

**CONVENZIONE INTERBANCARIA  
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE**

**Atti del seminario**

**“Le sfide tecnico-organizzative per le banche tra schemi  
operativi tradizionali e paradigmi virtuali”**

**Banca d'Italia  
Centro Donato Menichella**

**Frascati, 19 settembre 2000**

# INDICE

## **INTRODUZIONE.....3**

DR. ALBERTO MARIO CONTESSA  
SEGRETARIO DELLA CIPA  
CAPO DEL SERVIZIO ELABORAZIONI  
E SISTEMI INFORMATIVI DELLA BANCA D'ITALIA

## **BANCHE ED E-FINANCE: PROBLEMATICHE STRATEGICHE E ORGANIZZATIVE .....8**

PROF. UMBERTO FILOTTO  
FACOLTA' DI ECONOMIA  
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA - TOR VERGATA

## **PROCESSI E MODELLI DI EVOLUZIONE DELLE BANCHE DI FRONTE ALL'E-BANKING.....39**

PROF. GLAUCO CARLESI  
FACOLTA' DI ECONOMIA  
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA - TOR VERGATA

## **INTERVENTO.....62**

DR. GIUSEPPE ZADRA  
DIRETTORE GENERALE  
ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA

## **CHIUSURA DEL SEMINARIO.....67**

## **INTRODUZIONE**

**Dr. Alberto Mario CONTESSA**

**Segretario della CIPA**

**Capo del Servizio Elaborazioni e  
Sistemi Informativi della Banca d'Italia**

Benvenuti al tradizionale seminario che conclude la intensa giornata dedicata all'Assemblea annuale della CIPA. Questo seminario comincia ufficialmente adesso, ma forse è iniziato già questa mattina, perché di *e-banking* e di *e-finance* si è parlato nelle relazioni della mattinata.

Al centro del seminario c'è un tema di grande interesse e attualità: "Le sfide tecnico-organizzative per le banche tra schemi operativi tradizionali e paradigmi virtuali".

Le banche si trovano ad affrontare questa straordinaria fase di transizione dal secondo al terzo millennio, nella quale si profila il fenomeno della *new economy*, innescata dall'innovazione nelle tecnologie della comunicazione e dell'informazione: il motore di queste tecnologie è Internet, che sta trasformando, tra l'altro, anche il modo di fare banca e finanza.

Si sa che i contemporanei sono spesso cattivi testimoni degli eventi che li riguardano: talvolta tendono a esagerarne la portata, talvolta non si accorgono delle loro straordinarie implicazioni.

In questa mia introduzione proporrò alcune domande, che potranno essere sviluppate nel corso del seminario, e farò qualche considerazione.

La *new economy*: non voglio sicuramente intervenire nel dibattito in corso, ma che cosa si può dire oggi? Se guardiamo all'esperienza degli Stati Uniti, se analizziamo le prime evidenze disponibili sul fenomeno, quali quelle della FED, dell'OCSE, del Dipartimento del Commercio Americano, e se consideriamo un nuovo paradigma dell'economia quello nel quale si realizza una crescita prolungata senza inflazione, innescata dagli incrementi di produttività delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione con una certa attenuazione del ciclo economico, se consideriamo questo un nuovo paradigma, allora forse tra le possibili risposte alla domanda "esiste una nuova economia?" "Forse sì" è la risposta che possiamo considerare ragionevole.

In tema di tecnologie, una domanda chiave che forse non sempre ci poniamo è questa: Internet ha manifestato tutte le sue potenzialità?

Consentitemi una digressione che utilizza anche alcune considerazioni di tipo teorico. Natan Rosenberg, che considero forse il più grande studioso dei nessi tra scienza, tecnologia ed economia, parte dalle analisi di Schumpeter sull'innovazione, ma su un punto non condivide le tesi di Schumpeter, ed è un punto chiave.

Schumpeter dice: "un imprenditore innova e gli altri imitano"; come dire: uno, l'imprenditore, assume i rischi di investimento, gli altri, meri imitatori, ne traggono i vantaggi. Rosenberg esamina la storia della scienza e della tecnica nel ventesimo secolo e arriva a queste conclusioni: le innovazioni si innestano sulle innovazioni, le innovazioni tecnologiche sono intrinsecamente instabili, esiste una profonda incertezza sull'evoluzione delle tecnologie; conclusione: non ci sono meri imitatori. Non ho il tempo di approfondire questo tema; a chi non lo avesse fatto, consiglio di leggere il saggio di Rosenberg "Science, Technology and Society".

