

**BANCHE ED E-FINANCE:
PROBLEMATICHE STRATEGICHE E ORGANIZZATIVE**

Prof. Umberto FILOTTO

Facoltà di Economia

Università degli Studi di Roma - Tor Vergata



**Banche ed E-Finance:
problematiche strategiche e
organizzative**

Prof. Umberto Filotto
Università di Roma “Tor Vergata”
Seminario CIPA
Roma 19 settembre 2000

Ringrazio la Cipa per avermi invitato oggi a intervenire in questa giornata e per avermi quindi dato il modo di sottoporvi alcune riflessioni su un tema che da quasi dieci anni occupa una parte considerevole del mio impegno di ricerca.

Credo che occasioni come queste siano oltremodo utili e stimolanti perché confrontarsi con gli operatori fornisce stimoli e spunti che non sono altrimenti conseguibili. Per questo motivo spero che il mio intervento, di per sé abbastanza aperto, possa ricevere i vostri commenti, le vostre osservazioni e, perché no, anche le vostre critiche.



Voglio iniziare il mio intervento facendomi schermo con una citazione presa da uno dei *maître a penser* del nostro secolo. Il motivo per il quale ho ritenuto opportuna questa citazione è legato all'approccio che userò nel trattare di E-Finance. L'opinione prevalente, di questi tempi, è che le banche, o comunque gli intermediari finanziari tradizionali, siano nella posizione ideale per governare il fenomeno di cui trattiamo; in altre parole è diffusa la convinzione che le banche possano realizzare la transizione dal modello produttivo e distributivo tradizionale a quello del mercato digitale con una certa tranquillità. Il concetto di tranquillità non va certamente frainteso: tutti sono convinti che la transizione richiederà scelte radicali, comporterà costi ed investimenti rilevanti, e determinerà un riassetto profondo del modello organizzativo; parimenti è chiaro che non tutte le banche potranno arrivare al termine di questo percorso e che qualcuna non sarà in grado di competere nel nuovo contesto di mercato. Cionondimeno molti sono convinti che le banche sono nella condizione ideale per assumere un ruolo di leadership e che, rispetto ad operatori di matrice diversa, godono di un vantaggio competitivo tale da permettere loro di non essere spiazzate e di conservare il fermo controllo del mercato dei servizi finanziari.

Personalmente non nego la validità di molte delle argomentazioni che molti Colleghi e commentatori esprimono; mi pare però che possa essere utile fare una riflessione in qualche senso controintuitiva per esplorare qualche scenario alternativo.



Struttura dell'intervento

- ◆ il contesto di riferimento;
- ◆ un modello di analisi;
- ◆ problemi e opportunità;
- ◆ quali soluzioni;
- ◆ conclusioni.

Lo schema del mio intervento è il seguente: in primo luogo vorrei dare qualche spunto sul contesto di riferimento dell'E-Finance. Non riporterò in questa sede i moltissimi dati che circolano relativamente alla diffusione di internet, allo sviluppo del trading on line e via dicendo. Sono informazioni importanti ma in buona misura note agli operatori e non mi pare quindi utile ripeterle. In secondo luogo vorrei sottoporvi il modello di analisi teorico sul quale si fondano i ragionamenti e le conclusioni un poco eterodosse alle quali facevo riferimento poc'anzi. In terzo luogo vorrei riflettere su quale sarà la posizione delle banche nello scenario che emerge dal modello che avremo utilizzato. Successivamente vorrei soffermarmi su qualche ipotesi di soluzione organizzativa che le banche possono adottare per affrontare il mondo dell'E-Finance. Infine giungerò alle mie conclusioni che, come vedrete, non sono definitive ma estremamente aperte; d'altro canto gli scenari del mercato digitale sono tutt'altro che prevedibili e parrebbe presuntuoso definire in modo rigido il percorso di uno degli attori senza conoscere la morfologia del territorio sul quale sarà chiamato a muoversi.



Il contesto di riferimento

Il mercato globale

Diversità:

- cultura
- dimensioni
- logiche competitive
- normativa
- etc.....



La rete

È una piattaforma multifunzionale che permette comportamenti economici e sociali del tutto nuovi e diversi

Gli scenari sono definiti dalla tecnologia

Dando per noti i principali dati e trends di sviluppo dell'economia digitale, voglio soltanto portare la vostra attenzione su due profili che mi paiono oltremodo rilevanti.

Il primo è quello relativo alla dimensione realmente globale dell'economia della rete; non è il caso di ripetere quanto internet sia veramente un contesto senza confini ma vorrei sottolineare come la caduta delle barriere geografiche ci immerga in un mondo in cui convergono culture diverse, con dimensioni del tutto nuove, dominato da logiche competitive alle quali non eravamo abituati, in cui si confrontano normative diverse sia sotto il profilo dei contenuti sia per impostazione di fondo.

L'altro aspetto che mi pare opportuno evidenziare riguarda la "multifunzionalità" della rete. Mentre le barriere spaziali legavano la distribuzione tradizionale alle esigenze dei produttori, la caratteristica fondamentale della rete è quella di essere una piattaforma nella quale affluiscono contenuti diversi, prodotti e servizi eterogenei che vengono combinati secondo le esigenze della domanda. Ne derivano comportamenti sociali nuovi e, sotto il profilo economico, diversi processi e modelli d'acquisto. Va inoltre considerato che la velocità e la direzione di questo cambiamento dipende dall'evoluzione della rete ed è quindi governata dalla dinamica dell'innovazione tecnologica.



