineare in questa sede il fatto che la valorizzazione delle nuove opportunità tecnologiche richiede fondamentali cambiamenti sul fronte dell'*organizzazione delle imprese e dei settori* e su quello della *formazione professionale, sviluppo e gestione delle risorse umane*. Il progresso tecnico si è infatti espresso attraverso una forte discontinuità rispetto all'era della produzione di massa e dell'informatica centralizzata, con la necessità di nuove competenze, strutture, modelli mentali e stili di management.

A tale riguardo, l'accomodamento del cambiamento tecnologico incontra i limiti di adattamento del mercato del lavoro, sia in chiave di mobilità delle risorse che di adeguati profili di competenze. E' questo un problema di carattere assai generale. Di fronte al nuovo paradigma delle ICT, vi è un pervasivo bisogno di flessibilità e di rottura dei precedenti assetti ed equilibri sui mercati dei beni e delle risorse, che deve trovare soluzioni in adeguati comportamenti di *positive adjustment* da parte delle istituzioni che presiedono al funzionamento di detti mercati.

Peraltro, di fronte alle opportunità offerte dalla tecnologia, non ci deve limitare alla sola "*pars destruens*", che è una condizione necessaria, ma non sufficiente per catturare i benefici attesi. Vi è anche una *pars construens*, la quale implica una rinnovata capacità di governo del cambiamento e di indirizzo strategico di una serie di innovazioni nelle regole del gioco, nel comportamento degli agenti economici, nelle loro organizzazioni. La transizione al nuovo paradigma tecno-economico ammette infatti diverse soluzioni, più o meno virtuose per la crescita economica e sociale.

Riguardo alla dimensione strettamente attinente i comportamenti aziendali, gli studi più autorevoli condotti in questi anni sull'adozione delle tecnologie avanzate di comunicazione presso le imprese, sia industriali che di servizio, sottolineano

l'importanza delle *complementarità* che si instaurano tra innovazioni tecnologiche, organizzative e di strategia, al fine di massimizzare i ritorni, in termini sia di reddito, che di crescita e di occupazione. Viene enfatizzato come non sia spesso possibile catturare i benefici delle singole innovazioni senza la contestuale realizzazione delle altre. Soprattutto nel caso di impegnativi investimenti in tecnologia, l'assenza di interventi coordinati e coerenti sul piano delle strategie aziendali e dell'assetto organizzativo può pregiudicarne la redditività.

Gli studi sottolineano con particolare forza i seguenti aspetti.

(i) E' necessario guardare alle nuove tecnologie non come un puro strumento di razionalizzazione e di riduzione dei costi, ma come un'opportunità per la ridefinizione delle attività esistenti e per l'introduzione di nuove.

(ii) Il successo del cambiamento tecnologico dipende dalla realizzazione di un contestuale processo di riorganizzazione sia *all'interno* che nelle *relazioni* con l'ambiente esterno. Tale riorganizzazione non è una trasformazione routinaria, ma richiede un cambiamento culturale profondo a livello del management e del personale in genere.

(iii) Infine, non esiste una strategia innovativa buona per ogni situazione; essa è "specificata all'impresa", piuttosto che il frutto dell'applicazione di principi generali. Ciascuna impresa deve trovare un proprio percorso, coerente con la base di competenze disponibili e con la propria scelta di specializzazione.

In questo difficile processo di esplorazione ed accomodamento delle innovazioni offerte dal progresso tecnico, appare dunque chiara la centralità sia delle risorse umane che di una *concezione allargata dell'innovazione*, che sappia tenere conto dell'insieme dei fattori che determinano il successo delle nuove tecnologie. Queste, in caso contrario, anziché essere "strumento di sopravvivenza", rischiano di accelerare la crisi di chi ha investito in esse con cieca fiducia deterministica.

**IL PUNTO DI VISTA DI SISTEMA**

**Dr. Ettore PIETRABISSA**

**Vice Direttore Generale dell'ABI**

Il mio intervento focalizzerà l'attenzione sui nuovi paradigmi introdotti dall'information technology nelle banche: l'influenza dell'informatica nella vita delle aziende di credito è diventata ormai assolutamente primaria e rappresenta un fondamentale elemento nella definizione delle strategie e quindi degli orientamenti operativi.

Punto di partenza dell'analisi sarà la clientela, atteso che la banca opera sul mercato, e sul mercato deve creare il proprio conto economico.

Da oltre un quinquennio l'ABI conduce ripetute analisi sulla customer satisfaction, a testimonianza della rilevanza che viene oggi attribuita al problema della conoscenza e del miglioramento della soddisfazione del cliente.

Da queste indagini emerge (tab. 1) che nell'ultimo biennio il 15% dei clienti privati ha cambiato banca di riferimento. Si tratta di una percentuale estremamente rilevante: infatti, in linea del tutto teorica, una banca - che non sia in grado di soddisfare i propri clienti - nel corso di un decennio potrebbe perdere integralmente la sua clientela ed essere, quindi, costretta a sostituirla globalmente.

La quasi totalità degli intervistati ha indicato, come causa dell'abbandono, l'insufficiente qualità dei servizi/prodotti offerti dalla banca. La qualità e il funzionamento dei servizi (tab. 2) si pongono, peraltro, al vertice della graduatoria dei fattori che determinano la soddisfazione del cliente.

Nella stessa graduatoria troviamo al secondo posto l'orientamento al cliente (che possiamo definire comunque un aspetto della qualità) e al terzo posto la professionalità del personale bancario. E' interessante osservare come in questa elencazione non vengano prese in considerazione le condizioni economiche offerte dalla banca che, invece, fino a qualche anno fa costituivano l'elemento dominante sul fronte della soddisfazione della clientela.

D'altro canto, proprio il funzionamento dei servizi - che risulta essere al primo posto nel definire il grado di soddisfazione - non è, allo stato attuale, uno dei punti di forza del nostro sistema bancario.

Infatti, mentre il grado di soddisfazione medio (tab. 3) sul fronte dell'interazione complessiva con la banca da parte del cliente si posiziona su livelli accettabili (67% degli intervistati), la quota di soddisfatti del funzionamento dei servizi si colloca su valori inferiori (65%).

Passando all'analisi dei singoli servizi/prodotti offerti dalle banche (tab. 4), è interessante osservare che registrano una maggiore soddisfazione da parte della clientela i servizi a più alto contenuto informatico. Informatizzare significa, infatti, poter dare al servizio velocità, personalizzazione, sicurezza e disponibilità.

Tutte queste variabili sono indirizzate verso la ricerca della qualità e dell'efficienza, elementi che la clientela considera primari nella definizione del proprio livello di soddisfazione.

A piccoli passi cominciamo ad avvicinarci al cuore del problema: forse non esplicitamente, ma almeno implicitamente la clientela chiede informatica, in quanto premia i servizi a più alto contenuto tecnologico e con caratteristiche di efficienza e di pronta disponibilità.

Che il mercato sia indirizzato verso l'informatica e verso l'informatizzazione lo confermano anche altre indicazioni che emergono dalla stessa indagine (tab. 5). Il correntista è sempre più interessato ai servizi che gli consentono di evitare la coda allo sportello, a partire dal bancomat per i prelievi di contanti e per gli estratti conto. Sono, inoltre, in crescita le risposte positive riguardanti il telephone banking: e si attesta su livelli molto elevati il numero di clienti disposti a cambiare banca per poter utilizzare uno strumento avanzato e a costi bassi come il telefono.

Queste indicazioni, peraltro, sono rafforzate da una analoga indagine (graf. 6) che dimostra come la clientela preferisca operare con la propria banca al di fuori degli orari tradizionali. Anche questo è un segnale verso strumenti informatizzati.

Se il paradigma servizi fortemente efficienti/fortemente qualitativi/fortemente informatizzati è valido per la clientela privata, lo è anche per il settore industriale. Per quest'ultimo (tab. 7), l'efficienza del servizio si pone al terzo posto nella graduatoria sul livello di soddisfazione, dopo le due classiche motivazioni di scelta della banca e dello sportello di riferimento che sono, ovviamente, le condizioni economiche vantaggiose e la vicinanza/comodità di accesso.

Anche per le imprese, quindi, l'efficienza del servizio assume sempre di più carattere prioritario. Su questo punto è il caso di soffermare l'attenzione.

Nel corso degli anni '80 le imprese indicavano come fattori rilevanti, per la scelta della banca, le condizioni economiche praticate. Ciò emergeva da un'indagine biennale condotta dalla Banca d'Italia presso le imprese, che mirava a individuare quale fosse la percezione da parte delle aziende dei servizi offerti dalla banca, e quali fossero le interazioni fra le imprese e la banca stessa. Si poneva, fra le altre domande, il quesito: 'Qual'è il principale fattore di scelta della banca?'.

Fino alla fine degli anni '80 la risposta era per oltre il 90% centrata sulle condizioni di finanziamento, i giorni valuta, i tassi praticati, le condizioni di massimo scoperto, e così via.

Nell'indagine condotta nel 1991 (tab. 8) emerse per la prima volta una nuova variabile, individuabile nell'efficienza dei servizi di pagamento. Questa condizione divenne il secondo parametro di riferimento, attestandosi subito su livelli estremamente elevati, ed erodendo in gran parte la posizione assunta in graduatoria dalle condizioni di finanziamento che, dal 90-95% delle indagini precedenti, si attestarono al 53%.

Anche questo è un segnale estremamente significativo: efficienza dei servizi di pagamento significa infatti ancora una volta qualità informatica dell'azienda di credito. Significa, in altre parole, che le imprese hanno modificato la loro visione della banca: ottenere servizi di pagamento davvero efficienti, personalizzati, veloci e di qualità può far premio, eventualmente, su condizioni economiche marginalmente più svantaggiose.

Anche per le imprese, come per il privato, efficienza e rapidità sono il primo elemento di valutazione del sistema bancario (tab. 9). Nella valutazione della 'satisfaction' le condizioni economiche vantaggiose sono oggi al secondo posto.

Sul fronte dell'efficienza dei servizi, qual'è il livello di soddisfazione delle imprese? Sempre dalla stessa indagine (tab. 10) emerge come il sistema bancario raggiunga un punteggio abbastanza soddisfacente, in quanto il 97% delle imprese intervistate dichiara di avere raggiunto un accettabile livello di interazione con la propria banca. Il 46% dichiara un livello molto soddisfacente.

Non è, comunque, un dato entusiasmante, se meno della metà dei clienti del sistema bancario è alla fine soddisfatta pienamente del rapporto con la propria banca.

\* \* \*

Da quanto accennato emerge che le imprese e i privati continuano a chiedere e sollecitano ancor più servizi di qualità ed efficienza. Ciò presuppone che il livello di informatizzazione del nostro sistema bancario non abbia ancora raggiunto gli standard qualitativi richiesti dal mercato.

Che il cliente continui a domandare miglioramenti quali-quantitativi del grado di informatica può essere dimostrato anche attraverso un ulteriore elemento individuabile nell'evoluzione dei canali distributivi. Da un'indagine effettuata dal Boston Consulting Group emergono risultati interessanti (graf. 11).

Per servire la clientela, soprattutto la clientela aziendale, il canale più importante è attualmente la filiale tradizionale seguita, a distanza più o meno ampia, dagli ATM, dai POS, ecc.

La previsione evolutiva è che entro il 2005 la filiale tradizionale si collochi al 4° posto per importanza e che i nuovi canali più rilevanti per servire la clientela siano individuabili nel telephone banking , nei POS e negli ATM evoluti. La caratteristica comune di questi canali è ancora una volta l'informatica.

Sembra, pertanto, emergere chiaramente che quello che la clientela, privata e societaria, chiede - coscientemente o incoscientemente - è una banca che sappia fornire servizi di qualità, essendo la qualità identificabile in gran parte nel livello più o meno elevato di informatica che caratterizza i prodotti/servizi offerti.

L'informatica non è forse la condizione sufficiente per soddisfare le esigenze dei clienti, ma è sicuramente la condizione necessaria.

\* \* \*

Ma l'informatica costa. Secondo alcune elaborazioni effettuate dal Tower Group (graf. 12), nel periodo tra il 1994 e il 1999 i costi EAD a livello mondiale (a valore costante) passano da 84 miliardi dollari USA a 109 miliardi dollari USA. Ci troviamo di fronte ad un aumento di circa il 30% in termini reali.

Dal grafico si evince che l'Europa presenta un incremento dei costi EAD significativo - da 32 a 41 miliardi di dollari USA -, con un aumento annuo composto del 5,5% in termini reali.

Anche in Italia, secondo le analisi che sono state effettuate nel 1996 nell'ambito di un'indagine condotta dalla Banca d'Italia e dall'ABI, risulta (tab. 13) che

tra il 1985 e il 1990 le spese informatiche delle banche sono aumentate in maniera significativa.

Il quinquennio successivo è stato, invece, caratterizzato da una fase di relativa stabilità (da 5.800 a 6.000 miliardi). Il sistema bancario sembrava aver quindi raggiunto una sorta di tetto massimo, probabilmente definito dall'impossibilità - come vedremo in seguito - di aumentare ulteriormente gli investimenti in EAD.

Dalla tavola emerge, inoltre, come alcuni indicatori caratteristici, quali la quota di costi EAD sul totale dei costi operativi e l'incidenza dell'informatica sul margine di intermediazione, dopo essere aumentati dal 1985 al 1990, abbiano cominciato a flettere nell'ultimo quinquennio.

Quanto espresso in precedenza trova riscontro anche nell'analisi specifica dei tassi di crescita delle spese EAD delle banche italiane negli ultimi anni (graf. 14).

Nel triennio 1989-1991 gli incrementi annui dei costi EAD sono progressivamente aumentati, passando dal 4% a circa il 20%. Il tasso di crescita comincia a diminuire costantemente negli esercizi successivi attestandosi su livelli estremamente modesti (2% nel 1996).

Focalizzando l'attenzione su alcune delle voci di spesa che compongono l'aggregato 'costi EAD' (graf. 15), nel periodo 1983-1996 si evidenzia una crescita delle spese per applicazioni software, accompagnata da un decremento più che proporzionale delle spese hardware.

I punti di lavoro automatizzati per dipendente (graf. 16) tendono a crescere costantemente e in maniera significativa nell'arco temporale tra il 1984 e il 1996.

Anche gli ATM presentano un trend crescente, che ci consente di raggiungere gli standard europei (graf. 17).

Stanno crescendo in maniera significativa le apparecchiature POS (graf. 18), che passano da circa 100 unità nel 1984 alle 200.000 del 1996 (proiezione).

\* \* \*

Questi risultati, sicuramente positivi in ambito nazionale, vengono tuttavia ridimensionati se poniamo a confronto il nostro Paese con i principali partner europei.

Necessaria premessa alle analisi che verranno sviluppate successivamente è il livello di attendibilità e di coerenza dei dati sull'informatica disponibili per i paesi europei. I nostri partner europei non dispongono di un livello di dettaglio delle voci di costo, imputabili all'informatica, disaggregato come nel nostro sistema bancario. I dati che analizzeremo, quindi, possono dare adito a dubbi interpretativi.

Purtuttavia, le indicazioni che emergono dalle analisi che si possono compiere sembrano individuare evidenze molto nette, tali da rimanere valide anche adottando criteri interpretativi prudenziali.

Punto di partenza dell'analisi è il livello complessivo della spesa informatica (espressa in milioni di ECU) nelle banche europee per gli anni dal 1993 al 1995 (tab. 19). Emerge chiaramente come il livello globale di informatica nel nostro Paese non sia proporzionalmente in linea con quello dei maggiori partner europei, come l'Inghilterra e la Francia.

Anche il tasso di crescita è relativamente modesto e, nell'arco temporale preso a riferimento, il divario non tende a decrescere.

Se analizziamo in particolare le attività di retail banking (tab. 20), emerge come le spese in informatica per l'anno 1996 delle banche italiane siano decisamente sotto la media.

Dalla tabella emerge chiaramente come il nostro Paese sia sottodimensionato rispetto all'Inghilterra, alla Francia e alla Germania. Il dato più allarmante è senza dubbio quello riferito alla Spagna, che nella graduatoria si posiziona al 4° posto, con 1,2 punti di vantaggio rispetto all'Italia.

Se analizziamo i singoli capitoli di spesa (tab. 21) rispetto, ad esempio, all'Inghilterra, possiamo trarre qualche ulteriore indicazione.

In tale paese i capitoli di spesa che presentano i maggiori incrementi sono quelli riferiti al credit card processing, agli ATM, ai call centres, cioè ad attività fortemente evolute e indirizzate a servizi avanzati. Le spese imputabili ai core systems, ai sistemi per le filiali, ai branch systems sono ormai del tutto marginali.

La stessa suddivisione operata per il nostro paese dimostra un diverso approccio (tab. 22).

Core systems e branch systems abbracciano ancora più della metà delle spese, mentre, per le attività avanzate come core centres e ATM, gli importi sono percentualmente ancora marginali.

I risultati non cambiano se l'analisi viene proiettata nel futuro. Le previsioni per il 2001 (tab. 23) confermano che il nostro paese presenterà livelli di spesa in informatica probabilmente sottodimensionati rispetto agli standard degli altri paesi (anche rispetto alla Spagna) e si riproporrà ancora con una struttura di tipo antiquato. In Inghilterra, ad esempio, ancora di più verrà marginalizzata la spesa tradizionale, per dare impulso a prodotti nuovi (tab. 24). Nei prossimi 3-4 anni si prevede invece che l'Italia destinerà, significativamente, il 45% circa delle proprie spese di informatica per i sistemi di core systems e per i sistemi di filiale (tab. 25).

\* \* \*

In sostanza, sembra potersi affermare che, mentre il mercato chiede al sistema bancario una quantità/qualità di informatica sempre crescente, le banche del nostro Paese continuano a manifestare punti di resistenza nel soddisfare questa domanda. Almeno quantitativamente, ci troviamo di fronte ad un livello di spesa in informatica non adeguato rispetto agli standard degli altri Paesi e quindi, implicitamente, rispetto alle pressanti richieste della clientela a livello europeo.