In questo brillante testo, Rosenberg passa in rassegna un po' la storia delle invenzioni dell'ultimo secolo (la radio, il computer, il laser, ecc.) e perviene alle seguenti conclusioni: nemmeno coloro che hanno inventato questi strumenti ne hanno capito fino in fondo le loro implicazioni. Anche perché molto spesso le implicazioni in termini di diffusione economica e sociale sono dovute all'innesto di tecnologia sulla tecnologia. Pensiamo alla radio: Marconi era convinto che la radio fosse uno strumento di comunicazione da punto a punto; sul computer il Presidente della IBM intorno alla metà degli anni cinquanta sosteneva che non ci sarebbe stato bisogno che di pochissimi computers; a proposito del laser, gli avvocati dei laboratori della Bell Computer erano riluttanti a brevettare l'utilizzo del laser nelle telecomunicazioni.

Anche Internet è il risultato di successivi innesti tecnologici: il TCP/IP, il Browser, l'XML. Oggi già si parla di collegamenti tra Internet e satellite, Internet e TV digitale, Internet e i telefoni cellulari di terza generazione. A fronte di questi successivi innesti tecnologici, anche gli utilizzi di Internet si sono ampliati: Internet è nata come strumento di comunicazione in ambito militare e in ambito universitario, è diventata poi uno strumento di comunicazione globale, grande magazzino di testi, immagini, suoni; e ancora, andando avanti, vetrina di marketing, canale di commercio elettronico, canale per la finanza on-line.

Abbiamo visto tutto di Internet? Molto probabilmente no. Perché dico questo: perché il sistema bancario incrocia la rivoluzione di Internet quando questa ha compiuto soltanto un tratto del suo percorso. E quindi alla domanda "Internet ha manifestato tutte le sue potenzialità?", credo che emerga come risposta ragionevole: "forse no".

Il mondo bancario e finanziario vive in prima fila le trasformazioni innescate dalla *net revolution* per le ragioni che oggi ci sono state illustrate dal dr. Sella, dal dr. Desario, dal Presidente della CIPA: esso eroga servizi, che sono puro immateriale, si avvale di reti di distribuzioni, è potenzialmente globale, nello spazio e nel tempo.

Internet esercita, quindi, una pressione al cambiamento in un mondo bancario e finanziario già impegnato in profonde innovazioni. Le banche stanno riconsiderando pressoché tutti gli aspetti del loro modo di essere e di operare non soltanto perché c'è Internet; l'innovazione finanziaria, la globalizzazione dei mercati e lo stesso sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, indipendentemente da Internet, hanno già provocato profonde trasformazioni. Su queste trasformazioni si innesta, con una accelerazione ancora più ampia, il fenomeno Internet.

Da questa situazione emerge la domanda che oggi ci poniamo: come conciliare gli schemi operativi tradizionali e paradigmi virtuali?

Le opzioni che le banche possono trovare, sia nell'esperienza concreta sia in dottrina, sono fondamentalmente quelle di:

- creare una banca virtuale distinta;
- affiancare canali tradizionali e virtuali;
- allearsi con partner tecnologici alla ricerca di nuovi business.

Come scegliere tra queste opzioni? Come ci ricorda la teoria e come ci suggerisce l'esperienza, queste scelte non possono essere effettuate in astratto: occorre combinare la

strategia sulla propria struttura, sui propri sistemi di marketing, sulla propria rete di sportelli, sulle competenze del proprio personale.

Diversi sono gli aspetti da considerare per effettuare scelte a ragion veduta e non soltanto per seguire una moda. Ho raccolto quello che si legge nei documenti sulla materia e quello che dicono gli operatori su questo fronte: i profili su cui riflettere riguardano i clienti, i servizi, l'organizzazione, i costi/investimenti.

Su ciascuno di questi propongo alcune domande e qualche spunto di riflessione.