Un’osservazione frequente è quella che invita alla calma gli entusiasti del web sottolineando come questo sia, a tutt’oggi, una realtà di dimensioni contenute. Ancor più seria è la considerazione relativa al valore economico della rete: non sono molti quelli che hanno trovato una formula di e-business che consenta di realizzare dei profitti in un orizzonte temporale ragionevole.

Sono riflessioni serie e fondate; credo tuttavia che tre puntualizzazioni siano doverose. La prima riguarda la velocità di sviluppo della rete; il fenomeno è ancora sotto certi aspetti contenuto ma ha tassi di sviluppo elevatissimi, anche nel nostro Paese. La seconda considerazione riguarda il tipo di rete di cui stiamo parlando: la rete di oggi non è quella di domani. Prevedere gli sviluppi sulla base del modello attuale mi pare improprio; basti pensare, a titolo di puro esempio a quali cambiamenti saranno indotti dall’introduzione delle tecnologie push. La terza riflessione si ricollega in qualche misura a quanto detto in precedenza: al di là di tutto l’aspetto che più deve far pensare è che la rete sta determinando un cambiamento nei comportamenti delle persone. Il nostro modo di comunicare, di reperire informazioni, di gestire aspetti non marginali della nostra esistenza è sempre più legato alla rete alla sua esistenza ed all’utilizzo che ne facciamo. Stanno in sostanza modificandosi i comportamenti sociali e questo è un trend di lungo periodo la cui portata è difficile da prevedere e quantificare.

Pertanto mi pare che sia opportuno accogliere gli inviti alla moderazione riguardo il web ma, credo, che questi non debbano trasformarsi in scetticismo o in alibi per non pensare ad un futuro che è già in marcia.



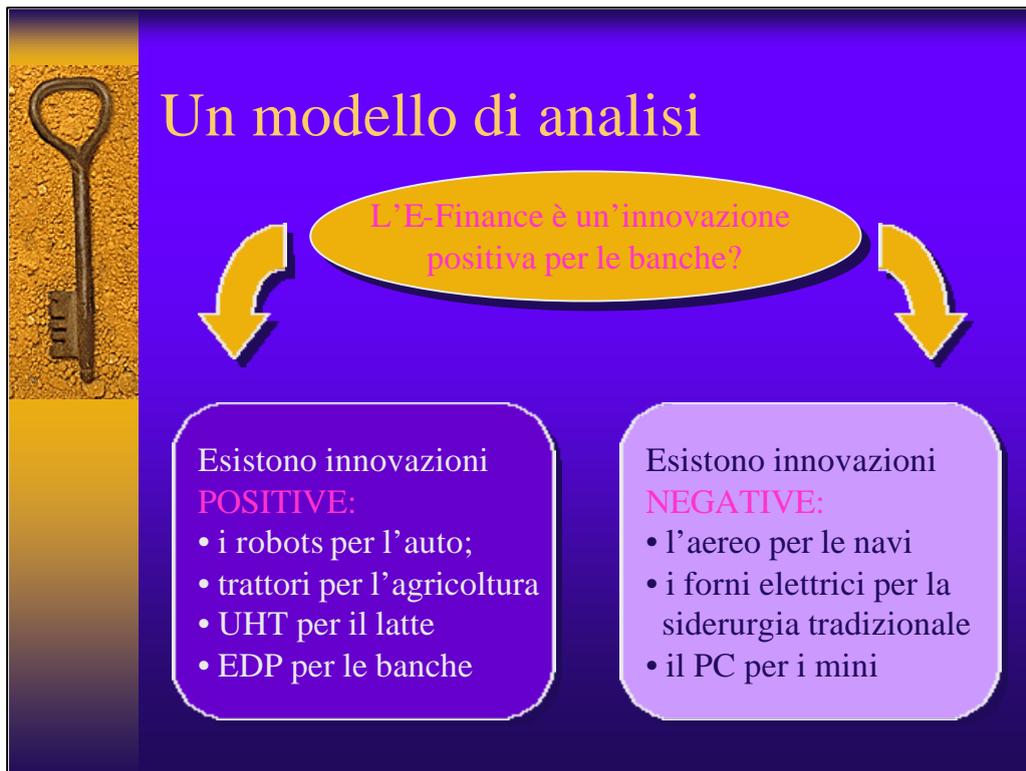
Se, come abbiamo detto, il fenomeno della rete è in fase di elevato sviluppo quantitativo e qualitativo, anche per quanto riguarda la sua dimensione di business, se possiamo attenderci un'evoluzione nel senso di una più facile fruibilità della tecnologia e dei *devices* (terminali o comunque modi di accesso alla rete), e posto che la rete si presta in particolar modo all'erogazione di servizi che siano facilmente digitalizzabili (come sono appunto quelli bancari e finanziari), quali conseguenze dobbiamo attenderci per l'industria dei servizi finanziari?



Struttura dell'intervento

- ◆ il contesto di riferimento;
- ◆ un modello di analisi;
- ◆ problemi e opportunità;
- ◆ quali soluzioni;
- ◆ conclusioni.

Per analizzare questo problema userò un modello di analisi che ritengo particolarmente adatto ad affrontare questo tipo di tematiche; certamente non è l'unico modello possibile, tuttavia, sempre nel quadro di un approccio basato sul confronto tra idee che vi proponevo all'inizio, mi sembra che esso sia suscettibile di fornire una lettura stimolante e, sotto molti profili, innovativa.