Probabilmente, una delle possibili risposte a questo mancato adeguamento è da individuare nella circostanza che - ormai da alcuni anni - le banche del nostro Paese hanno difficoltà a generare reddito (graf. 26 e 27).

Non a caso abbiamo visto crescere significativamente le spese in informatica tra il 1985 e il 1990, anni in cui il livello di redditività delle banche italiane era ancora adeguato rispetto alla media europea.

E non a caso si assiste al crollo degli investimenti e delle spese in informatica negli ultimi anni, quando la redditività delle banche del nostro Paese è decisamente in via di ridimensionamento. Nel triennio 1993-1995 il ROE medio del nostro sistema è il più basso in Europa e con un divario assolutamente rilevante rispetto ai paesi concorrenti.

Fino al 1990 i tassi di crescita della redditività delle banche italiane si attestavano su livelli più che significativi. Dal 1991 assistiamo ad una progressiva contrazione indotta da una serie di motivi sui quali non è qui il caso di soffermarci.

Il punto è che il sistema bancario italiano non è in grado, attualmente, di destinare sufficienti risorse economiche agli investimenti in informatica.

\* \* \*

Nella prima parte del mio intervento ho focalizzato l'attenzione sulla quantità di spesa in informatica. Sposto ora l'analisi sulla qualità della spesa in informatica.

Anche in questo campo ci sono margini di miglioramento significativi. Alcuni dati, tratti dalla rilevazione CIPA-ABI sullo stato dell'informatica nelle banche italiane (graf. 28), lo dimostrano.

In Italia, per ogni 100 lire di costi in informatica, soltanto 6,9 lire vengono destinate agli investimenti in applicazioni innovative, mentre 42 lire sono destinate alla manutenzione, 37 lire per altre spese e 13,4 lire per la manutenzione di applicazioni innovative.

La stessa indagine, applicata alle banche statunitensi, dimostra che per ogni 100 dollari di costi in informatica, 29 sono destinati ad applicazioni in nuovi progetti. Anche se scontiamo la possibilità di errori di confronto, tra 6,9 e 29 la differenza è significativa. Probabilmente in Italia la struttura della spesa è eccessivamente sbilanciata verso la manutenzione dell'esistente e trascura i nuovi prodotti.

Sempre dalla rilevazione CIPA-ABI emergono alcuni indizi di una insufficiente qualità della gestione delle spese in informatica. Ad esempio, per quanto attiene alla struttura del piano informatico (graf. 29), dalle risposte delle banche che partecipano alla rilevazione emerge come nel 20% dei casi non esista un piano di informatica aziendale.

Nel 47% dei casi viene definito piano informatico il budget annuale e soltanto il 33% delle banche intervistate redige un piano per l'informatica che vada oltre l'esercizio. In sostanza, solo un terzo delle banche effettivamente pianifica la propria attività in informatica.

Per quanto riguarda, inoltre, lo sviluppo delle applicazioni innovative (graf. 30), nel 40% dei casi le nuove applicazioni vengono realizzate dalle banche per far fronte a richieste normative in senso lato. Ministero del Tesoro, Banca d'Italia, ABI,

UIC sono, cioè, direttamente o indirettamente i soggetti destinatari di circa il 40% delle nuove applicazioni.

Soltanto un quarto delle applicazioni è destinato al mercato ed è, quindi, finalizzato alla creazione di prodotti da vendere al cliente.

Da ultimo, merita qualche riflessione l'analisi riferita alla funzione di capo progetto delle applicazioni EAD: nel 24% dei casi il capo progetto non esiste (graf. 31).

Da questo grafico emerge un'altra osservazione. Normalmente la richiesta di un'applicazione per un prodotto bancario viene avanzata da chi vive il mercato, come il responsabile della raccolta, degli impieghi, ecc. Emerge che questo utente interno rimane responsabile della strutturazione dello sviluppo applicativo solo nel 4% dei casi. Nel 72% dei casi la direzione del progetto viene trasferita all'analista organizzativo o all'analista EAD, cioè al personale tecnico.

Tale modo di operare garantisce che l'applicazione venga indirizzata verso le linee di minor resistenza dal punto di vista della strutturazione tecnica e non verso le necessità del mercato. Questa circostanza può forse non risultare necessariamente penalizzante, ma credo che sarebbe utile approfondire la tematica.

\* \* \*

Ho chiarito all'inizio dell'intervento che la clientela chiede prodotti eccellenti, e che i prodotti eccellenti sono identificati in funzione della caratura di informatica che li caratterizza.

Ho anche ribadito che l'informatica costa molto, e che le banche italiane non hanno le risorse economiche necessarie e sufficienti per investire adeguatamente in informatica e per mantenerla secondo gli standard richiesti dal mercato.

A questo punto emerge inequivocabilmente il livello di importanza che la gestione dell'informatica ha nel definire i paradigmi operativi delle banche. Infatti l'information technology costituisce contemporaneamente un 'must', nel senso che è essenziale per stare sul mercato; e un ostacolo, perchè assorbe troppe risorse economiche, tanto che normalmente una banca non può 'comprarsi' tutta l'informatica necessaria in tutti i prodotti possibili.

\* \* \*

La prima conclusione che si trae da tutto quanto precede è, a mio avviso, la seguente: muore la 'banca generalista', dove per 'banca generalista' si intende la banca che opera su qualunque fronte, per qualunque cliente e su ogni area geografica.

Infatti, se la banca non ha le risorse economiche per operare in maniera ottimale su tutti i possibili prodotti, è indispensabile che identifichi un insieme limitato di prodotti/aree geografiche/clienti sui quali investire ed ottenere uno standard di qualità elevato. Questa, peraltro, è la strada sulla quale si sono indirizzati i sistemi bancari esteri già da diverso tempo.

Pertanto, la despecializzazione istituzionale che viene sancita dal Testo Unico entrato in vigore il 1° gennaio 1994, non va vissuta come la possibilità di fare tutto, ma piuttosto come la possibilità di specializzarsi operativamente in modo adeguato e coerente con le proprie disponibilità.

Ovviamente l'informatica non è l'unico fattore che spinge il sistema bancario verso la necessità di una scelta di specializzazione. La morte della banca generalista è decretata non solo perché non è possibile gestire tutto per tutti ovunque, ma anche per un'altra serie di considerazioni che qui richiamo solo per memoria.

La prima considerazione è riferita ai problemi di capital allocation. E' necessario infatti massimizzare il ritorno economico, scegliendo oculatamente quelle

linee di business che consentono di ottimizzare la produzione di reddito e, quindi, la remunerazione del capitale.

La seconda considerazione riguarda l'EURO, che provocherà la divaricazione progressiva degli skills operativi fra wholesale banking e retail banking. Da ciò la difficoltà a cui andranno incontro le banche nel cercare di gestire entrambi i segmenti di affari all'interno della stessa struttura.

La terza considerazione riguarda la necessità di gestire in maniera sempre più attenta e industriale il rischio di credito, ciò che, ancora una volta, rende estremamente difficile poter erogare credito a tutti, con tutti gli strumenti e ovunque.

Esiste, quindi, una serie di motivazioni aziendali che ormai decretano la morte della banca generalista e la nascita della banca oculatamente specialista. Sicuramente, in quest'ambito, l'informatica è uno dei driver principali, come si è visto.

\* \* \*

All'interno di questa spinta verso la specializzazione, l'informatica assume poi un secondo ruolo rilevante: nel definire quale strategia perseguire e quale posizionamento strategico conseguire sul mercato.

Infatti, le risorse aziendali verranno davvero ottimizzate solo nel momento in cui la banca avrà individuato esattamente la propria capacità di investimento e di manutenzione nel settore EAD, in funzione del cash flow generato annualmente. Infatti, su questa base la banca potrà consapevolmente selezionare la tipologia di prodotti, i segmenti di clientela e le aree geografiche su cui competere.

Ecco quindi che l'informatica diventa uno dei grandi driver di indirizzo. La banca che saprà individuare, in funzione delle proprie risorse, quali prodotti gestire in maniera ottimale, probabilmente riuscirà a segnalarsi con maggiore attenzione alla clientela.

Un errore di valutazione, per converso, potrebbe condurre a distribuire su una gamma eccessivamente ampia di prodotti una quantità complessivamente insufficiente di risorse e quindi, in conclusione, la banca si troverebbe in una situazione di inefficienza generalizzata e di scarsa visibilità sul mercato.

# **LA DOMANDA DEL MERCATO E' CARATTERIZZATA DA UNA CRESCENTE ATTENZIONE ALLA QUALITA'**

**IL 15% DEI BANCARIZZATI PRIVATI HA CAMBIATO  
BANCA NEGLI ULTIMI DUE ANNI**

**L'87% DI QUESTI ABBANDONI (circa 4 milioni di persone)  
E' MOTIVATO DA CONSIDERAZIONI RELATIVE ALLA  
QUANTITA'**

**FRA TUTTI I FATTORI CHE DETERMINANO LA  
SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA PRIVATA  
PER LA BANCA,  
IL FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI E' QUELLO  
RITENUTO PIU' IMPORTANTE E LA SUA  
RILEVANZA VA AUMENTANDO NEL TEMPO**

ASPETTI CHE CONTANO DI PIU' NELLA  
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE PRIVATO:

- 1° funzionamento dei servizi
- 2° orientamento al cliente
- 3° professionalità del personale

**IL FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI E’  
L’ASPETTO CHE CONTA DI PIU’, MA NON  
QUELLO CHE REGISTRA IL MIGLIOR  
GRADO DI SODDISFAZIONE**

QUOTA DI SODDISFATTI DEL “FUNZIONAMENTO DEI  
SERVIZI: 65%

(LA SODDISFAZIONE GLOBALE VERSO LA BANCA E’  
DEL 67%)

**MAGGIORE E' LA CARATURA DI TECNOLOGIA NEL SERVIZIO, Tab. 4  
MAGGIORE E' LA SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA E  
MAGGIORE E' L'UTILIZZO DEL SERVIZIO STESSO.  
INFATTI, FRA TUTTI I PRODOTTI/SERVIZI OFFERTI, I SISTEMI DI  
PAGAMENTO REGISTRANO UN MAGGIORE INCREMENTO DI  
UTILIZZO E LIVELLI DI SODDISFAZIONE PIU' ELEVATI:**

	<b>quota di soddisfatti</b>	
conto corrente	62%	
libretto di risparmio	65%	
assegno di c/c	58%	
Bancomat	75%	<b>sistemi di pagamento</b>
accredito stipendio e pensione	85%	
pagamento preautorizzato utenze	85%	
bonifico	76%	
RiBa	72%	
carta di credito	69%	
prestito personale	62%	
mutuo	47%	

Fonte: Indagine ABI sulla Customer Satisfaction (coll. Eurisko, 1996)

**AUMENTANO COLORO CHE “DA QUANDO C’E’ IL BANCOMAT  
VANNO IN BANCA IL MENO POSSIBILE” : +9% IN DUE ANNI**

**Tab. 5**

**..... E SPESSO QUESTI SONO I CLIENTI MIGLIORI**

**\* \* \***

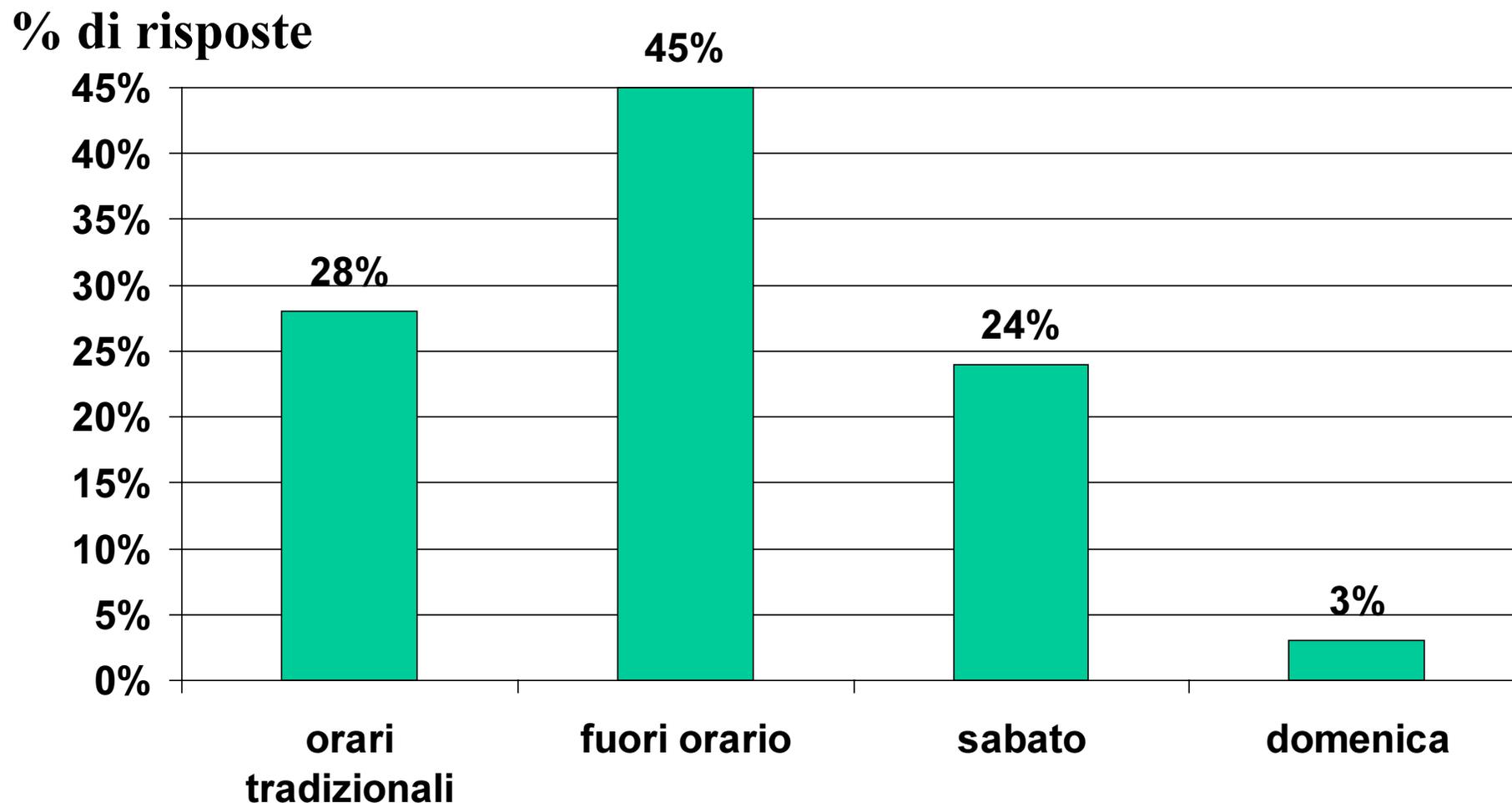
**si dichiarano interessati a richiedere per telefono alla propria banca:**

<b>conto corrente</b>	<b>62%</b>
<b>libretto di risparmio</b>	<b>65%</b>
<b>assegno di c/c</b>	<b>58%</b>
<b>Bancomat</b>	<b>75%</b>

**si dichiarano disponibili a cambiare banca per avere possibilità di operare per telefono a minori costi:**

<b>SI</b>	<b>13%</b>
<b>FORSE</b>	<b>24%</b>

# Preferenze di accesso ai servizi bancari



Fonte: ABI, Customer Satisfaction (1996)

**PER LE IMPRESE, L'EFFICIENZA E LA  
PERSONALIZZAZIONE DEL SERVIZIO SONO  
FATTORI DETERMINANTI NELLA SCELTA  
DELLA BANCA**

**MOTIVI DI SCELTA DELLA BANCA**

**PRINCIPALE**

**(imprese dai 20 ai 500 addetti)**

- 1° condizioni economiche vantaggiose**
- 2° vicinanza/comodità**
- 3° efficienza del servizio**
- 4° servizi adatti alle esigenze**

## **FATTORI PRINCIPALI DI SCELTA DI UNA BANCA**

	<b>% di risposte</b>
<b>condizioni di finanziamento</b>	<b>53%</b>
<b>efficienza nei servizi di pagamento</b>	<b>33%</b>
<b>altri fattori</b>	<b>14%</b>