Partirei da una domanda di fondo: “il fenomeno dell'E-Finance è positivo per le banche?”. Credo infatti che con molta onestà ci si debba porre questa domanda: ammesso e non concesso che le innovazioni siano sempre positive per il sistema nel suo insieme, non vi è dubbio che, viste da una prospettiva locale, esse possano essere gravemente lesive degli interessi di una specifica industria o per un gruppo di operatori.

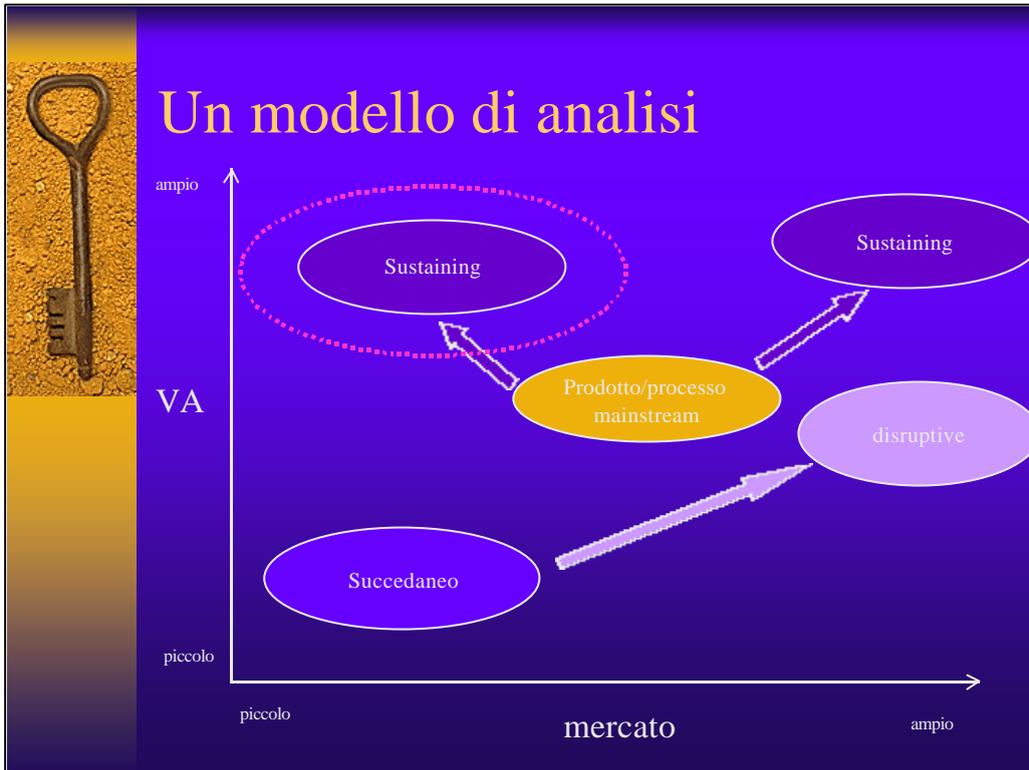
Possiamo quindi fare alcuni esempi di innovazioni positive e negative: Tra le prime metterei l'automazione dei processi produttivi mediante robots nel settore automobilistico che hanno consentito di aumentare la produzione, ridurre i costi e standardizzare la qualità. Effetti ugualmente positivi ha avuto l'introduzione della meccanizzazione in agricoltura, le tecniche di lunga conservazione per l'industria del latte o, venendo a noi, l'elaborazione elettronica dei dati per il settore bancario. Tra le innovazioni che, viceversa, hanno avuto un impatto negativo su specifici settori metterei lo sviluppo dell'aviazione commerciale per l'industria dei trasporti navali, l'introduzione del forno elettrico (che ha permesso di utilizzare il rottame anziché il minerale) per la siderurgia tradizionale di base o lo sviluppo del personal computer per le imprese, come Digital, che avevano portato al massimo grado di sviluppo i minicomputers.



Cosa distingue dunque un’innovazione “buona” da un’innovazione “cattiva”? Usando la terminologia e l’impostazione sviluppata da Clayton M. Christensen della Harvard Business School possiamo dire che le prime sono le innovazioni, che a prescindere dal grado di diversità della tecnologia utilizzata, possono essere definite *sustaining* (o incrementali); esse permettono di migliorare i prodotti destinati al proprio mercato principale ovvero di ridurre i costi di produzione. Le seconde, viceversa, sono innovazioni di tipo *disruptive* che consentono di realizzare prodotti succedanei, inizialmente di qualità inferiore ma a costi molto più contenuti di quelli che caratterizzano i prodotti realizzati dalle imprese che adottano la tecnologia dominante. Una caratteristica essenziale perché un’innovazione possa definirsi *disruptive* è che essa deve avere in sé la capacità di evolvere e migliorare sino a risultare, nel tempo, capace di consentire la realizzazione di prodotti o servizi direttamente competitivi con quelli ottenuti attraverso l’impiego della tecnologia dominante.

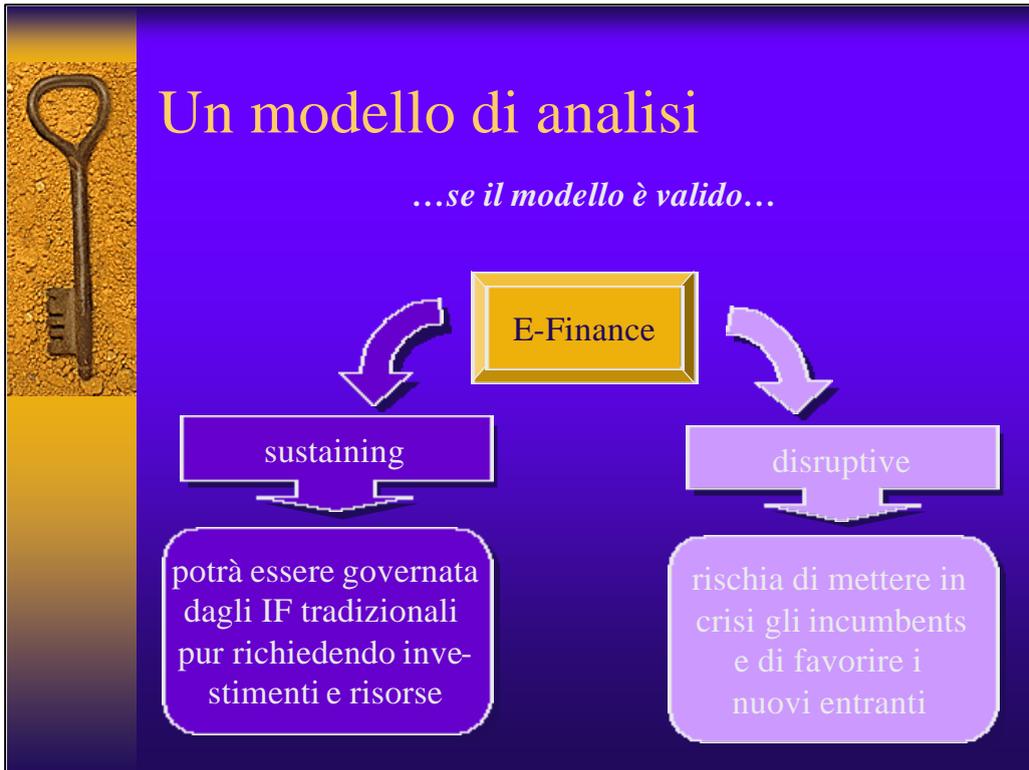


Un problema connesso al concetto di innovazioni *sustaining* e *disruptive* è che i leaders di settore sono perfettamente in grado di dominare le prime in quanto esse permettono di realizzare prodotti che rispondono ai bisogni dei propri migliori clienti, che si riferiscono a mercati ampi e che, in generale, in quanto raggiungono standards qualitativi più elevati, permettono di caricare un “premium price” alla vendita. Nel caso delle innovazioni *disruptive*, invece, i leaders si trovano in gravi difficoltà. Le ricerche empiriche di Christensen dimostrano infatti che, proprio perché i prodotti sono inizialmente peggiori, perché si rivolgono a mercati poco sviluppati e solitamente a bassi margini, non vi è la convenienza a investire in questo tipo di innovazioni. Le risorse necessarie dovrebbero infatti essere distolte da business che, almeno nel normale orizzonte temporale di pianificazione, promettono risultati migliori, per essere destinate a businesses incerti e meno remunerativi.



Il problema è che le innovazioni *sustaining* spesso non danno i risultati attesi alle imprese che le adottano. Partendo da un prodotto o un processo consolidato le imprese introducono un nuovo prodotto realizzato con una tecnologia di questo tipo con la speranza di posizionarsi su mercati più ampi e, in relazione alla miglior qualità e funzionalità, di ottenere margini più elevati. Spesso, tuttavia, queste aspettative non si realizzano: i prodotti così realizzati sono in effetti migliori ma, sfortunatamente, solo una parte limitata del mercato (quella composta dalla clientela più sofisticata) è in grado di apprezzare i miglioramenti di performance ed è disposta a pagare per essi. La gran parte del mercato, invece, si accontenta di performances più limitate e non è disponibile a pagare alcun *premium price*.

Parallelamente accade che i prodotti realizzati con tecnologie di tipo *disruptive*, nati inizialmente come sucedanei di scarsa qualità, si sviluppino e migliorino sino a competere direttamente con i prodotti realizzati con la tecnologia dominante. Inoltre, in relazione ad un vantaggio competitivo in termini di costo, essi possono essere collocati su mercati più ampi e, anche a fronti di margini unitari più contenuti, possono generare alti volumi di profitti. In questo senso è estremamente indicativa l'esperienza dei PC, inizialmente poco più che giocattoli, ma che nel tempo sono risultati in grado di competere con i minicomputers meno potenti.



Qualora il modello di Christensen fosse valido le conseguenze sono ovvie: se l'E-Finance è un'innovazione *sustaining* sarà dominata dagli intermediari finanziari tradizionali, se invece si tratta di un'innovazione *disruptive* essa rischia di essere dominata da nuovi entranti e di mettere in crisi i leaders di settore.



Struttura dell'intervento

- ◆ il contesto di riferimento;
- ◆ un modello di analisi;
- ◆ problemi e opportunità;
- ◆ quali soluzioni;
- ◆ conclusioni.

Date le premesse teoriche vediamo ora quali sono i problemi e le opportunità per le banche.



Problemi e opportunità

*Una riflessione sul trading on line
→ prima forma “matura” di e-finance*

nasce come utilizzo di internet per la negoziazione titoli; dà alcuni vantaggi:

- costi ridotti
- rapidità di esecuzione e conferma

sin dal '75 negli USA esistono i *discount broker*; il *trading on-line* è stato il rafforzamento della loro value proposition:

- costi contenuti
- servizio limitato

Sotto questo profilo si è quindi trattato di un'innovazione sustaining realizzata con una tecnologia di tipo breakthrough

Per provare a capire come potrà evolvere il mondo dell'E-Finance credo sia utile fare riferimento all'unica esperienza “matura” che conosciamo ossia quella del trading on line. Il trading on line nasce per iniziativa dei *discount brokers* americani che attraverso l'utilizzo di una tecnologia innovativa, quella di internet per l'appunto, possono offrire un servizio ancora più economico, più rapido ancorché con un contenuto di servizio particolarmente povero. In questo modo essi rafforzano la propria proposizione di valore tradizione che non è in concorrenza con quella dei *full brokers* che si caratterizzano per costi più elevati a fronte di un servizio denso di contenuti consulenziali ed informativi.