**L'EFFICIENZA E' IL FATTORE PIU'  
IMPORTANTE NEL DETERMINARE LA  
SODDISFAZIONE PER LA PROPRIA BANCA**

**Tab. 9**

**ASPETTI CHE CONTANO DI PIU' NELLA  
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE IMPRESA**

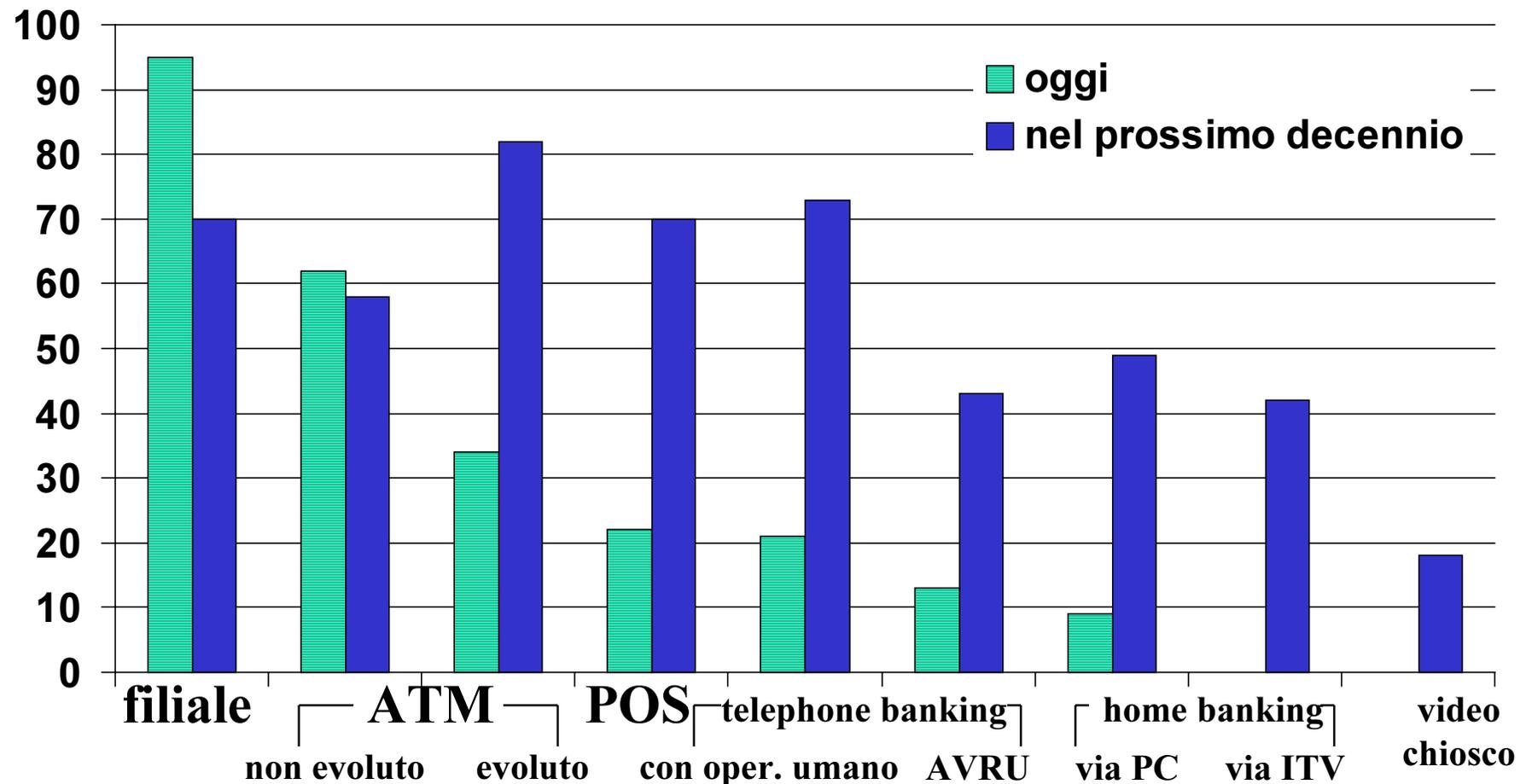
- 1° efficienza e rapidità**
- 2° condizioni economiche vantaggiose**
- 3° servizi adatti alle esigenze**
- 4° preparazione del personale**

**SULL'EFFICIENZA DEI SERVIZI LE IMPRESE SI  
DICHIARANO COMPLESSIVAMENTE  
SODDISFATTE, MA SOLO UNA PARTE  
RICONOSCE ALLE BANCHE UNA POSIZIONE DI  
ECCELLENZA**

	<b>soddisfatti</b>	
	<b>molto</b>	<b>abbastanza</b>
<b>efficienza e rapidità</b>	<b>46%</b>	<b>97%</b>

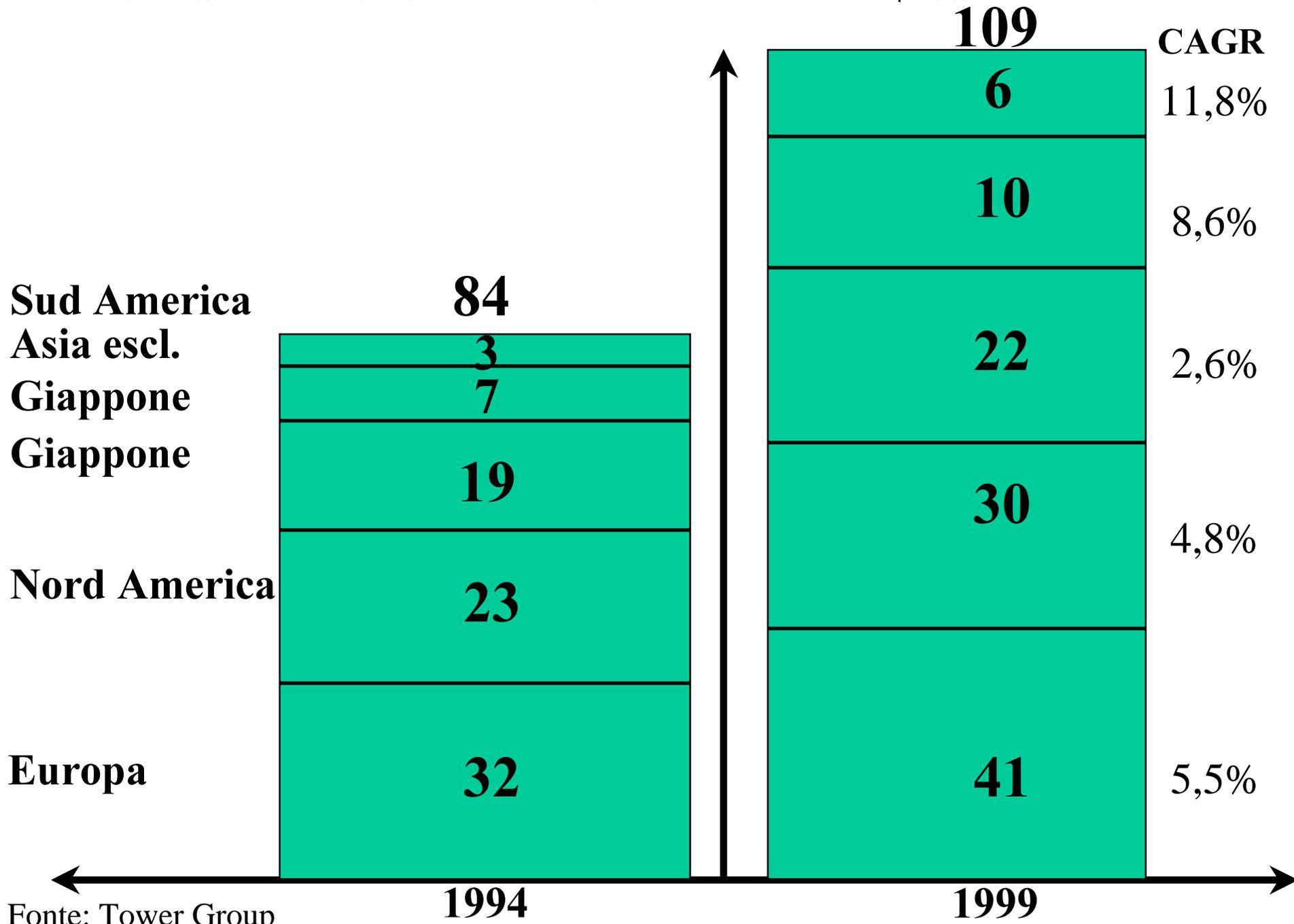
# Importanza dei canali distributivi oggi e in futuro

% di risposte  
“molto importante”



# SPESE IN INFORMATICA - Miliardi di \$ USA

Graf. 12



Fonte: Tower Group

# Costi EAD del sistema bancario

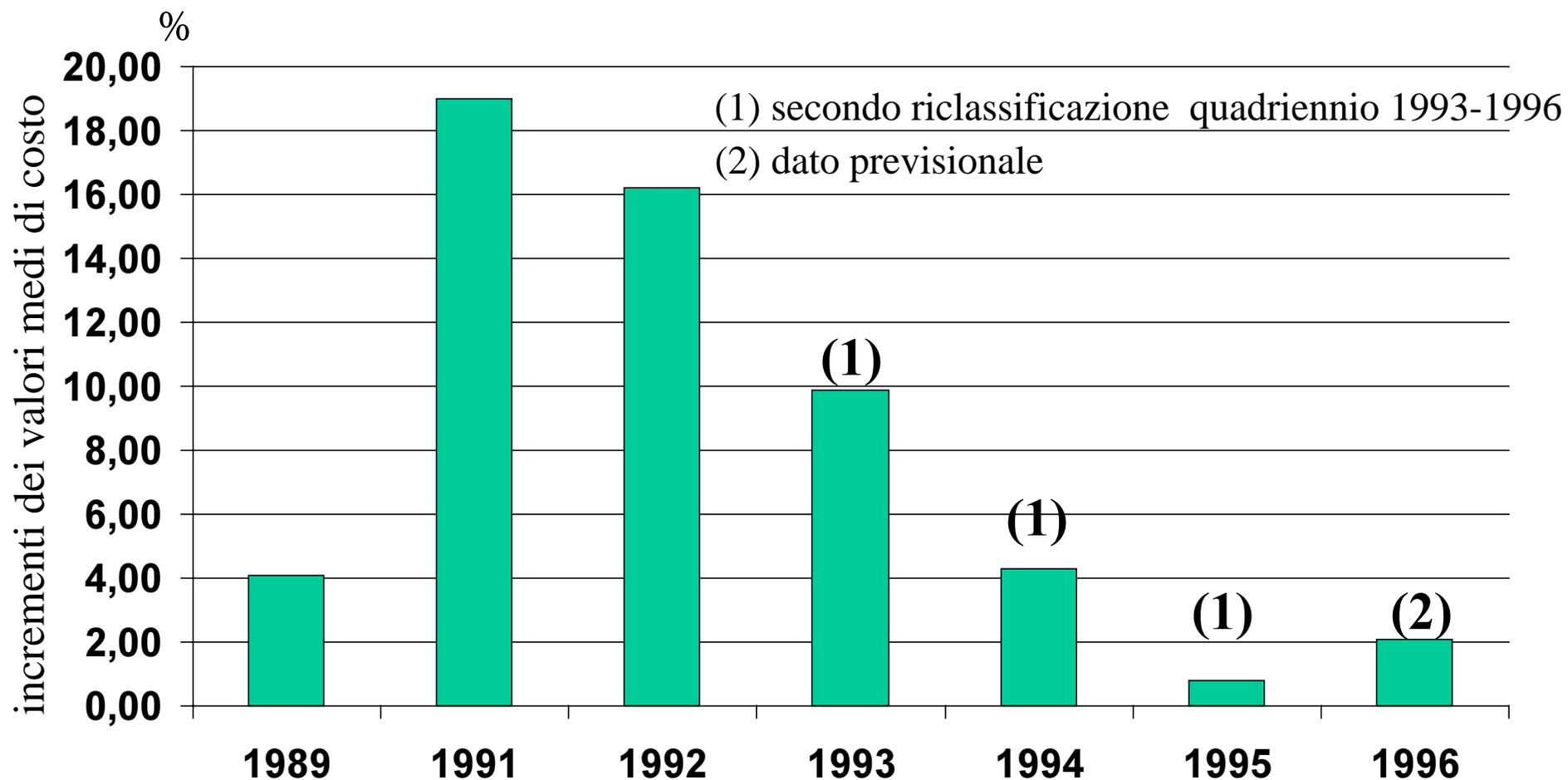
(importi in miliardi di lire 1996)

Anno	Costi EAD netti	Costi EAD Marg interm	Costi EAD Costi oper.	Investimenti HW e SW
1985	3.855	6,17	9,45	1.227
1990	5.811	7,54	11,71	1.742
1995	6.071	6,95	10,18	1.814

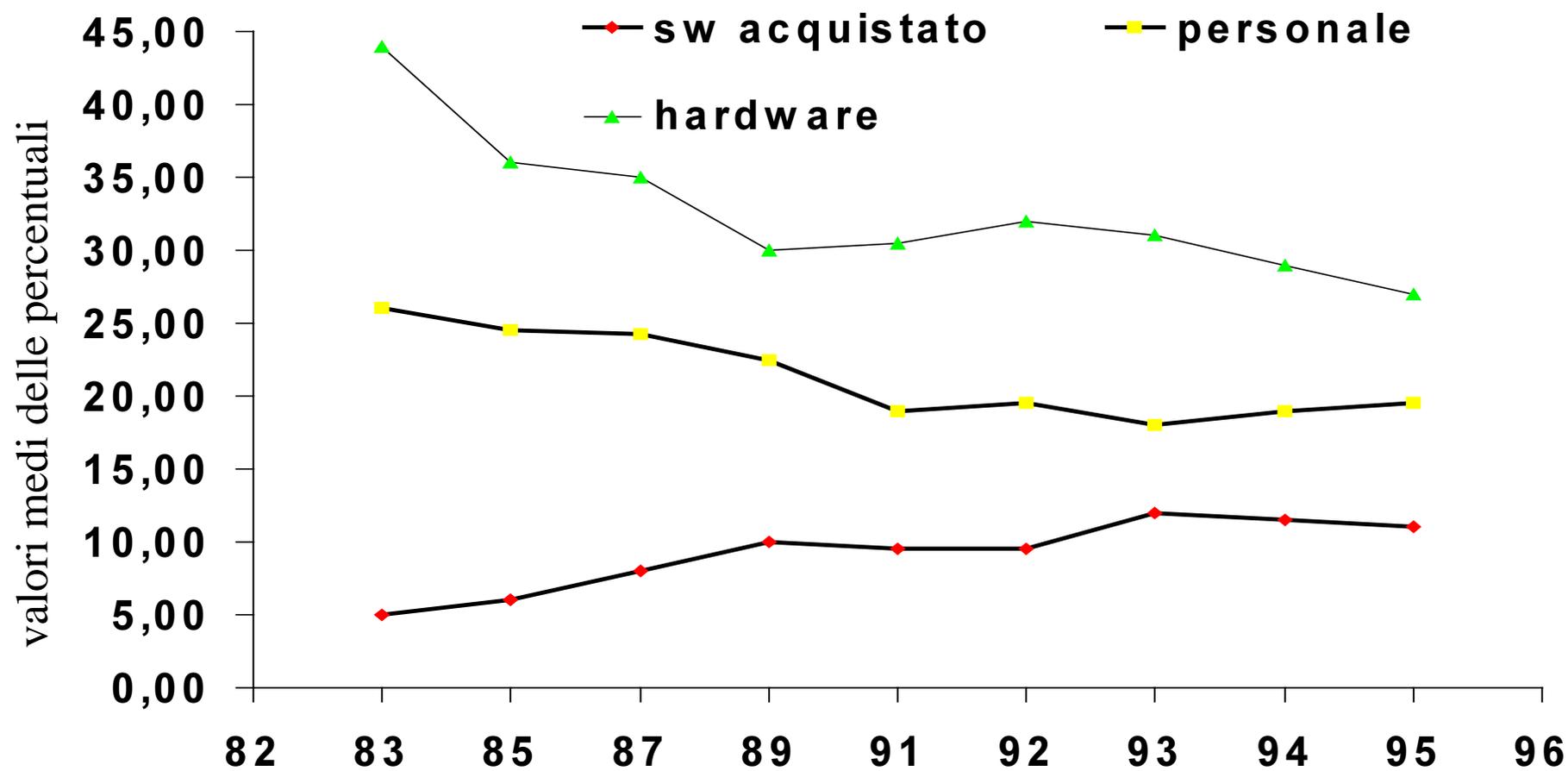
Fonte: Studio "Ritorno degli investimenti EAD"

## Andamento degli incrementi annui del costo EAD attualizzato al 1995

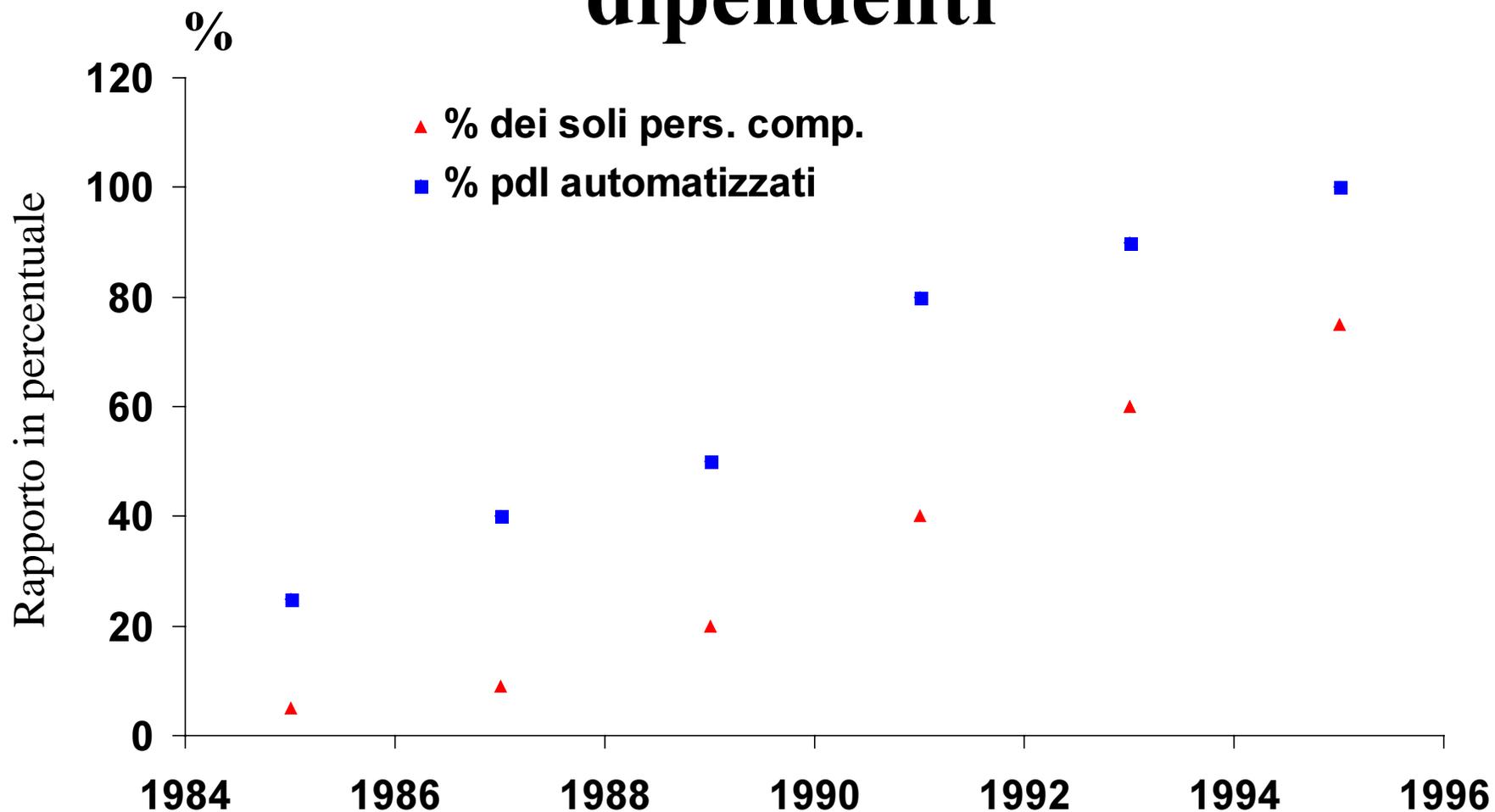
(dal 1993 si considerano anche le aziende non automatizzate in proprio  
e i costi sono comprensivi di IVA)