Il trading on line nasce dunque come un sucedaneo puro o, se lo si guarda dal punto di vista dei *discount brokers*, come qualcosa classificabile come *sustaining*. Tuttavia i bassi costi e la rapidità di esecuzione favoriscono, da un lato lo sviluppo del mercato in quanto consentono a piccoli investitori che non potevano entrare nel mercato *equity* (per via delle elevate commissioni praticate dai brokers) di cominciare a investire in borsa, dall'altro consentono ai privati il *cd.day trading* che era possibile ai soli investitori istituzionali, ossia a coloro che avevano accesso diretto al mercato. Inoltre, progressivamente, il servizio fornito dai *brokers on line* si arricchisce di informazioni, di contenuti, di servizi di *advisory* e risulta quindi direttamente competitivo con quello offerto dai *full brokers* i quali sono stati, infatti, costretti a lanciare iniziative di trading on line per evitare di essere disintermediati.

In Italia, dopo un iniziale scetticismo, vi è oggi un grande interesse per il trading on line; quello che però occorre evidenziare è che il trading on line si basa sui principi del *discount brokerage*: bassi costi e autonomia decisionale del cliente. Mi sembra appena il caso di far notare che ciò è in palese contrasto con la strategia messa in atto dalla maggioranza delle banche che cercano di spingere i servizi a valore aggiunto per recuperare la redditività persa per la flessione del margine di interesse.



Problemi e opportunità



Se lo guardiamo sotto questa prospettiva l'E-Finance è più un problema che un'opportunità

tuttavia non vi è modo di impedirlo (se non lo facciamo noi lo faranno altri)

OCCORRE QUINDI ESSERE PROATTIVI

Ma in quali condizioni un'azienda leader in un settore riesce ad essere in grado di non subire un'innovazione di tipo disruptive?

Visto sotto questa prospettiva l'E-Finance è, per le banche, più un problema che un'opportunità perché intacca le combinazioni di valore che caratterizzano i processi tradizionali. D'altro canto pare evidente come non vi sia modo di bloccarne lo sviluppo in quanto esso consente l'ingresso nel settore di nuovi attori, non necessariamente di matrice finanziaria.

Quali sono allora le condizioni perché i leaders di un settore non debbano subire, più o meno passivamente, innovazioni di tipo *disruptive*?



Struttura dell'intervento

- ◆ il contesto di riferimento;
- ◆ un modello di analisi;
- ◆ problemi e opportunità;
- ◆ **quali soluzioni;**
- ◆ conclusioni.

Proviamo ora a vedere qualche ipotesi di soluzione.



Quali soluzioni



Il rompicapo per le aziende leader e consolidate in un settore è come dedicare risorse e investimenti a un'innovazione che riguarda un mercato piccolo, a margini bassi e che dà prodotti di qualità inferiore

Quali saranno le reazioni della struttura?
Quale sarà l'impatto sulla propria rete di valore?
Quale sarà l'impatto sulla redditività?



Le ragioni per le quali le imprese leader si trovano in difficoltà di fronte alle innovazioni *disruptive* sono di varia natura. Non vi sono solo i problemi di margini, di qualità del prodotto e di dimensione del mercato che abbiamo menzionato in precedenza; occorre anche tenere conto delle reazioni della struttura interna, degli effetti sulla redditività complessiva delle operazioni e dell'impatto sulla propria rete di valore. Per fare un esempio: una delle ragioni che rendevano difficile migrare dai mini ai PC era che i primi venivano collocati attraverso una rete a valore aggiunto e costi elevati costituita da rappresentanti professionisti, mentre i secondi venivano venduti in negozi più o meno specializzati ma con margini molto più contenuti. Qualora i leaders dei minicomputers avessero cominciato a produrre PC, essi avrebbero disintermediato la propria rete distributiva e avrebbero creato condizioni di forte disaffezione e conflittualità.



Quali soluzioni

Il mondo della banca

- Le strategie sono strutturate e orientate al ML
- Le competenze sono definite e di tipo univoco
- La cultura è specifica
- L'organizzazione è essenzialmente strutturata
- Le retribuzioni sono “contrattuali”

Il mondo dell'E-Finance

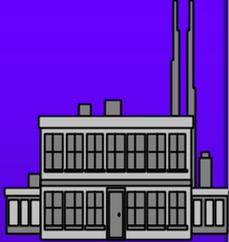
- La strategia è flessibile
- Le competenze sono eterogenee
- La cultura è diversificata
- L'organizzazione è learning

Guardando agli aspetti organizzativi occorre sottolineare come il mondo della banca abbia un livello di strutturazione, di stabilità e di definizione estremamente elevato. Gli orizzonti di pianificazione sono pluriennali, le competenze sono definite, vi è una forte e specifica cultura professionale e via dicendo. Il mondo dell'E-Finance, come tutto il mondo web, è invece caratterizzato da flessibilità, da sincretismo culturale, da strategie adattive, da organizzazioni basate su logiche di apprendimento.



Quali soluzioni

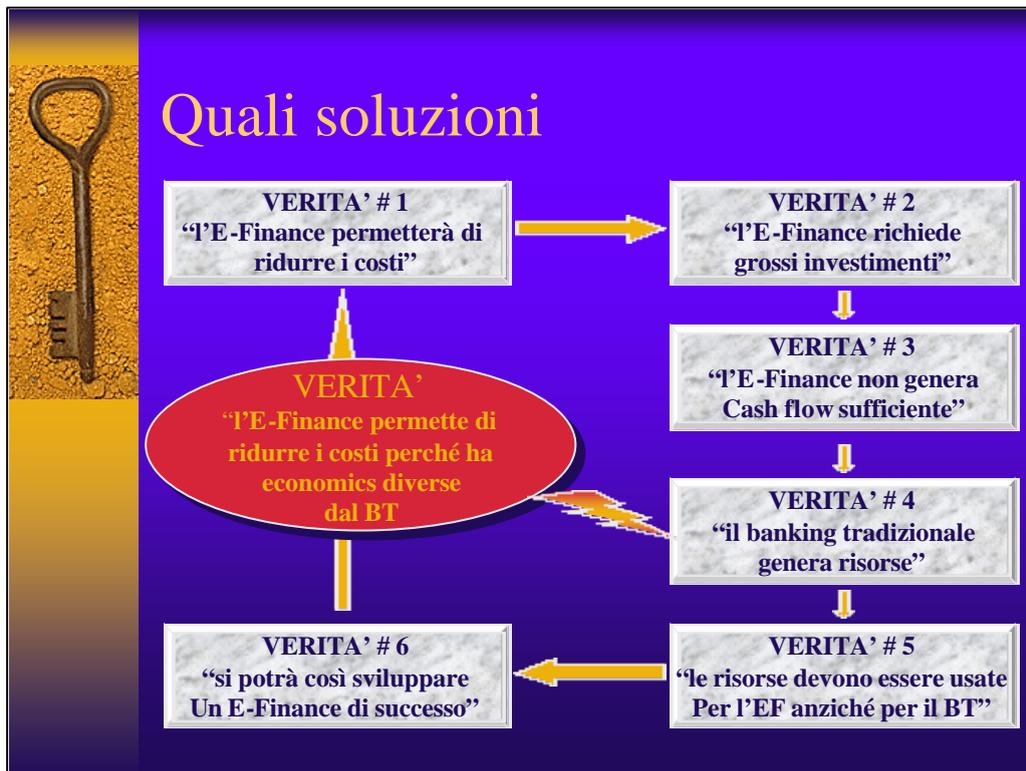
La banca nella sua configurazione attuale è essenzialmente un'azienda di produzione:
→ la sua redditività deriva dalla saturazione della capacità produttiva e la distribuzione è funzione di questo obiettivo



Il mondo dell'E-Finance è essenzialmente pervaso da logiche di retailing: → non importa chi produce, importa che il cliente compri da me perché i margini sono di tipo commerciale

Oltre ai profili di carattere organizzativo e culturale appena menzionati, ciò che per le banche rende complesso lo sviluppo dell'E-Finance è che esso ha si basa fondamentalemente su logiche di carattere distributivo. Poiché la rete è dominata dalla necessità di generare traffico e si regge su strutture di remunerazione di tipo essenzialmente commerciale, ciò che rileva non è chi produce il bene o il servizio ma il fatto che lo compri attraverso il proprio sito.

Nel caso delle banche, invece, non bisogna dimenticare che la rete distributiva è sempre stata funzionale alla saturazione della capacità produttiva. Non a caso uno dei problemi principali delle banche che operano in rete è quello di decidere se devono aprirsi alla distribuzione di prodotti finanziari di terzi o se devono limitarsi a quelli realizzati dalle proprie fabbriche di prodotto.

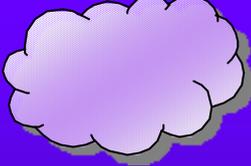


Un altro aspetto di contrasto è legato al finanziamento dello sviluppo dell'E-Finance.

Partendo dalla premessa, oggi accettata e condivisa, che l'E-Finance permetterà di ridurre i costi, ci si pone il problema di come finanziare i grossi investimenti che esso richiede. Essendo evidente che nell'immediato l'E-Finance non è in grado di generare un cash flow sufficiente, è giocoforza reperire le risorse attingendole alla redditività prodotta dal banking tradizionale e dirottandole da questo; se ciò consentirà di sviluppare un E-Finance di successo sarà allora possibile ridurre i costi. Il problema è che la riduzione dei costi avverrà a discapito del modo tradizionale di fare banking: questo, in definitiva, dovrebbe quindi generare le risorse necessarie a consentire all'E-Finance di cannibalizzarlo.