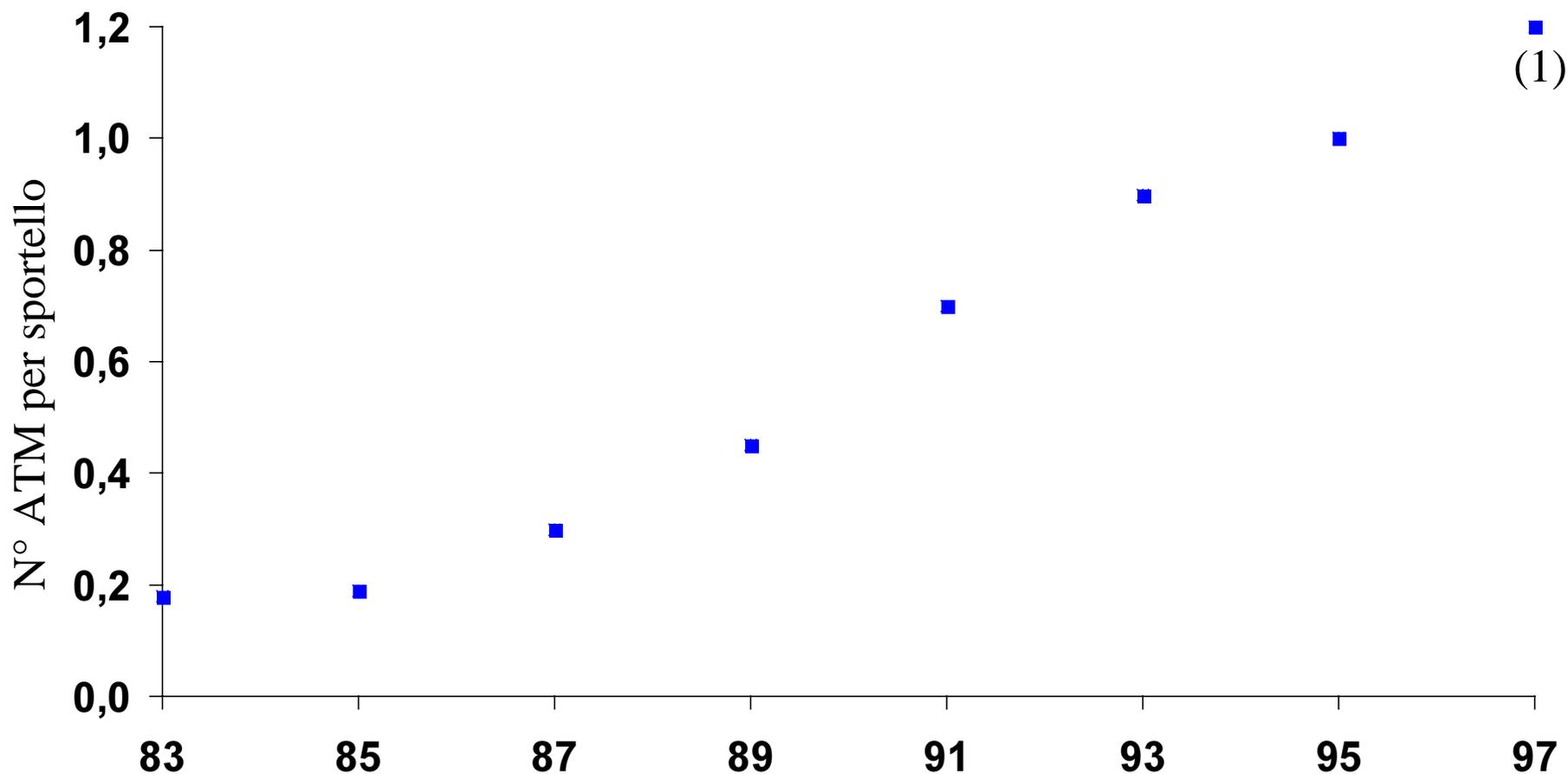
# Quote di alcune voci di spesa rispetto al totale EAD



# Medie dei rapporti pdl automatizzati / dipendenti



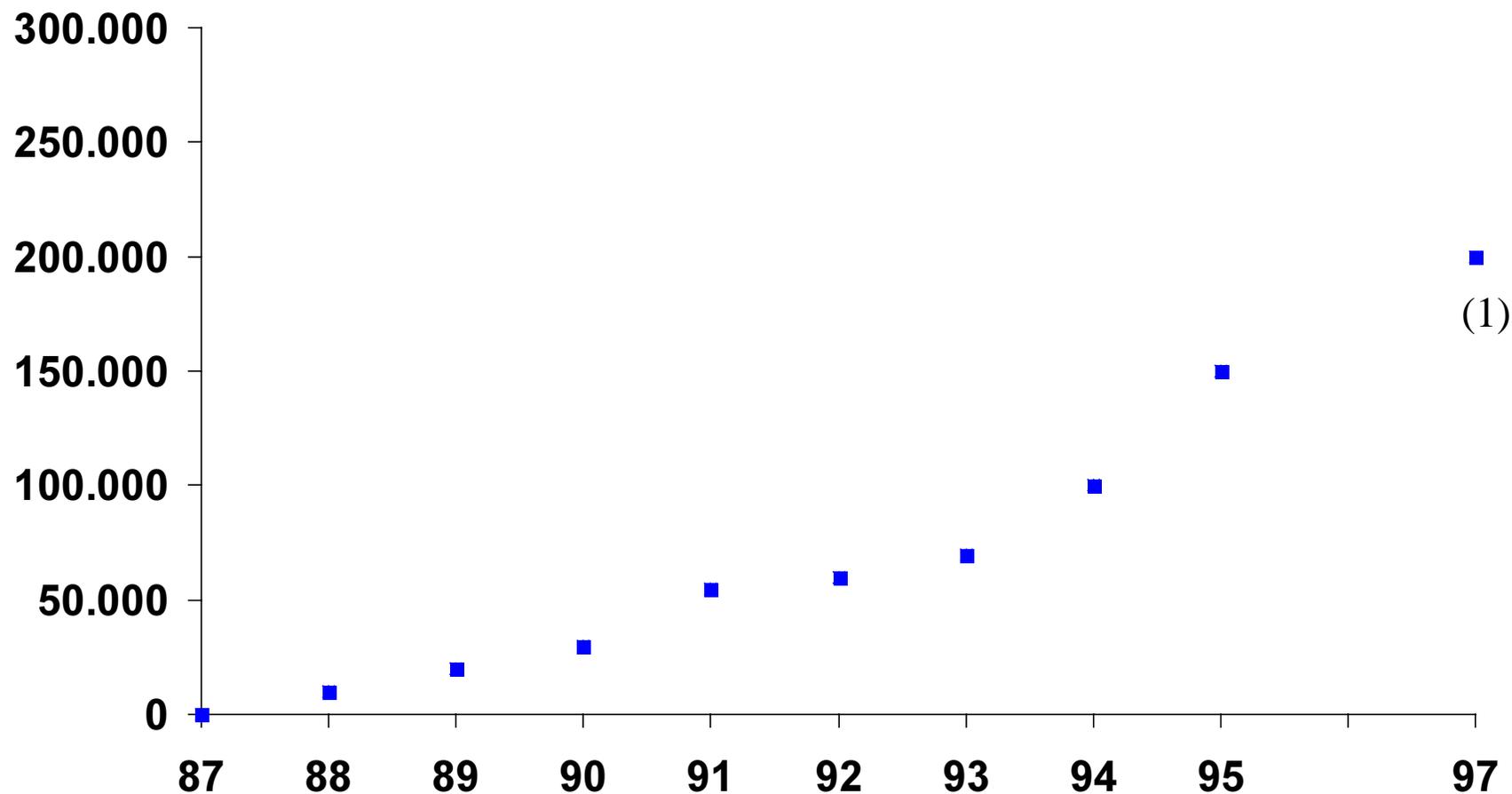
# Analisi degli ATM vs. sportelli considerando le sole aziende di credito



Fonte: Rilevazione CIPA-ABI

(1) dato previsionale a sportelli costanti

# Apparecchiature POS di pertinenza delle banche



Fonte: Rilevazione CIPA-ABI

(1) proiezione da fonte Rilevazione CIPA-ABI

# Spesa informatica nelle banche europee in milioni di ECU

<b>Paese</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>Variazione 1994-1993</b>	<b>1995</b>	<b>Variazione 1995-1994</b>	<b>Ripart. % 1995</b>
Germania	4.707	4.800	2,0%	5.031	4,8%	25%
Gran Bretagna	3.843	4.196	9,2%	4.531	8,0%	22%
Francia	3.535	3.689	4,4%	3.888	5,4%	19%
Italia	2.334	2.462	5,5%	2.568	4,3%	13%
Spagna	1.106	1.124	1,6%	1.197	6,5%	6%
Altri	2.597	2.800	7,8%	3.044	8,7%	15%
Tot. Europa	18.122	19.071	5,2%	20.259	6,2%	100%

**Table 1: European retail banking IT spending by country, 1996**

	<b>Share</b>	<b>Value, \$m</b>
UK	23,1%	3,722
France	20,4%	3,282
Germany	19,6%	3,152
Italy	6,4%	1,035
Spain	7,6%	1,231
Netherlands	3,8%	610
Belgium	3,1%	494
Subtotal	84,0%	13,526
Other countries	16,0%	2,570
<b>Total Europe</b>	<b>100%</b>	<b>16,096</b>

Source: Datamonitor

**Table 2: UK retail banking IT spending by segment, 1996**

	<b>Share</b>	<b>Value, \$m</b>	<b>Growth</b>
Core systems	16,2%	602	4,2%
Customer information systems	9,0%	335	6,6%
Branch systems	9,4%	351	-1,1%
Cheque processing	21,4%	797	-4,2%
Debit card processing	5,7%	212	20,5%
Credit card processing	14,4%	535	11,2%
ATMs	11,6%	433	5,1%
Call centres	12,6%	468	21,2%
Other	8,7%	324	6,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>3,722</b>	<b>5,6%</b>

Note: Customer information systems are excluded from the share and value totals, as they are included in the core system value

Source: Datamonitor

**Table 3: Italian retail banking IT spending by segment, 1996**

	<b>Share</b>	<b>Value, \$m</b>	<b>Growth</b>
Core systems	26,8%	277	4%
Customer information systems	8,1%	84	7%
Branch systems	25,8%	267	15%
Cheque processing	21,6%	223	-4%
Debit card processing	0,4%	4	18%
Credit card processing	5,9%	62	21%
ATMs	8,2%	85	15%
Call centres	2,6%	27	69%
Other	8,7%	90	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1,035</b>	<b>7%</b>

Note: Customer information systems are excluded from the share and value totals, as they are included in the core system value

Source: Datamonitor

**Table 4: European retail banking IT spending forecast  
by country, 1996-2001**

	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>CAGR 1996-2001</b>
UK	3,722	4,144	4,538	4,0%
France	3,282	3,552	3,848	3,2%
Germany	3,152	3,581	4,255	6,2%
Italy	1,035	1,243	1,502	7,7%
Spain	1,231	1,532	1,996	10,1%
Netherlands	610	689	790	5,3%
Belgium	494	554	676	6,5%
Subtotal	13,526	15,294	17,603	5,4%
Other countries	2,570	2,906	3,345	5,4%
<b>Total Europe</b>	<b>16,096</b>	<b>18,200</b>	<b>20,947</b>	<b>5,4%</b>

Source: Datamonitor

**Tab. 24****Table 5: UK retail banking IT spending forecast by segment, 1996-2001**

	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>CAGR 1996-2001</b>	<b>Share 2001</b>
Core systems	602	715	707	3%	16%
CIS	335	378	457	6%	10%
Branch systems	351	341	327	-1%	7%
Cheque processing	797	726	621	-5%	14%
Debit card processing	212	276	306	8%	7%
Credit card processing	535	558	590	2%	13%
ATMs	433	462	499	3%	11%
Call centres	468	642	889	14%	20%
Other	324	424	599	13%	13%
<b>Total</b>	<b>3,722</b>	<b>4,144</b>	<b>4,538</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>

Note: CIS values have not been separately added to the value and share totals, as they are already included in the core system value

Source: Datamonitor

**Table 6: Italian retail banking IT spending forecast by segment, 1996-2001**

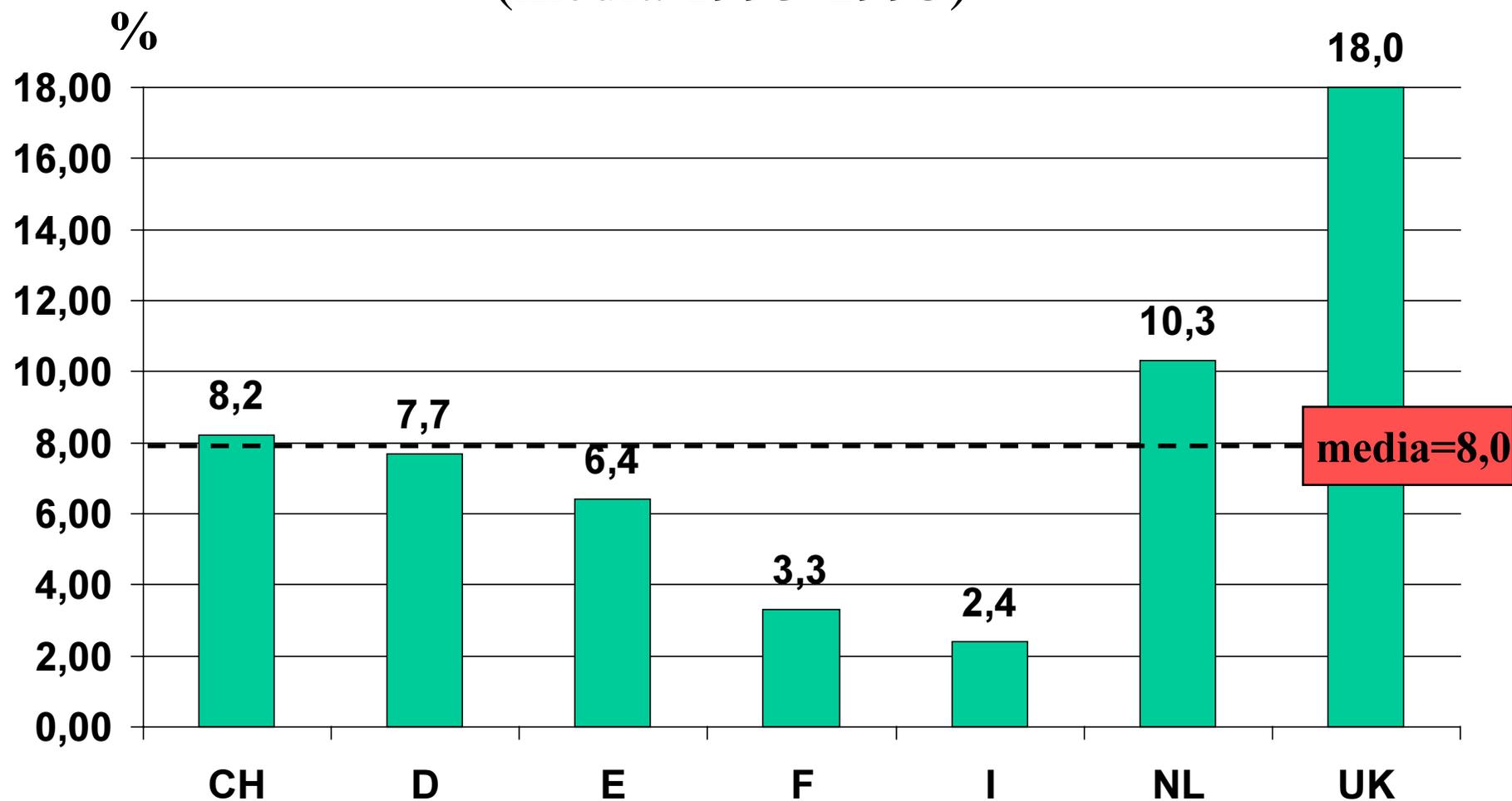
<b>Italian overview</b>	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>CAGR 1996-2001</b>	<b>Share 2001</b>
Core systems	277	309	360	5%	24%
CIS	84	101	124	8%	8%
Branch systems	267	351	306	3%	20%
Cheque processing	223	202	192	-3%	13%
Debit card processing	4	7	10	20%	1%
Credit card processing	62	76	108	12%	7%
ATMs	85	107	143	11%	10%
Call centres	27	66	185	47%	12%
Other	90	127	198	17%	13%
<b>Total</b>	<b>1,035</b>	<b>1,243</b>	<b>1,502</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Note: CIS values have not been separately added to the value and share totals, as they are already included in the core system value