Quali soluzioni



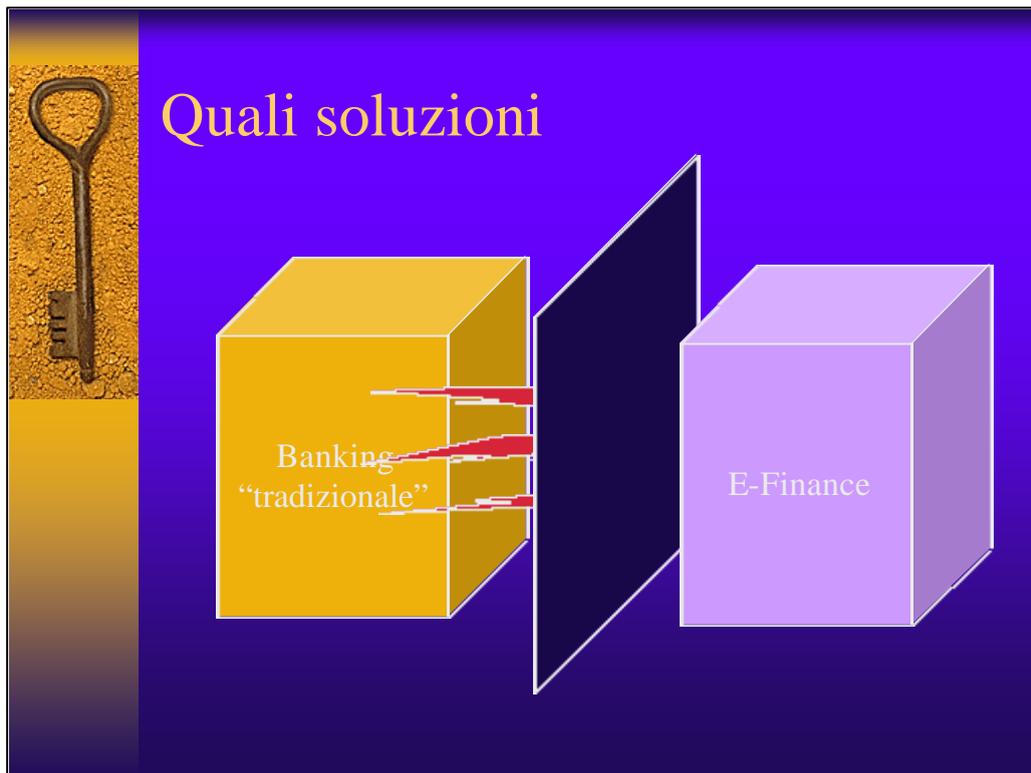
In astratto (e nei business plans) esiste una forte compatibilità tra banking tradizionale ed e-finance

Nella realtà il potenziale di conflitto (culturale, di competizione per le risorse etc.) è altissimo



Occorre quindi affrontare un problema organizzativo...

Dunque, pur a fronte di una forte complementarità teorica tra E-Finance e banking tradizionale, tra essi vi è un potenziale di conflitto elevatissimo che va risolto in via organizzativa.



La soluzione, a mio modo di vedere, non può passare che attraverso l'adozione di soluzioni che garantiscano un forte grado di separatezza tra banking tradizionale ed E-Finance così da evitare i conflitti che vedrebbero quest'ultimo, meno strutturato, dipendente finanziariamente dal primo, meno definito, inevitabilmente soccombente.



Le soluzioni organizzative possibili sono riconducibili a sei opzioni di base: la prima è quella di costituire una sorta di “ufficio E-Finance” all’interno della struttura tradizionale; la seconda, che è caratterizzata da un maggior grado di autonomia decisionale, è quella di dare all’unità organizzativa che si occupa di E-Finance la qualifica di servizio. La creazione di una Divisione di E-Finance accentua l’autonomia decisionale e crea le premesse per un certo livello di autonomia finanziaria. Ambedue queste caratteristiche sono rafforzate qualora si costituisca una società controllata che si occupi di E-Finance. Oltre il perimetro della banca vi sono le soluzioni di esternalizzazione di tipo consortile e l’outsourcing a società terze.

Quali soluzioni

- 1) Ufficio E-Finance
- 2) Servizio E-Finance
- 5) Consorzio E-Finance
- 6) Società E-Finance

Sono soluzioni formali. Non vi è alcuna possibilità che si sviluppi l'innovazione, la struttura tradizionale avrà il sopravvento su quella nuova, le poche risorse destinate sono sprecate

È una soluzione talvolta obbligata ma significa esternalizzare il presidio di quelle che diventeranno core competences

Acquistare una new venture di successo richiede capitali e impone un "suicidio rituale collettivo" del management

La mia opinione è che le prime due soluzioni sono ad un tempo inefficienti ed inefficaci: il grado di separatezza organizzativa non è infatti sufficiente e la struttura tradizionale finirà per avere il sopravvento su quella nuova. L'E-Finance

non potrà svilupparsi e le risorse ad esso destinate saranno sprecate.

La soluzione di tipo consortile è invece talvolta una scelta obbligata, specie per le banche più piccole; il problema è che spesso ciò significa

l'esternalizzazione di competenze ed esperienze che finiranno per essere essenziali per l'operatività futura. Infine, l'outsourcing a società terze ha il difetto di mantenere sempre al di fuori del controllo della banca le nuove tecnologie; d'altro canto l'ipotesi di acquisirne il controllo in un momento successivo acquistando la società che gestisce tali processi è spesso irrealizzabile perché, da un lato se essa ha successo il costo dell'operazione potrebbe essere eccessivamente elevato, dall'altro perché una volta acquistata la società terza occorrerebbe riconoscere che essa ed il suo management sono in possesso delle competenze rilevanti. Il *bidder* dovrebbe quindi sacrificarsi per lasciare spazio alle logiche, ai processi ed al management del *target*.



Per questi motivi credo che le soluzioni più efficaci sono quelle di una divisione o di una società di E-Finance controllata: la prima garantisce un maggior livello di coordinamento, la seconda è più in grado di seguire tempestivamente e con maggior attenzione le evoluzioni di mercato. In realtà la preferibilità dell'una o dell'altra strada dipende anche dalle dimensioni relative della struttura originante; la costituzione di società esterne potrebbe essere preferibile per banche di grandi dimensioni che altrimenti potrebbero soffocare le strutture innovative, mentre la scelta divisionale potrebbe essere più adeguata per banche di dimensioni più contenute nelle quali l'equilibrio tra struttura tradizionale e innovativa potrebbe essere non eccessivamente sbilanciato verso la prima.