Source: Datamonitor

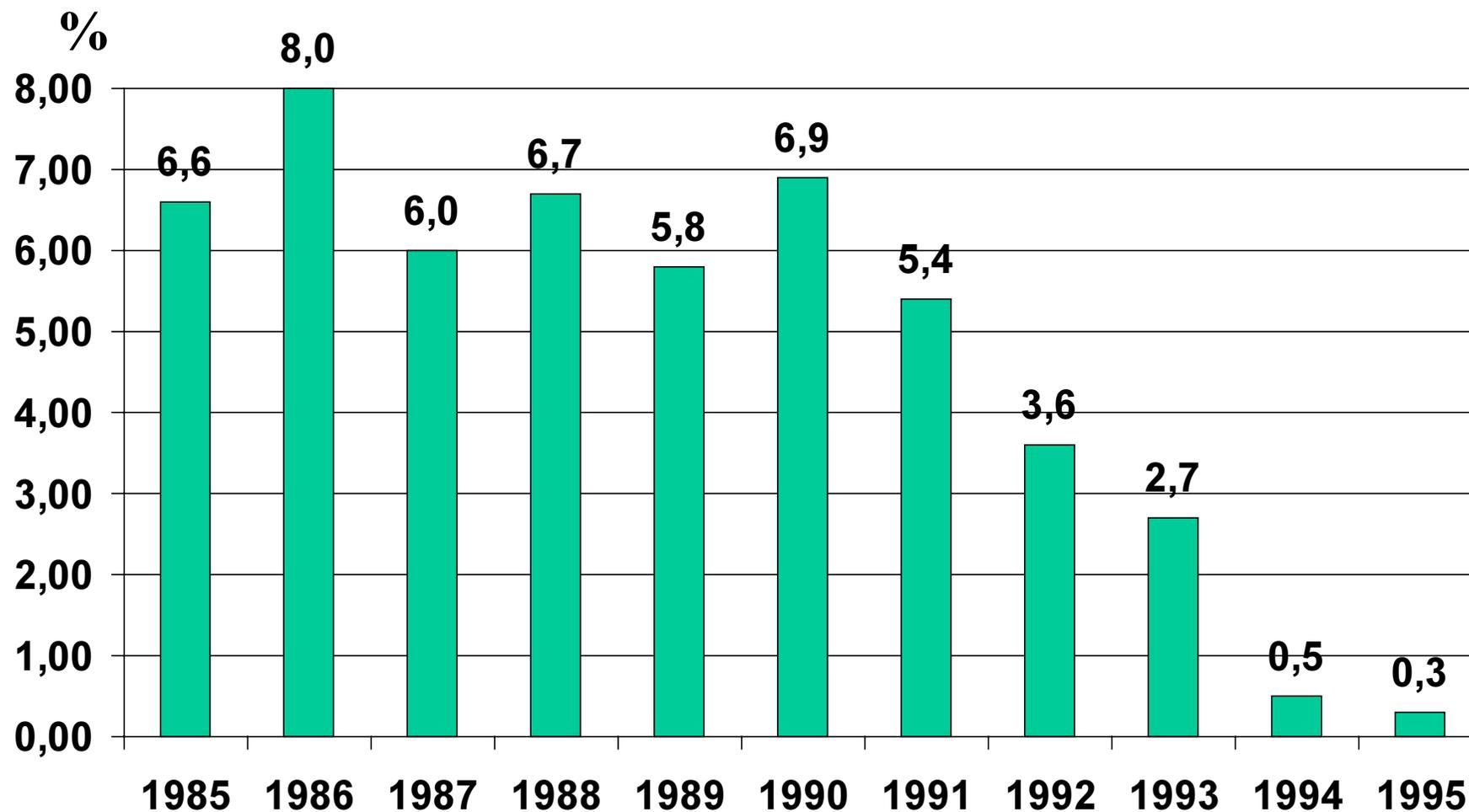
# Tasso di profitto nelle principali banche europee (ROE)

(media 1993-1995)



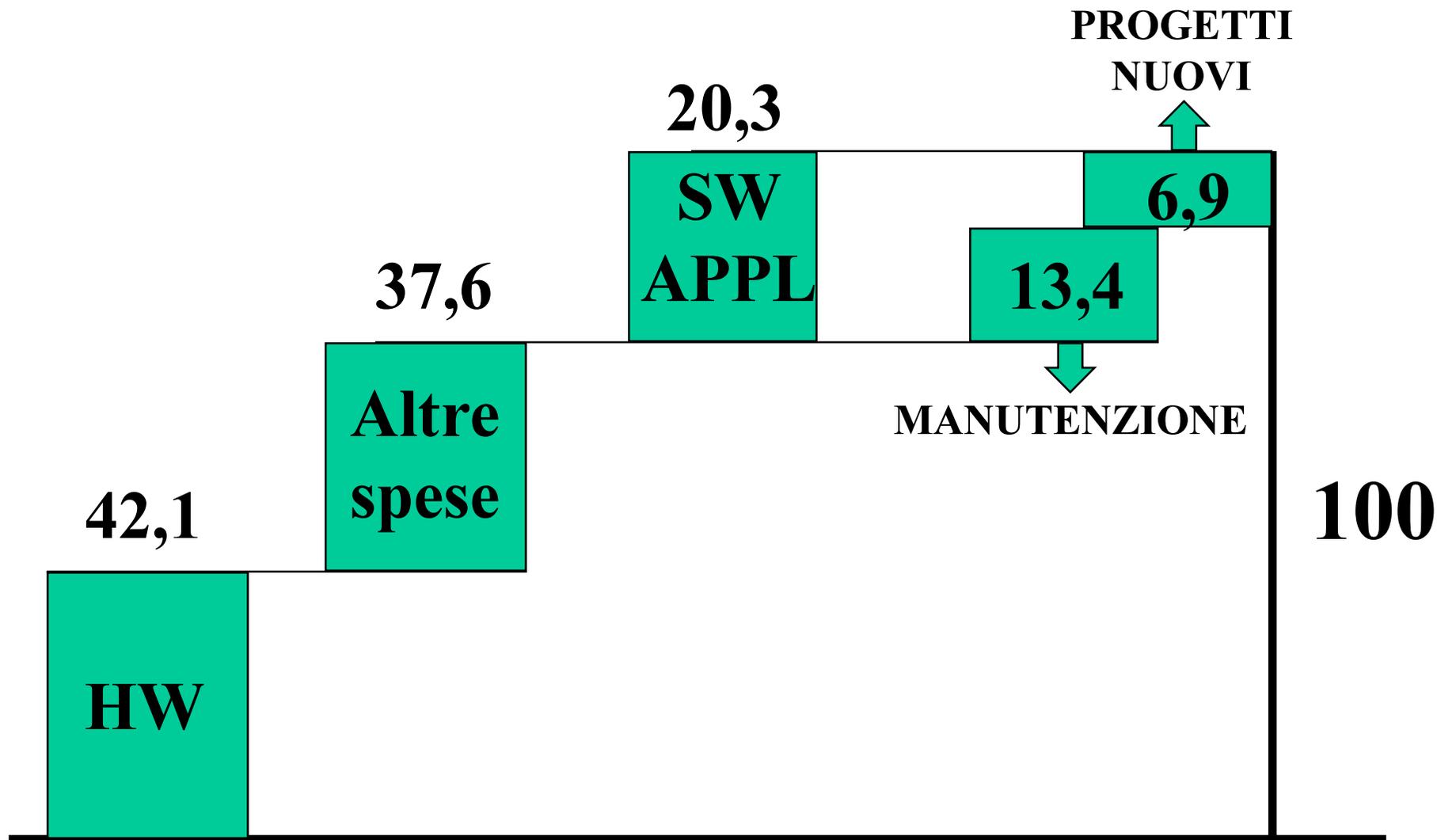
Fonte:elaborazioni su dati EURA-IBCA CD

# ROE delle banche italiane

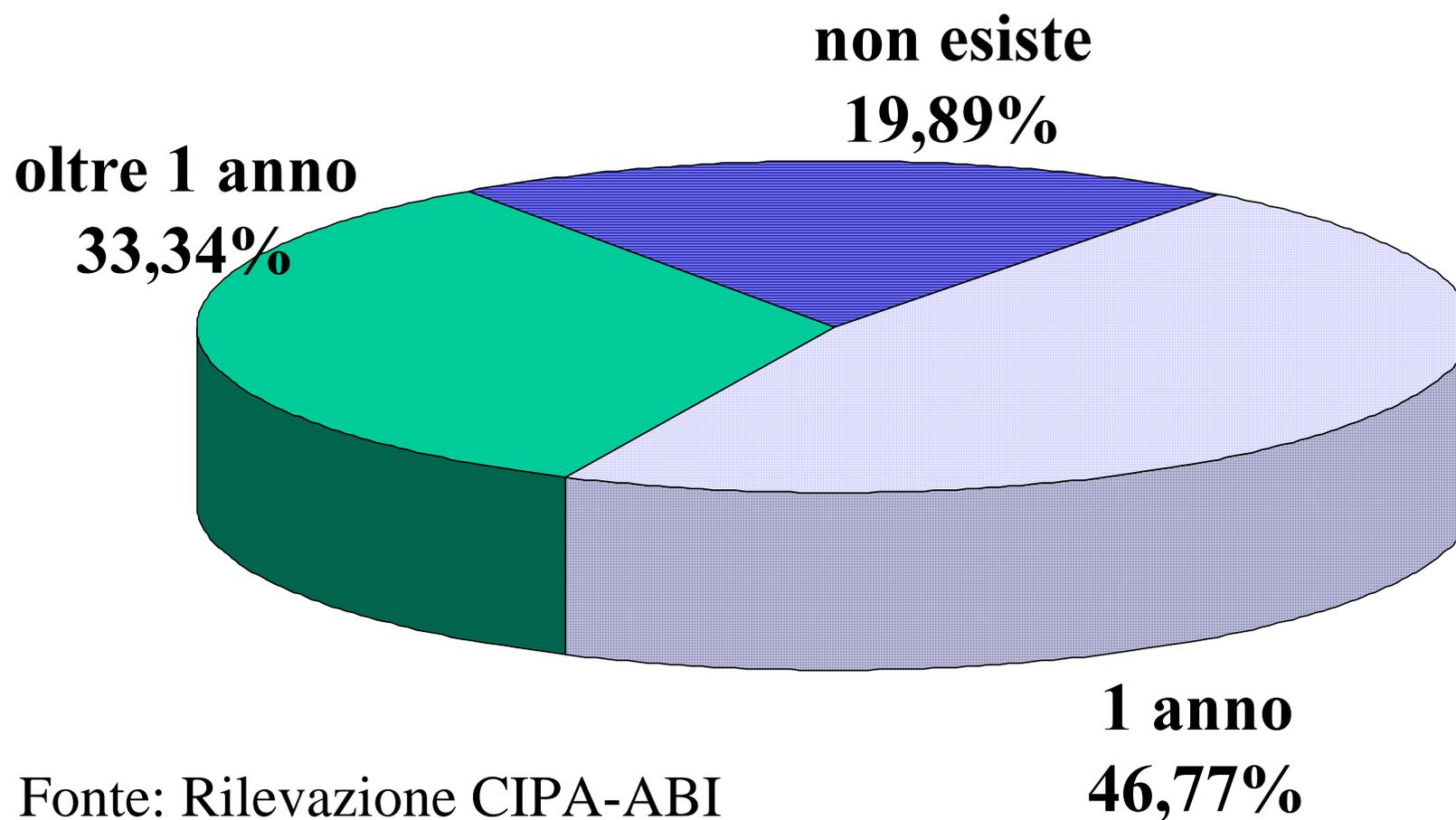


Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia

# Distribuzione % costi EAD

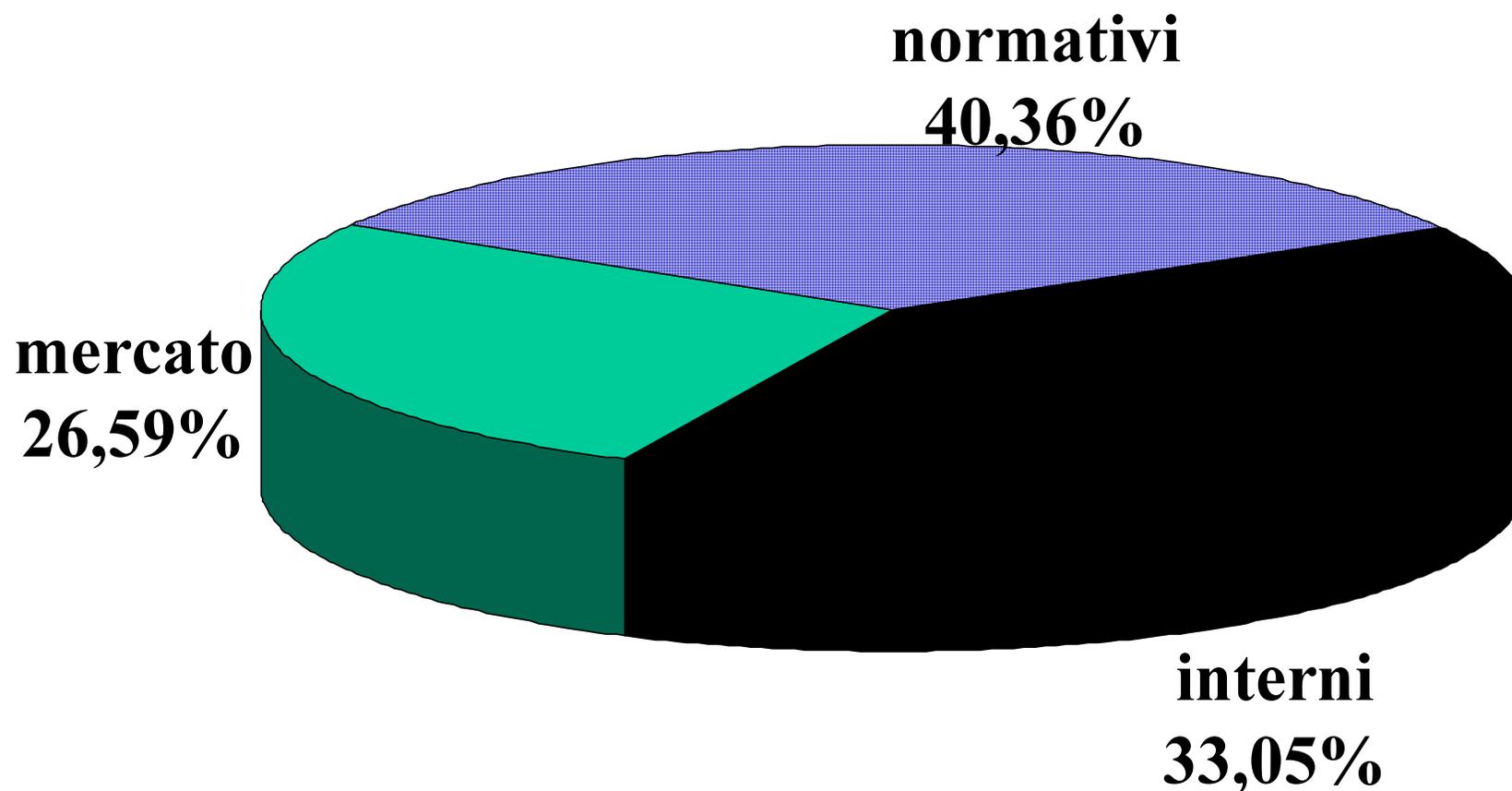


# Pianificazione EAD: periodo di copertura del piano



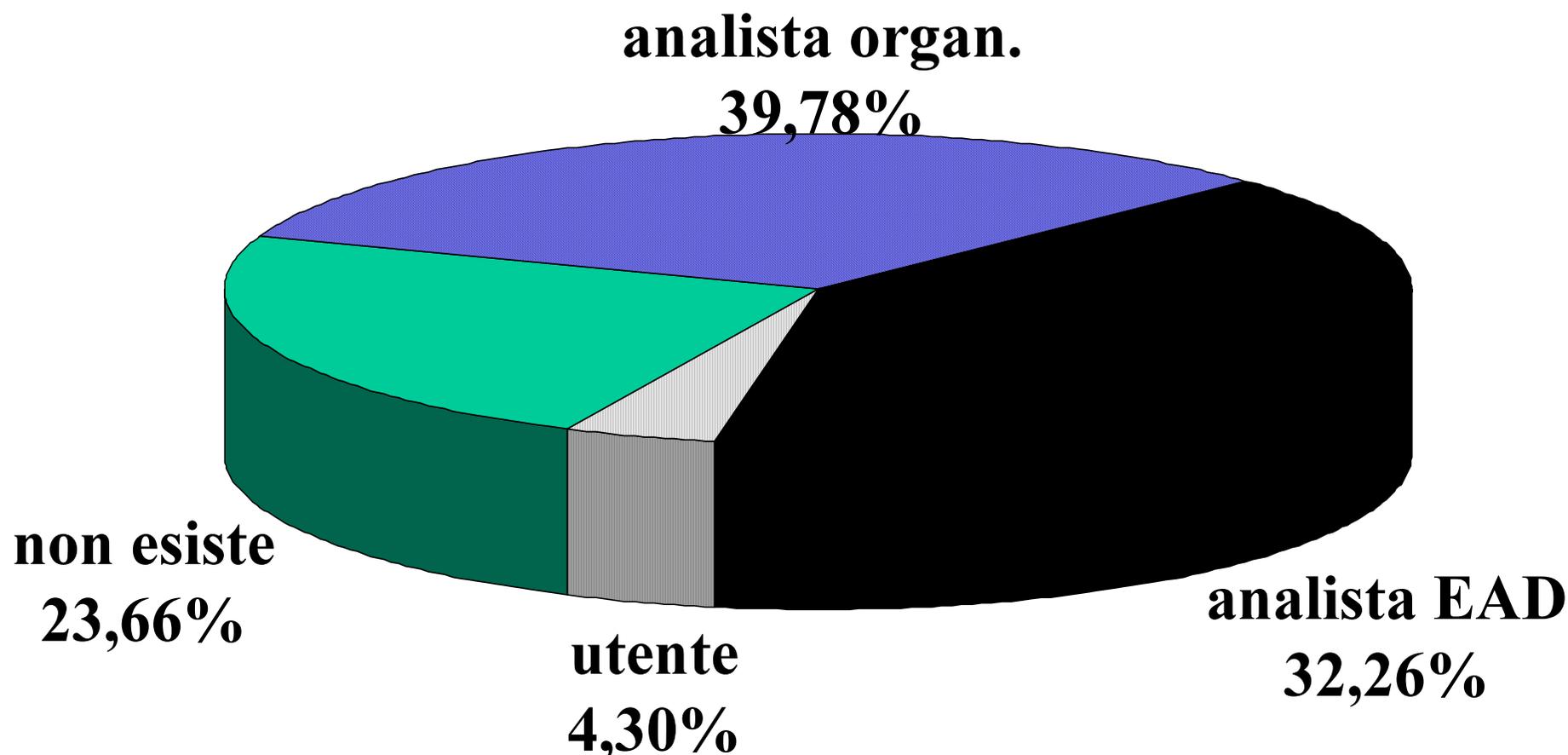
Fonte: Rilevazione CIPA-ABI

# Moventi dello sviluppo di applicazioni innovative



Fonte: Rilevazione CIPA-ABI

# Funzioni di capo progetto nello sviluppo delle applicazioni EAD



Fonte: Rilevazione CIPA-ABI

**L'ESPERIENZA DI UNA BANCA DI DIMENSIONI GRANDI**

**Dr. Alberto CRIPPA**

**Vice Direttore Generale Cariplo S.p.A.**

Ho avuto recentemente occasione di leggere un saggio del Prof. Mariotti attinente il tema oggi in discussione e di cui il Prof. Mariotti ci ha dato un lucidissimo spaccato, che mi ha dato spunto di riflettere su come il progresso tecnologico, oggi più di ieri, con i suoi impulsi al sistema economico riesca non solo sempre di più a stimolare la crescita, ma anche ad operare con risultati contraddittori in tema di andamento dell'occupazione.

Se c'è pertanto da restare frastornati dalla rivoluzione tecnologica in atto, c'è da altrettanto restare col fiato sospeso pensando agli impatti sulle risorse umane.

Se è vero che il cambiamento produce obsolescenza nei profili di competenza dei lavoratori e chiama in causa nuove conoscenze e abilità, è oggi - uso le parole di un saggio del Prof. Mariotti - molto evidente e tangibile il limite di adattamento strutturale del mercato del lavoro e per noi, uomini di banca, sembra titanica l'opera di conversione delle nostre risorse umane, alle prese come siamo con un mercato in grande sommovimento, con esuberi reali o potenziali complessivamente di rilievo, nel quadro di una ingessatura contrattuale con pochi eguali, con un progresso tecnologico che ci confonde ..... altro che mettersi alla "ricerca di nuovi paradigmi" come recita il titolo del nostro Seminario!

Bene, io sono qui oggi per portare la testimonianza di Cariplo di fronte a questi problemi, ma prima di accennare a come stiamo affrontando il tema della ricerca di nuovi modelli di riferimento, credo mi sia indispensabile spendere qualche minuto, da un lato, rappresentando (immagino con molta condivisione da parte di molti di voi), la situazione in cui si è ritrovata Cariplo agli inizi degli anni 90 sul fronte tecnologico/informatico; dall'altro, riassumendo lo scenario di riferimento che si è venuto configurando da qualche anno in qua.

Sul fronte tecnologico, dicevo, la situazione può essere riportata a questi aspetti:

- posizionamento informatico ancora buono, ma non più con una leadership conclamata;
- infrastruttura “centralistica” su mainframe, efficientissima per certi versi sulla gestione transazionale di massa (del resto coerente con il modello organizzativo dello sportello bancario “tradizionale”), ma inadeguata a supportare l’evoluzione della gestione “relazionale” della clientela secondo le spinte emergenti dalla logica commerciale;
- inadeguata pure a gestire una rivisitazione dei processi di lavoro per migliorarne - in genere - la qualità e per riqualificare risorse in una logica commerciale;
- backlog informatico comunque sempre rilevante e peso assolutamente sproporzionato di “manutenzione”;
- rete capillare di sportelli che non agevolava l’introduzione di tecnologie informatiche e architettuali nuove (il cliente/server semplifica la vita da un lato, ma la complica dall’altro) atte a rispondere alle istanze di cui sopra;
- impreparazione “culturale” dei propri quadri sulla nuova tecnologia, sia da un punto di vista strettamente tecnico sia da un punto di vista funzionale: sulle prime è stato praticamente impossibile superare un’ottica centralistica con il client/server in mezzo a complicare la vita.
- a fronte di procedure “legacy” obsolete si è dovuto affrontare il dilemma: le cristallizzo così come sono e ci lavoro intorno, ovvero mi butto a corpo morto a rifarle? E se le rifaccio in quale architettura mi cimento?

Nel frattempo la tecnologia ha continuato a progredire a velocità sempre più accelerata; in particolare abbiamo dovuto imparare (ma quanto dobbiamo ancora imparare?) a convivere con uno scenario del tutto nuovo in tema di telecomunicazioni sia in una logica infrastrutturale, sia per l’emergere di competitività, sia e soprattutto in una logica di integrazione tra reti (ormai multimediali) e sistemi informativi.

In una battuta, direi che non abbiamo fatto in tempo a stare al passo con la formazione, non dico con l’applicazione pratica di ciò che il progresso tecnologico andava offrendo.

Ma vediamo lo scenario di riferimento, circa il quale possiamo limitarci a qualche considerazione sui temi che ci toccano più da vicino:

- è arrivata l'alfabetizzazione informatica del segmento "privati", almeno nelle classi più giovani o più evolute per ragioni professionali, in uno con l'esigenza o il gradimento di fruire del servizio bancario attraverso canali alternativi;
- anche sul fronte delle imprese si è accentuata la richiesta di un "dialogo informatico" dell'azienda con la propria o le proprie banche, esigenza che sta scendendo dal segmento delle imprese primarie a fasce sempre più ampie di aziende medie ed anche piccole;
- sul fronte più tipicamente commerciale si è reso necessario affrontare una rivisitazione dello sportello tradizionale per rispondere all'esigenza di offrire alla clientela un servizio di "relazione" - pur con le diversità proprie di segmenti tra loro differenziati - sempre più efficace;
- si sta facendo strada anche in Italia la tendenza verso una differenziazione di canali distributivi tra loro complementari o alternativi, da coordinare al meglio con la rete tradizionale in una logica canale/prodotto - servizio/segmento di clientela/pricing;
- è emersa nella sua intierezza l'esigenza di avere a disposizione e dominare un sistema informativo di marketing adatto a supportare la logica gestionale degli aspetti di cui ai punti precedenti.

Ma se solo volessimo tenere lo sguardo un po' più alto, potremmo senza difficoltà soffermarci a lungo su altri aspetti che ci impongono di cambiare, di affrontare nuovi paradigmi di riferimento (e che quindi incombono sulla spirale tecnologia/crescita/riflessi occupazionali) non tanto se vogliamo essere o conservare una identità di azienda bancaria di successo, quanto, ahimè, se vogliamo metterci in condizione di affrontare una dignitosa sopravvivenza:

- deregulation e conseguente globalizzazione del mercato e libertà di insediamento e correlato aumento della concorrenza;
- attese dei clienti imprese (assistenza globale qualificata);

- attese dei clienti privati (assistenza personalizzata);
- introduzione dell'EMU;
- esuberi;
- crisi economica lunga e difficile ed esplosione delle sofferenze; pressione sui conti economici nel momento in cui il ROE diventa la variabile più importante;
- crisi morale, crisi politica, crisi istituzionale;
- necessità di rivedere la struttura dei costi attraverso la revisione dei processi.

Venendo ora, finalmente, ad esaminare come abbiamo reagito in Cariplo a tutte queste spinte, come abbiamo cercato di cogliere le opportunità, come - in buona sostanza - abbiamo inteso cavalcare il cambiamento, dirò questo:

- innanzi tutto abbiamo cercato di non restare troppo frastornati da tutte le spinte esistenti;
- in secondo luogo abbiamo voluto cambiare, convinti come siamo che fosse indispensabile, facendo leva sui valori del nostro passato e del nostro presente, in particolare le nostre risorse umane, avviando un difficile percorso di formazione, non solo di addestramento, sul come affrontare un nuovo modo di fare banca;
- in terzo luogo abbiamo affrontato tutta una serie di investimenti e di progetti organizzativi, tra loro idealmente correlati, ma, ahimè, anche disaccoppiati per la variabile tempo - pur così esasperatamente sempre più importante - che quasi mai consente di procedere in perfetto sincronismo:
  - ristrutturazione dell'area sistema informativi inglobando in un'unica struttura: CED, gestione architettura tecnologica e architettura applicativa, analisti tecnici, analisti funzionali, sviluppo applicativo, telecomunicazioni, privilegiando lo sviluppo per progetti;
  - avvio di un processo di ottimizzazione del CED (tendente ad una gestione automatizzata al massimo);
  - interventi su architettura informatica periferica con adozione generalizzata di Lan e client/server e gestione delle problematiche relative (formazione,

- gestione rete, software distribution, help desk, dimensionamento hardware, etc.) per disporre di una infrastruttura adatta a supportare nuovi modelli operativi;
- rifacimento di qualche procedura legacy determinante per lo sviluppo di nuove realizzazioni: ad esempio, abbiamo recentemente messo in produzione una “Anagrafe” integralmente nuova aperta al Gruppo, con front-end in architettura client/server;
  - realizzazione di un sistema informativo di marketing a valenza rete e a valenza centrale con adozione di tecniche di data warehousing;
  - coinvolgimento utenti in una logica costi/benefici.
  - maggior utilizzo, pur mantenendo presso Cariplo il “dominio” delle problematiche, di partner esterni per lo sviluppo applicativo;
  - introduzione diffusa di strumenti e applicazioni di office automation;
  - pianificazione e monitoraggio rigoroso dello sviluppo dei vari progetti.

Tutto questo, naturalmente, correlato, in una logica di business, ad una serie di iniziative di tipo più propriamente organizzativo/commerciale e di cui vado velocemente ad illustrare le più significative, alcune già a regime, altre in fase di consolidamento, ovvero di rilascio o di sviluppo.

- costituzione delle “Aree territoriali”, unità leggere di presidio decentrato del territorio e rafforzamento Direzione Commerciale con maggior focalizzazione sui segmenti di clientela, prodotti, canali distributivi;
- riorganizzazione dello sportello per un riorientamento sui segmenti di clientela (banca della “relazione” versus banca della “transazione”);
- riorganizzazione area finanza a livello di Gruppo;
- revisione organizzativa dei Servizi di Direzione Centrale per revisione processi e recupero/riconversione risorse (miglioramento rapporto Direzione/Rete) e razionalizzazione funzioni svolte;
- revisione processo del credito (miglioramento gestione rischio ma semplificazione processo);
- razionalizzazione attività di back-office presso dipendenze;

- attivazione struttura di Private Banking accentrata;
- attivazione struttura di Telephone Banking
- sviluppo settore carte/Pos con tecnologia a microchip;
- sviluppo nuovo servizio home banking per utilizzo su rete telefonica/Internet;
- sviluppo servizio corporate banking;
- realizzazione nuovo front-end di sportello;
- “outsourcing” di alcune attività.

Per concludere, vorrei fare un breve riferimento a quelli che, nella gestione di un processo di cambiamento come quello che ho delineato e di cui ho - ammetto con un certo affanno - diretta responsabilità, ritengo essere aspetti di assoluta criticità per l’affermarsi dei nuovi paradigmi:

### **Comunicazione interna**

Se si vuole portare avanti un cambiamento profondo è indispensabile che la struttura nel suo complesso sappia perchè e ne condivide le ragioni di fondo. Non è più tempo perchè interprete delle novità aziendali verso i livelli più bassi sia il sindacato: quest’ultimo continuerà a fare il suo mestiere, ma l’azienda con il suo vertice deve farsi portavoce diretta.

- |  |                       |  |
|--|-----------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• chi</li> <li>• a chi</li> <li>• che cosa</li> <li>• quando</li> <li>• come</li> </ul> | ]<br> <br> <br> <br>] | sono le variabili da tenere sotto stretto controllo con un piano di comunicazione integrato, ricordandosi di monitorare se i nostri interlocutori hanno effettivamente capito ciò che intendavamo comunicare |
|--|-----------------------|--|
- comunicazione verticale e comunicazione orizzontale;
  - riunioni con il vertice aziendale per verifica stato avanzamento lavori progetti;
  - importanza delle “visite” estemporanee del vertice aziendale sui cantieri di progetto.

### **Formazione per una nuova cultura**

- manageriale e all’uso della delega
- alla gestione per progetti
- alla qualità del servizio prestato

- alla sensibilità costi/benefici

prima ancora di, ma certamente senza trascurare:

- quella specialistica (sia tecnologica che professionale finanziaria)
- quella commerciale
- quella di riqualificazione in genere del personale da riallocare.

**Gestione** attenta di fattori di **discontinuità** nell'ambito delle risorse umane: assessment dei potenziali interni, valorizzazione risorse, immissione di elementi esterni, sostituzione di ruoli chiave.

**Fattore tempo**, come driver fondamentale.

**L'ESPERIENZA DI UNA BANCA DI DIMENSIONI MEDIE**

**Ing. Marcello MILANO**

**Responsabile della “Linea Organizzazione e Sistemi”**

**della Banca del Salento**

Tecnologie e risorse in banca: alla ricerca di nuovi paradigmi

Su questo argomento sono state sviluppate una serie di riflessioni che scaturiscono dall'esperienza di una banca di dimensioni medie, la Banca Del Salento.

L'Ing. Marcello Milano, attualmente, ricopre in Banca Del Salento il ruolo di Responsabile della "Linea Organizzazione e Sistemi".

Le riflessioni che da qui saranno scritte tengono conto del prezioso contributo delle osservazioni fatte dal Prof. Mariotti nella sua relazione e nei suoi scritti.

Abbiamo cercato di capire come il contributo fornito dal Prof. Mariotti potesse essere leva di comprensione dei processi tecnologici evolutivi, in atto ed in pectore, che stanno entrando prepotentemente nella Banca Del Salento così come di certo nelle altre banche italiane.

Abbiamo affrontato, per prima cosa, la situazione attuale della Banca Del Salento, ne vedremo poi le Caratteristiche, che la portano ad orientare le proprie strategie per rivedere poi le strutture (tecnologiche e organizzative) in un contesto di un divenire **equilibrato e sinergico**

Quali sono i numeri di riferimento e le caratteristiche della Banca Del Salento?

- La Banca Del Salento viene fondata nel 1948 e si sviluppa progressivamente in tutta la Puglia
- Sono coperte, ad oggi, le cinque province della Regione oltre alle città di Salerno, Matera e Roma.
- Ad oggi, i punti vendita della Banca Del Salento sono 75
- I dati del 1996 sono: ROE 8,1%, utile netto + 4,9%, raccolta globale +18%, impieghi finanziari +42,5%.

Possiamo quindi dire che la Banca ha risultati estremamente positivi:

- è in espansione rapida per volumi
- è diffusa territorialmente (e lo sarà di più) - con più filiali e più promotori finanziari
- la fusione, in corso, con Credito Popolare Salentino (12 filiali) comporterà un ulteriore repentino salto in avanti con la possibilità, a breve, di una quotazione in Borsa se il ROE sarà sui livelli a due cifre.

Oggi la Banca è caratterizzata da una forte presenza nella finanza ed una più limitata realtà di Banca Tradizionale

- E' Primary Dealer su tutti i mercati
- Ha scambiato circa 720.000 Miliardi di Titoli nel 1996
- Ha una rete di oltre 200 Promotori Finanziari

Per il futuro si prevede:

- uno sviluppo dei fatturati con particolare riferimento ad asset management e attività di servizio globale all'impresa
- incentivazione dei sistemi distributivi a costi variabili

La Banca del Salento è un fenomeno "atipico" per la realtà territoriale e per la "grandezza" (circa 3.000 Miliardi negoziati ogni giorno!)

Tuttavia, occorre aprirsi a nuovi orizzonti (tassi calanti, etc...) ed i numeri attuali non permettono di stare fermi: tutt'altro!

Vediamo ora come la "Tecnologia e le risorse" sono state "coniugate" in passato e come si è dinamicamente introdotto un principio di cambiamento.

Il Sistema Informativo della Banca Del Salento ha visto il passaggio da una tecnologia ad un'altra (Migrazioni Bull – IBM e Dos - Mvs) come passo "obbligato" ed il risultato non è stato in linea con le aspettative

I fornitori di tecnologie, a volte senza pesare il costo dell'integrazione, hanno suggerito salti tecnologici non necessari e comunque invasivi (il problema della pressione dei fornitori è, probabilmente, un fenomeno sentito da molti).

E' stato, certamente, conservato l'investimento sulla tecnologia ma si è, in parte, perso quello sulla "banca" cioè sulle persone e le strutture.