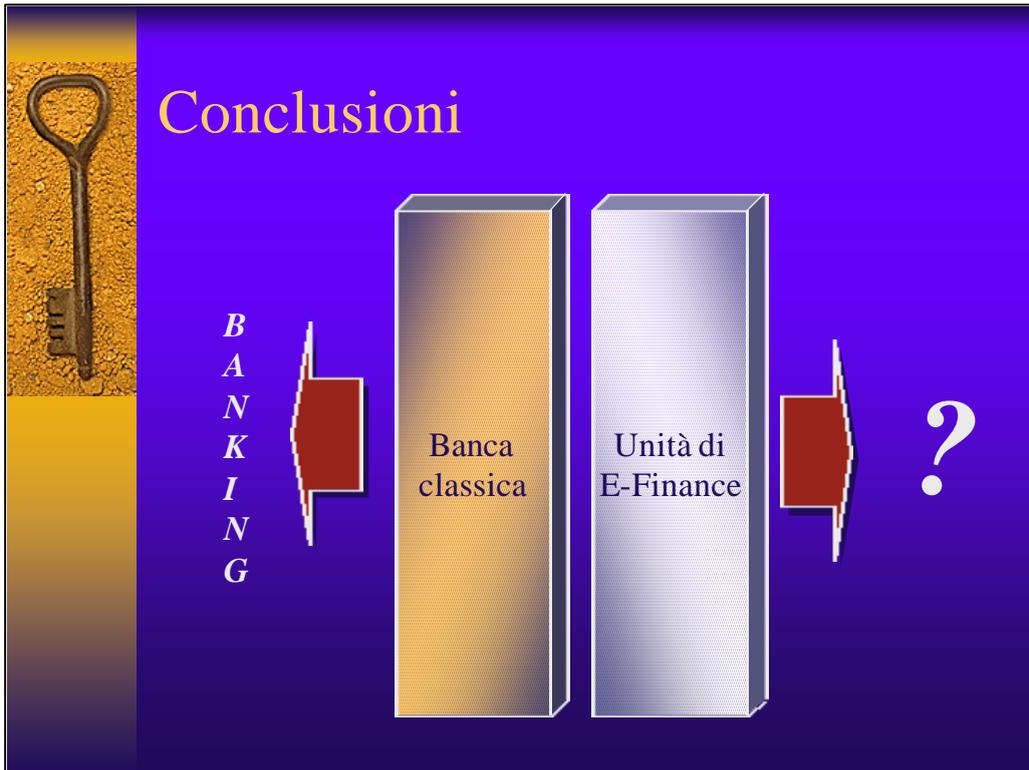
Quale che sia la soluzione, è chiaro che l'unità di E-Finance dovrà adottare logiche di networking e di alleanze, dovrà dotarsi di una forte cultura tecnologica e assimilare una spiccata logica commerciale. Sotto il profilo dei contenuti essa dovrà essere in grado di offrire prodotti finanziari propri, ma anche di terzi, prodotti non finanziari (presumibilmente di terzi), informazioni e *entertainment*. In queste condizioni essa sarà in grado di partecipare attivamente al mondo del commercio elettronico sia di prodotti finanziari sia di prodotti e servizi non finanziari. Va infatti evidenziato che la rete tende a far cadere la compartimentazione tra questi ambiti in quanto i comportamenti del consumatore non seguono più la logica di distinzione distributiva che rifletteva le differenze settoriali dei processi produttivi. Per questo motivo essere presenti in più ambiti permette ad una categoria merceologica di fare da traino per un'altra e viceversa.



Struttura dell'intervento

- ◆ il contesto di riferimento;
- ◆ un modello di analisi;
- ◆ problemi e opportunità;
- ◆ quali soluzioni;
- ◆ **conclusioni.**

Arriviamo ora alle conclusioni del mio intervento che, come ho premesso, sono del tutto aperte.



Quello su cui infatti vorrei riflettere con voi sono le conseguenze sul modello di impresa e sull'attività della banca. Mentre infatti la banca classica aveva un ambito operativo e di business definito, la nuova banca, e nell'immediato, l'unità di E-Finance svolgono attività i cui contenuti ed i cui confini non sono ancora definiti e definibili. Allo stesso modo risulta difficile definire la natura dei processi e dunque gli assetti organizzativi e strategici. Cosa farà e cosa sarà la banca di domani? Quali competenze saranno rilevanti? In quale contesto operativo, ma anche organizzativo si muoverà? Credo quindi che occorra affrontare l'E-Finance con ampiezza di vedute e con un approccio essenzialmente aperto all'apprendimento, sperimentando soluzioni diverse e con grande flessibilità. Temo infatti che non sia possibile fare previsioni e definire percorsi definiti in un contesto così aperto e suscettibile di evoluzioni rapidissime. Per frustrante che possa essere non credo che sia possibile prevedere questo futuro, ammesso che sia possibile leggere qualsiasi futuro.

Ma è poi così importante leggere il futuro?



Conclusioni

Non penso mai al futuro:
arriva sempre così presto

Albert Einstein



Credo di no perché, per dirla con qualcuno che se ne intendeva, il futuro arriva sempre molto presto.

Grazie per l'attenzione.