Oggi è in atto il recupero funzionale sulle piattaforme installate. Con un motto si potrebbe dire che è necessario:

*"Usare meglio ciò che abbiamo"*

Non sempre si è usata al meglio la tecnologia per quello che offriva. E ora:

*"Il recupero può essere fatto ma è costoso"*

C'è la consapevolezza che non dobbiamo fare "più" investimenti, ma "più investimenti utili".

Sono state, peraltro, incontrate una serie di difficoltà; tra queste:

- Ambiguità tra l'eccesso di semplicità (apparente) e, nel contempo, di complessità (reale)
- Le nuove tecnologie non arrivano a completare un processo di maturazione prima che ne siano pronte altre
- Le conoscenze interne sono sempre più insufficienti per gestire le novità ed è sempre più complesso gestirle

Qualche volta abbiamo affrontato le innovazioni tecnologiche in modo superficiale, non soppesandone gli impatti e le conseguenze organizzative.

Oltretutto le tecnologie si susseguono, e i risultati (apparenti) spesso rappresentano piccoli miglioramenti (assestamenti), più dettati da ragioni di mercato che da necessità effettive.

In questo contesto la formazione è uno degli aspetti più critici; è un processo difficile e determinante.

Per abbassare i costi ed aumentare l'efficacia occorre dirigersi verso nuove modalità di erogazione di formazione; tra queste *l'interactive learning* ed il *learning by using*.

Non basta più scegliere bene le persone per evitare problemi gestionali ed operativi: è necessario, anche, formarle nelle modalità più idonee.

Abbiamo cercato di ridurre al minimo le possibili cause dei problemi adattando un approccio operativo che tenesse conto di una serie di elementi:

- Una corretta gestione delle priorità
- La visione per processi
- Il program management
- Un attento controllo della qualità

Grande attenzione è stata posta, ovviamente, alla gestione dei costi fissi dell'area tecnologica spingendo verso l'interno per quanto riguarda l'Analisi, il BPR e le ottimizzazioni e la qualità, indirizzandosi verso l'esterno per i costi variabili e di quantità. In parole povere la tendenza si può sintetizzare nella frase: "meno programmatori ma più organizzazione".

Wait and see approach  
Benchmarking

A fronte delle esperienze fatte abbiamo cercato di ***mettere le cose a posto***, razionalizzando il lavoro fatto, ponendoci quesiti e interpretando correttamente le possibili soluzioni.

In ogni caso per ogni processo incontrato la possibilità di outsourcing è una provocazione da tenere sempre presente per confrontarsi su costi / efficienza.

Strumento estremamente interessante per la comprensione di parte dei processi in gioco è il Benchmarking sia interno che esterno.

Benchmarking è, per noi, uno strumento per misurare l'efficienza delle strutture della Banca oppure strumento per misurare le capacità concorrenziali della Banca

Il fatto di appartenere al gruppo di lavoro ABI sul tema Benchmarking, molto caro al Dott. Pietrabissa, è stato per noi un passo significativo e denso di provocazioni e risultati.

Va sottolineato che per il benchmarking interno occorre "mettersi in discussione" mentre per quello esterno si deve cercare di vedere senza "sciovinismi" e giustificazioni il meglio negli altri.

Questa è una via lunga e difficile ma di sicuri risultati; è in ogni caso un processo di continua spinta ad imparare ("learning by using").

Abbiamo cercato di capire, con grande attenzione, quali fossero i fattori di successo, ovvero quali gli elementi che ci hanno permesso di raggiungere risultati soddisfacenti:

- Accettare la filosofia dei "passi piccoli ma continui", ovvero il fatto di non fermarsi mai (anche quando si sarebbe tentati di allentare la pressione).
- Accettare, con coraggio, di preservare gli investimenti e non necessariamente la tecnologia esistente
- Puntare ad essere degli utilizzatori smalzati piuttosto che utilizzatori "innamorati" della tecnologia
- Puntare a gestire il processo nuovo senza perderne il controllo.
- Lasciati a se stessi gli utenti finiscono per generare sistemi informativi alternativi
- Cercare un equilibrio tra la "destruction" del vecchio paradigma tecnologico e la gestione soft del nuovo (wait and see approach).
- Vedere come elemento fondamentale la **FORMAZIONE**.
- Privilegiare il Time-to-market rispetto ad una "Best way " più canonica ma più lenta e foriera di risultati
- Spostare l'attenzione dalla funzione (gerarchica, orientata alla gestione) al processo (con organizzazioni piatte e flessibili, orientate ai risultati)
- Guidare il passaggio dal gruppo di sviluppo al gruppo flessibile (con utenti e specialisti impegnati su più progetti)
- Puntare a soddisfare i bisogni in tempi rapidi, magari non seguendo le strade più corrette, ma troppo lunghe.
- Ristrutturarsi, privilegiando la progettualità alla responsabilità statica per aumentare l'efficacia.

Siamo convinti che il successo sia raggiungibile solo coinvolgendo gli utenti dalla fase progettuale a quella di controllo dei risultati.

Per sintetizzare: il governo della Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) consente di:

- Riorientare i processi in modo virtuoso
- indirizzare le risorse verso reali obiettivi di business
- supportare le decisioni

Si può dire, in altri termini, che la TIC consente di raggiungere importanti obiettivi.

Le esperienze che abbiamo gestito nella evoluzione verso i nuovi paradigmi ci vede impegnati in varie direzioni:

- L'evoluzione delle Filiali
- L'evoluzione dell'Area Finanza
- L'evoluzione dell'Area Crediti
- Le reti

Cerchiamo qui di spiegare come la tecnologia, ha cambiato (o cambierà) il modo di lavorare in Banca Del Salento.

Per l'evoluzione delle Filiali abbiamo definito delle linee guida:

- Definire e gestire il corretto equilibrio tra centralizzazione e decentramento
- Rightsizing come strumento per rendere più concorrenziale il servizio al cliente.
- Decentramento ove l'intervento sia sufficientemente ampio (nei numeri) da giustificarlo(massa critica)

Tutti sanno che le problematiche che si pongono sull'organizzazione della filiale sono numerose e difficili da risolvere perché su vari fronti:

- Efficacia
- Efficienza
- Economicità

Abbiamo operato in particolare sul comparto esecutivo di filiale, dove abbiamo affrontato una situazione preesistente che si configurava con:

- Una elevata inefficienza applicativa
- Un assetto organizzativo rigido
- Una limitata flessibilità tra gli addetti
- Una conseguente ridotta capacità di intervenire sulla clientela

Il progetto di revisione della filiale ci ha portato da una struttura:

- burocratico/amministrativa
  - rigida e poco dinamica
- ...a realtà
- più efficiente
  - più efficace
  - più dinamica
  - a volte innovativa (ad esempio con Intranet abbiamo introdotto la gestione della Normativa, della documentazione tecnico/operativa, dei dati commerciali e di supporto a molte altre attività)

Oggi, dopo alcuni interventi, abbiamo portato a casa risultati che riteniamo soddisfacenti, attraverso un migliore utilizzo delle tecnologie, passando per un accomodamento intelligente delle strutture interne (cfr. Prof. Mariotti).

Abbiamo, per esempio, spostato delle attività da Back Office a Front Office, come risultati operativi siamo riusciti ad avere un recupero di produttività del 30% (pari a 60 risorse) del Comparto Esecutivo (*e quindi minori costi*)

- Maggior semplicità delle relazioni interne (*con conseguente miglior qualità del lavoro*)
- Maggior efficacia e semplicità per le operazioni del cliente (*e miglioramento della qualità del servizio*)
- Maggior offerta di servizi al cliente (*con il risultato di un aumento dei ricavi*)

L'evoluzione dell'Area Finanza:

Abbiamo usato la piattaforma tecnologica come strumento per l'integrazione tra l'informativa Finanziaria ed il Sistema Informativo della Banca.

Tale piattaforma è caratterizzata da una struttura Client/Server e da Reti Windows NT, completamente integrata con la rete telematica SIA.

Sono stati privilegiati strumenti di lavoro come la posta elettronica e gli strumenti di Office Automation Standard.

Abbiamo cominciato privilegiando l'architettura tecnica consolidata (Microsoft), nell'area finanziaria, per poi aggredire sistematicamente le aree funzionali.

La migrazione dalla precedente situazione è avvenuta in tempi brevissimi e siamo riusciti a rientrare nell'investimento già nel primo anno di esercizio.

La formazione del personale è avvenuta rapidamente e senza intoppi significativi; inoltre l'architettura scelta ha mostrato la stabilità che avevamo preventivato permettendoci di lavorare nei primi due anni di esercizio senza fermi macchina (neppure un minuto!).

Tramite la tecnologia è stato possibile:

- utilizzare nuove applicazioni e metodologie per la soluzione di problemi (Ad esempio la gestione quotazioni in automatico su MTS)
- integrare le diverse funzioni al fine di ridurre il lavoro manuale (riduzione del Back Office)
- gestione del Cliente nei borsini tramite informative finanziarie personalizzate ed integrate con strumenti del Cliente stesso
- Nuovo modo di comunicare con la clientela: le informazioni sono passate da un semplice foglio informativo a strumento di marketing e di gestione della comunicazione.

L'ottica è sempre quella di agire su due livelli:

- recupero efficienza
- ricerca di efficacia commerciale / operativa e relativa immagine sulla clientela

Sull'area crediti è in fieri un'opera di razionalizzazione che si basa sull'utilizzo di strumenti che ora la tecnologia può mettere a disposizione.

Ciò in linea con gli obiettivi strategici.

Anche qui abbiamo una **reciproca influenza** tra la **tecnologia e organizzazione**.

Le azioni intraprese sono dirette su:

#### **Clientela Privata**

dove l'affidamento iniziale viene supportato da strumenti di scoring statistico ed il controllo in itinere da strumenti di scoring andamentale.

#### **Clientela Imprese**

l'affidamento iniziale con il rating  
il controllo in itinere con lo scoring andamentale  
ed il rinnovo con il rating e lo scoring andamentale

Abbiamo deciso di spingere al massimo l'utilizzo della rete e di darle valore aggiunto tramite l'utilizzo estensivo di servizi che stanno creando mercato e danno visibilità e aumento dei ricavi.

In particolare ci siamo focalizzati su :

#### **Video conferenza**

Fornisce ora il supporto di tecnici di elevata professionalità agli operatori sul campo

#### **Call Center**

Fornisce il supporto al cliente nel momento in cui lo cerca ed apre la porta a tutta una serie di contatti per nuovo business

#### **Phone Banking**

Oggi è uno strumento essenzialmente informativo, ma è in atto una evoluzione che lo porti ad essere strumento dispositivo.

#### **Corporate Banking**

E il nuovo strumento di supporto (e fidelizzazione) della clientela

#### **Banca Virtuale**

Abbiamo attivato i primi esperimenti di commercio elettronico con realtà affermate sul territorio.

Abbiamo scelto la rete TCP/IP come networking per la Banca.

La rete TCP/IP ci ha permesso di creare reti efficaci e adattabili a costi contenuti

Abbiamo cercato di gestire il fenomeno Internet/Intranet/Extranet, contemporaneamente, nelle sue tre componenti:

**Vetrina** - Immagine interna ed esterna  
**Servizio** - Supporto alla gestione  
**Interazione con il Cliente** - Supporto alla vendita

Stiamo valutando, ovviamente, con molta attenzione il problema della sicurezza, questo sia per la natura dei servizi bancari che per adeguarci senza rischi alle nuove esigenze del mercato.

Abbiamo installato dei Firewall verso SIA e le altre reti esterne. Intranet può essere vista comunque come scelta di sicurezza adeguandoci ai relativi standard internazionali.

E' necessario dotarsi di tutto ciò che occorre per sostenerla ed agire nella direzione a minor rischio.

La Tecnologia: media o messaggio?

In assonanza con il libro: "Il Medium è il Massaggio" di Marshall McLuhan e Quentin Fiore (Feltrinelli UE 557) – 1967 ci siamo domandati con quale atteggiamento stavamo guardando alla tecnologia.

Le tre alternative che abbiamo identificato sono:

- Guardare alla tecnologia per se stessa, per il gusto di "giocare" alla tecnologia ed innamorarsi di questa.
- Guardare alla tecnologia come vantaggio operativo, ovvero alla capacità di fare le attività previste con maggiore semplicità e/o funzionalità.
- Guardare alla tecnologia come vantaggio competitivo, ovvero farsi aiutare dalla tecnologia per aggredire il mercato con maggiore forza e capacità di gestione.
- Ci siamo domandati se stavamo scegliendo la tecnologia per il suo contenuto o per il suo aspetto e abbiamo concluso che dobbiamo scegliere la tecnologia in funzione della sua capacità di essere risolutiva dei problemi e non per la sua "bellezza".

La tecnologia è un driver strategico ma bisogna farle attenzione.

Oggi si ha una disponibilità sempre maggiore di informazione; l'informazione è sempre più una ragnatela di informazioni e l'utente è sempre più capace di navigare tra queste informazioni.

Gli utenti richiedono un accesso a tutte le informazioni e quindi anche quelle finanziarie.

Oggi sono disponibili miliardi di documenti e di informazioni (in tempo reale).

E' normale, quindi, per migliaia di persone verificare ad esempio il tempo che fa a Parigi prima di partire per una vacanza direttamente dal satellite, vedere eventi mentre avvengono, comunicare in tempo reale con persone di tutto il mondo, etc...

A tutte queste nuove disponibilità, esigenze ed evoluzioni **dobbiamo** essere pronti a rispondere.

Molte sono le implicazioni della rincorsa tecnologica.

Sia nel farla che nel non farla.

La rincorsa è un elemento di perturbazione e di confusione continua  
*"Per fare non consolido"*

Esiste anche una paura della rincorsa come elemento di perdita di potenziale e di mercato  
*"Il cliente è più avanti di me"*

I partner internazionali stanno lavorando alacremente, perciò può essere attuale la citazione:  
*"Mentre a Roma si discute Sagunto è espugnata"*

La tecnologia in continua evoluzione non riesce a maturare ma il mercato, per sua struttura, richiede una continua innovazione dell'offerta

Fortunatamente abbiamo ancora una significativa stabilità intrinseca dell'offerta bancaria.

Tale stabilità nei nuovi scenari nazionali ed internazionali che si vanno configurando, può diventare elemento di instabilità.  
... ed allora ...  
*"adelante Pedro, cum judicio"*: pur con cautela bisogna avventurarsi verso le nuove frontiere.

Medio - piccoli è più stimolante:  
una banca di medie dimensioni può essere più effective di una banca di grandi dimensioni perché:  
Può sbagliare di più (un errore ha conseguenze meno estese) e di meno (una clientela più ridotta è più sensibile della grande massa)  
Il futuro tecnologico può essere alimentato ed evolvere proprio attorno l'impegno di strutture medio - piccole, più snelle e flessibili.  
I productivity slow down sono più gestibili (masse più ridotte da riorientare)

Pertanto siamo convinti, come Banca Del Salento, che tenendo presenti tutti gli elementi che sono stati descritti, si possa pensare di procedere con determinazione verso le significative evoluzioni che cambieranno la nostra realtà in sincronia con il mercato, mantenendo nel contempo una mente chiara e lucida per tutto quello che riguarda il quotidiano e la sua gestione.

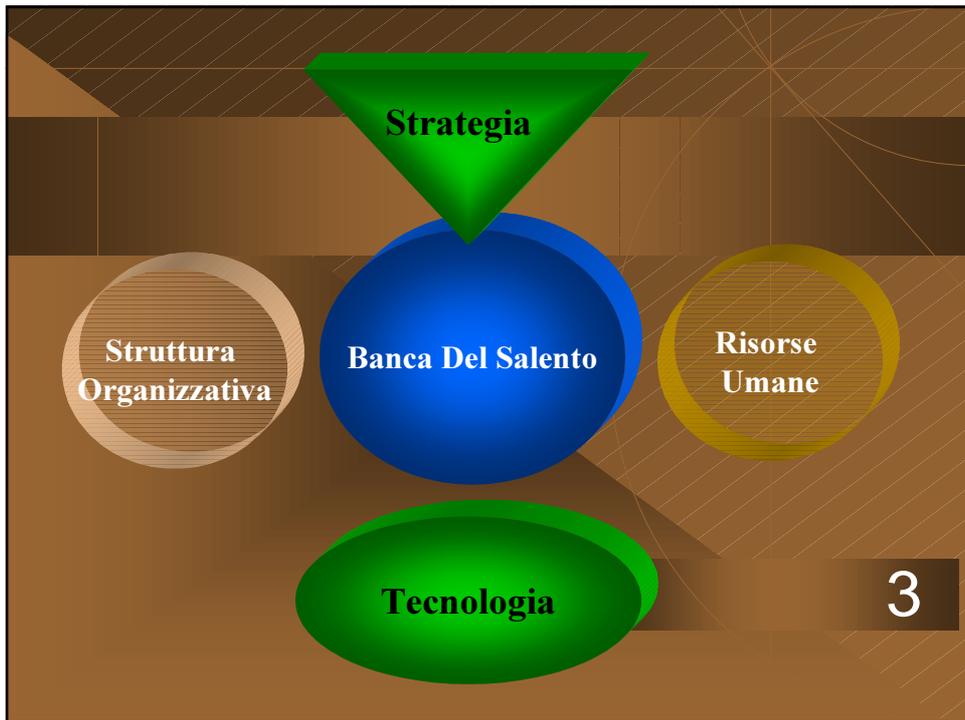
## Tecnologie e risorse in banca: alla ricerca di nuovi paradigmi L'esperienza di una banca di dimensioni medie

Marcello Milano  
Responsabile della "Linea  
Organizzazione e Sistemi" della  
Banca Del Salento

## Tecnologia e Risorse in Banca Del Salento

Riflessioni sul passato,  
uno sguardo sul presente  
ed Idee per il futuro





Banca Del Salento

- ◆ I Numeri di riferimento
- ◆ Le caratteristiche

4



## I Numeri di Riferimento



- ◆ La Banca Del Salento viene fondata nel 1948 e si sviluppa progressivamente in tutta la Puglia
- ◆ Sono coperte le cinque province della Regione oltre alle città di Salerno, Matera e Roma.
- ◆ Ad oggi, i punti vendita della Banca Del Salento sono 75
- ◆ Dati 1996: ROE 8,1%, utile netto + 4,9%, raccolta globale +18%, impieghi finanziari +42,5%.

5



## Le Caratteristiche

- ◆ Oggi la Banca è caratterizzata da una forte presenza nella finanza ed una più limitata realtà di Banca Tradizionale
- ◆ Primary Dealer su tutti i mercati
- ◆ ~ 720.000 Mld. di Titoli scambiati nel '96
- ◆ Una rete di oltre 200 Promotori Finanziari
- ◆ Per il futuro :
  - sviluppo dei fatturati con particolare riferimento ad *asset management* e attività di *servizio globale all'impresa*
  - incentivazione dei sistemi distributivi a *costi variabili*

6



## La Tecnologia e le Risorse

- ◆ Il Sistema Informativo
- ◆ Difficoltà Incontrate
- ◆ Approccio Operativo
- ◆ Fattori di Successo
- ◆ Il Benchmarking (In/Out)

7

## Il Sistema Informativo

- ◆ Il passaggio da una tecnologia ad un'altra (Migrazioni Bull - Dos - Mvs) è stato "obbligato" ed il risultato non è stato nelle aspettative
- ◆ E' stato conservato l'investimento sulla tecnologia ma si è, in parte, perso quello sulla "banca"
- Oggi è in atto il recupero funzionale sulle piattaforme installate  
*"Usare meglio ciò che abbiamo"*



8

## Difficoltà Incontrate

- ◆ Ambiguità tra l'eccesso di semplicità (apparente) e, nel contempo, di complessità (reale)
- ◆ Le nuove tecnologie non arrivano a completare un processo di maturazione prima che ne siano pronte altre
- ◆ Le conoscenze interne sono sempre più insufficienti



9

## Approccio Operativo

- ◆ Gestione delle Priorità
- ◆ Visione per processi
- ◆ Program Management
- ◆ Controllo della Qualità
- ◆ **Costi fissi** (interni per Analisi, BPR e ottimizzazione) per la qualità, **costi variabili** (esterni) per la quantità → Outsourcing(?)
- ◆ Wait and see approach
- ◆ Benchmarking



10

## Il Benchmarking (In/Out)

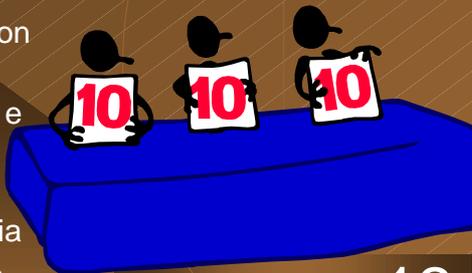
- ◆ Benchmarking come strumento per misurare l'efficienza delle strutture della Banca
- ◆ Benchmarking come strumento per misurare le capacità concorrenziali della Banca



11

## Fattori di Successo

- ◆ Filosofia dei “piccoli passi” ma continui (accettare di non fermarsi mai)
- ◆ Preservare gli investimenti e non la tecnologia esistente
- ◆ Utilizzatori smaliziati e non “innamorati” della tecnologia
- ◆ Gestire un processo nuovo senza perderne il controllo.



12



## Fattori di Successo (segue)

- ◆ Privilegio del *Time-to-market* rispetto ad una “*Best way* “ *più canonica ma lenta*
- ◆ Dalla **funzione**  
(gerarchica, orientata alla gestione)  
al **processo**  
(organizzazione piatta e flessibile,  
orientata ai risultati)
- ◆ Passaggio dal **gruppo di sviluppo** al  
**gruppo flessibile** (con utenti e specialisti  
impegnati su più progetti)

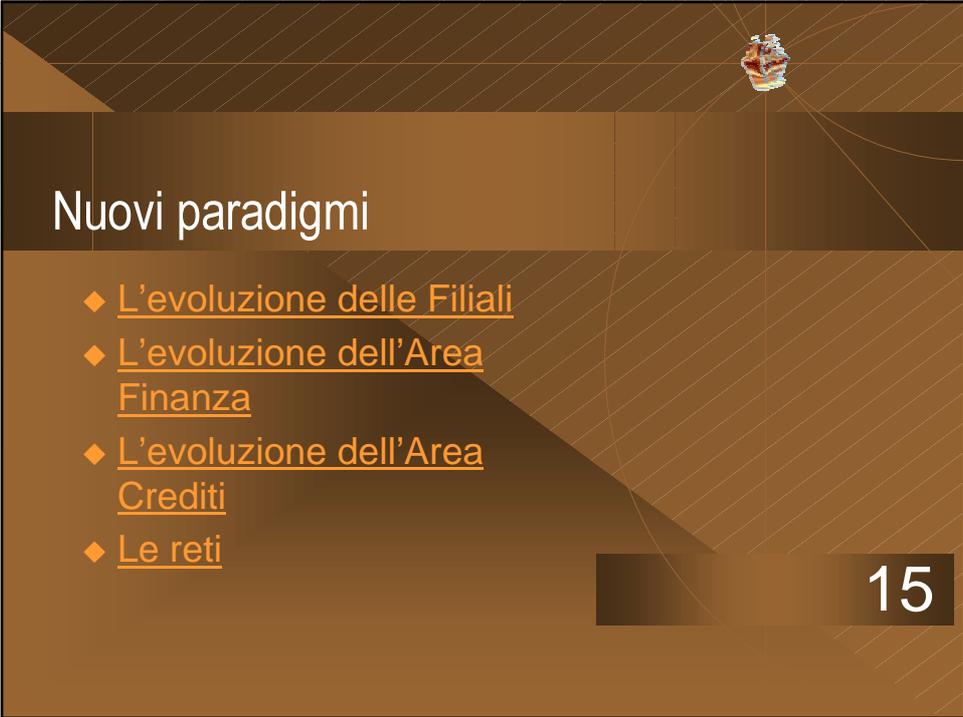
13



## Fattori di Successo (segue)

- ◆ Il governo della Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) consente di:
  - ◆ Riorientare i processi in modo virtuoso
  - ◆ indirizzare le risorse verso reali obiettivi di business
  - ◆ supportare le decisioni

14



## Nuovi paradigmi

- ◆ L'evoluzione delle Filiali
- ◆ L'evoluzione dell'Area Finanza
- ◆ L'evoluzione dell'Area Crediti
- ◆ Le reti

15



## L'evoluzione delle Filiali

- ◆ Definire e gestire il corretto equilibrio tra centralizzazione e decentramento
- ◆ Rightsizing come strumento per rendere più concorrenziale il servizio al cliente.
- ◆ Decentramento ove l'intervento sia sufficientemente ampio (nei numeri) da giustificarlo (massa critica)

16



## L'evoluzione delle Filiali: Comparto Esecutivo di Filiale

- ◆ Precedente
  - ◆ Inefficienza applicativa
  - ◆ Assetto Organizzativo rigido
    - ◆ Poca flessibilità tra gli addetti
    - ◆ Poca capacità di intervenire sulla clientela

17



## L'evoluzione delle Filiali: Comparto Esecutivo di Filiale

- ◆ Attuale
  - ◆ Un migliore utilizzo delle tecnologie attraverso un *accomodamento* delle strutture interne.
  - ◆ Spostamento delle attività da Back Office a Front Office.
  - ◆ Rivisitazione applicativa ed introduzione di tecnologie digitali dove possibile.

18



## L'evoluzione delle Filiali: Comparto Esecutivo di Filiale

- ◆ Risultati
  - ◆ Recupero di produttività del 30% (pari a 60 risorse) del Comparto Esecutivo (**minori costi**)
  - ◆ Maggior semplicità delle relazioni interne (**miglior qualità del lavoro**)
  - ◆ Maggior efficacia e semplicità per le operazioni del cliente (**miglior qualità del servizio**)
  - ◆ Maggior offerta di servizi al cliente (**maggiori ricavi**)

19



## L'evoluzione dell'Area Finanza

- ◆ La Piattaforma Tecnologica come strumento per l'integrazione tra l'informatica Finanziaria ed il Sistema Informativo
  - ◆ Caratterizzata da una struttura Client/Server e Reti Windows NT
  - ◆ Integrata con la rete telematica SIA
  - ◆ Posta elettronica e strumenti di Office Automation Standard

20



## L'evoluzione dell'Area Finanza (segue)

- ◆ Migrazione dalla precedente situazione in tempi brevissimi
- ◆ Investimento rientrato nel primo anno di esercizio
- ◆ Rapida fase di formazione del personale
- ◆ Nei primi due anni di esercizio non è avvenuto neppure un minuto di fermo macchina
- ◆ Supporto fattivo ai risultati economici per la Clientela e la Banca

21



## L'evoluzione dell'Area Finanza (segue)

- ◆ Tramite la tecnologia è stato possibile:
  - ◆ utilizzare nuove applicazioni e metodologie per la soluzione di problemi (Gestione quotazioni in automatico su MTS)
  - ◆ integrare le diverse funzioni al fine di ridurre il lavoro manuale (riduzione del Back Office)
  - ◆ gestione del Cliente nei borsini tramite informative finanziarie personalizzate ed integrate con strumenti del Cliente stesso
- ◆ Nuovo modo di comunicare con la clientela: da foglio informativo a strumento marketing

22



## L'evoluzione dell'Area Crediti

- ◆ **Clientela Privata**
  - ◆ Affidamento iniziale (scoring statistico)
  - ◆ Controllo in itinere (scoring andamentale)
- ◆ **Clientela Imprese**
  - ◆ Affidamento iniziale (rating)
  - ◆ Controllo in itinere (scoring andamentale)
  - ◆ Rinnovo (rating + scoring andamentale)

23



## I Servizi sulla Rete

- ◆ Gli elementi che stanno creando mercato e danno visibilità e aumento dei ricavi sono:
  - ◆ **Video conferenza**
    - ◆ supporto di tecnici di elevata professionalità agli operatori sul campo
  - ◆ **Call Center**
    - ◆ Supporto al cliente al momento in cui lo cerca
    - ◆ Nuovi contatti per nuovo business

24

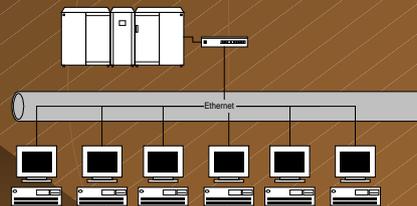
## I Servizi sulla Rete

- ◆ **Phone Banking**
  - ◆ Informativo in evoluzione verso il dispositivo
- ◆ **Corporate Banking**
  - ◆ Strumento di supporto (e fidelizzazione) della clientela
- ◆ **Banca Virtuale**
  - ◆ Primi esperimenti di commercio elettronico

25

## La rete TCP/IP - Extranet

- ◆ La rete TCP/IP ha permesso di creare reti efficaci e adattabili a costi contenuti
- ◆ Internet/Intranet/Extranet gestito nelle sue tre componenti:
  - ◆ **Vetrina** - Immagine interna ed esterna
  - ◆ **Servizio** - Supporto alla gestione
  - ◆ **Interazione con il Cliente** - Supporto alla vendita



26

## La rete TCP/IP - Extranet

- ◆ Sicurezza
  - ◆ Firewall verso SIA e le altre reti esterne
  - ◆ Intranet come scelta di sicurezza
  - ◆ Internet e pagamenti virtuali
  - ◆ Sicurezza legata ai nuovi standard internazionali



27

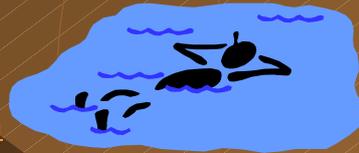
## La Tecnologia media o messaggio ?

- ◆ La tecnologia per se stessa
- ◆ La tecnologia come vantaggio operativo
- ◆ La tecnologia come vantaggio competitivo

28

## Il Futuro a portata di mano

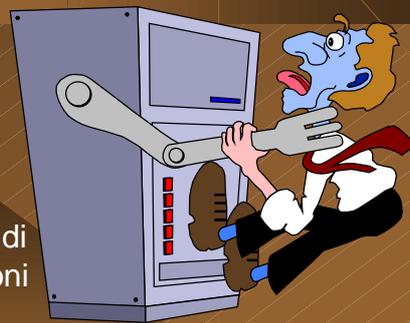
- ◆ Dall'informazione virtuale alla Banca Virtuale
- ◆ La rincorsa tecnologica: implicazioni del farla e del non farla
- ◆ Maturità della tecnologia e del mercato
- ◆ Medio - piccoli è più stimolante



29

## Dall'informazione virtuale alla Banca Virtuale

- ◆ Si ha una disponibilità sempre maggiore di informazione
- ◆ L'informazione è sempre più una ragnatela di informazioni
- ◆ L'utente è sempre più capace di navigare tra queste informazioni
- ◆ L'utente richiede un accesso alle informazioni (anche della banca)



30

## La rincorsa tecnologica: implicazioni del farla e del non farla

- ◆ Rincorsa come elemento di perturbazione e di confusione continua  
*“Per fare non consolido”*
- ◆ Paura della rincorsa come elemento di perdita di potenziale e di mercato  
*“Il cliente è più avanti di me”*



31

## Maturità della tecnologia e mercato

- ◆ La tecnologia in continua evoluzione non riesce a maturare
- ◆ Il mercato richiede una continua innovazione dell'offerta
- ◆ Stabilità intrinseca dell'offerta bancaria
- ◆ Instabilità dell'offerta bancaria dovuta ai nuovi scenari nazionali ed internazionali



32



## Medio - piccoli è più stimolante

- ◆ Una banca di medie dimensioni può essere più *effective* di una banca di grandi dimensioni
- ◆ Può sbagliare di più (un errore ha conseguenze meno estese) e di meno (una clientela più ridotta è più sensibile della grande massa)
- ◆ Il futuro tecnologico può nascere proprio dalle strutture medio - piccole



33

## Domande ?



Marcello Milano

34

## **CONCLUSIONI**

**Dr. GIUSSANI**

Dato il poco tempo ancora a disposizione, penso che potrei fare un breve riepilogo di alcune cose che mi sono rimaste particolarmente impresse nella mente e poi chiudere questo Convegno.

Nella mia introduzione avevo fatto qualche provocazione e gli oratori sono andati ben al di là di quelle provocazioni, hanno coperto uno spazio amplissimo.

Il Prof. Mariotti ci ha dato un buon conforto sull'andamento della produttività, dicendo anche che la produttività dell'informatica e delle telecomunicazioni può dare un contributo al miglioramento della nostra vita in futuro. Ci ha parlato in particolare di come informatica e telecomunicazioni, attraverso lo sviluppo delle reti, possano modificare le nostre organizzazioni, nei loro collegamenti con il mercato, nella possibilità di presentare nuovi prodotti, nei rapporti fra Sedi e filiali e Direzioni generali delle banche.

Il dr. Pietrabissa ha posto l'accento in particolare su come l'informatica può modificare la qualità del prodotto e avvicinarci maggiormente alla clientela. Tra l'altro ci ha fatto presente che l'informatica - ce lo ha ricordato una volta di più - costa molto ed è un costo che noi dobbiamo tenere sotto controllo e dobbiamo riqualificare. Un modo per tenerlo sotto controllo è quello di organizzare più adeguatamente i progetti: il progetto deve essere il prodotto di sinergie tra utente, analista, programmatore e gestore dell'hardware. Ancora, progettando egli una soluzione organizzativa e di prodotto diversa, il dr. Pietrabissa ci ha detto, non senza qualche accento provocatorio: "la banca generalista è morta, noi vediamo la banca specializzata".

Due spaccati aziendali sono stati presentati subito dopo gli interventi di analisi.

Da un lato quello della Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde S.p.A., una grossa azienda: qui il cambiamento è stato visto in tutta la sua ampiezza, di

ristrutturazione organizzativa e di quella tecnica; in particolare, è stato sottolineato come sia necessario ricordare gli effetti che tali cambiamenti producono sul personale, effetti che risentono, a loro volta, di come il personale viene messo al corrente dei cambiamenti, e in qualche modo, “formato” alla novità. E’ stato altresì posto in evidenza come la tecnologia consenta alla banca di fornire nuovi prodotti, instaurare nuovi rapporti e nuovi canali di comunicazione con l’utente (phone banking e altri). In più ci è stato ricordato anche che la tecnologia ha modificato il rapporto tra filiali e Direzioni generali.

L’altro spaccato presentatoci riguarda la Banca del Salento: è l’esempio della banca specializzata. Anche qui c’è stata una conversione, la nostra attenzione è stata richiamata su come e quando porre in essere una conversione aziendale: da un lato, infatti, alcuni aspetti di conversione possono essere dolorosi specie con il personale e difficili da introdurre, dall’altro questi interventi di conversione si rendono necessari soprattutto per adeguare l’organizzazione al “core business” aziendale e permettere alla banca di raggiungere meglio i suoi obiettivi. E’ stato fatto presente in questa circostanza come il cambiamento può essere gestito non solo con risorse interne ma anche con risorse esterne; come il confronto con gli altri - il benchmarking - sia sempre utile; si è ricordato ancora una volta come è necessario avere attenzione ai costi; a fini di un controllo dei costi si deve tenere conto non già del solo investimento informatico, bensì anche dei processi nei quali l’investimento informatico si va ad inserire, nella rete aziendale e al di fuori della stessa, nei rapporti con i terzi.

Credo di aver dato, per quanto mi riguarda, la sintesi dei maggiori spunti raccolti. Ringrazio il Presidente, ringrazio gli oratori che brillantemente hanno dato vita a questo pomeriggio, ringrazio i presenti e direi che possiamo darci un arrivederci all’anno prossimo. Grazie.