In tema di clienti è importante considerare:

- quanti sono gli utenti di Internet banking? Tutto sommato sembra ancora pochi. Come cresceranno nei prossimi anni? Si dice tantissimo. E' vero? No?
- che cosa attrae gli utenti nel mondo virtuale e che cosa li scoraggia? Qualche giorno fa abbiamo letto della prima rapina virtuale. Certamente la sicurezza è un tema che preoccupa gli utenti. Però, una recente indagine ha messo in evidenza come nel commercio elettronico, probabilmente, l'aspetto che più scoraggia le persone è la resistenza a digitare continuamente i propri dati;
- come si svilupperà la lotta per il cliente in presenza di nuovi competitors (operatori del campo della telefonia, service providers, ecc.)?

Nel campo dei servizi, la domanda centrale attiene a come combinare servizi tradizionali e nuovo business. Ma non sono banali nemmeno le domande che riguardano i criteri e i parametri per abbinare canali e servizi. E poi i servizi, in effetti, non sono una entità unitaria: sono composti di una fase di promozione, una di vendita, una di erogazione. Ebbene queste diverse fasi possono utilizzare canali diversi?

Sul fronte dell'organizzazione occorre considerare:

- l'estensione degli orari di servizio in un mercato globale, in termini di spazio e di tempo;
- l'allineamento dei dati provenienti da canali diversi ma riguardanti lo stesso cliente;
- l'esigenza di nuove figure professionali (teleconsulenti, televenditori, ecc.);
- la continuità di servizio e di sicurezza in presenza di innovazione e apertura ai sistemi.

Sul versante dei costi/investimenti si prospettano domande non banali:

- i costi di una transazione on-line sono di due ordini di grandezza inferiori a quelli relativi alle operazioni allo sportello. Ma è così vero? Si sono considerati anche gli investimenti? Si sono considerate anche le detrazioni della struttura tradizionale su questi costi?
- i prezzi dei servizi on-line influenzano anche i prezzi degli altri servizi?
- come fronteggiare i rischi di investimento in presenza di crescente competizione tra tecnologie? E' opportuno far tutto da sé o non ci sono spazi per l'outsourcing, per le alleanze e, da ultimo ma non per importanza, per la cooperazione di sistema?

Ho raccolto questo gruppo di domande per il seminario, senza la pretesa, ovviamente, di aver esaurito l'insieme dei quesiti, estremamente complessi, su questo tema così articolato.

Il programma del seminario è articolato in tre interventi: la prima relazione è affidata al prof. Umberto Filotto, che tratterà i profili funzionali e di business dell'*e-banking* e dell'*e-finance*; quindi il prof. Glauco Carlesi approfondirà le tematiche tecnico-organizzative e il dr. Giuseppe Zadra presenterà alcune iniziative di sistema nel campo dell'*e-banking*, messe a punto dall'Associazione Bancaria Italiana.

Prima di dare inizio alle relazioni, fornisco alcune informazioni sui relatori.

Il prof. Filotto è Professore Associato di Economia delle Aziende di Credito nell'Università degli Studi di Roma - Tor Vergata, Facoltà di Economia, dove insegna anche Finanza Aziendale. E' Docente Senior SDA Bocconi e ricercatore del Newfin Bocconi. E' Segretario Generale di Assofin, Associazione Italiana del Credito al Consumo e Immobiliare, e membro del Board di Eurofinas - Bruxelles.

Il prof. Carlesi è Professore Associato di Economia Aziendale nella Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma - Tor Vergata, titolare della cattedra di Programmazione e Controllo. E' responsabile per la Facoltà dei programmi europei nell'ambito di un network di 20 Università e corrispondente dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale.

Il dr. Zadra è Direttore Generale dell'Associazione Bancaria Italiana dal giugno 1992; è docente di Economia dei Mercati Finanziari presso la Facoltà di Giurisprudenza - Università LUISS "Guido Carli".

**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

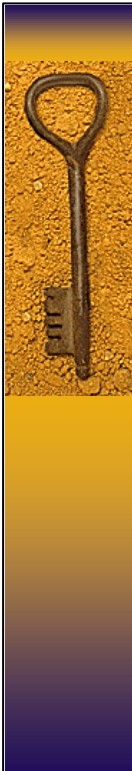
Ringrazio la Cipa per avermi invitato oggi a intervenire in questa giornata e per avermi quindi dato il modo di sottoporvi alcune riflessioni su un tema che da quasi dieci anni occupa una parte considerevole del mio impegno di ricerca.

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.



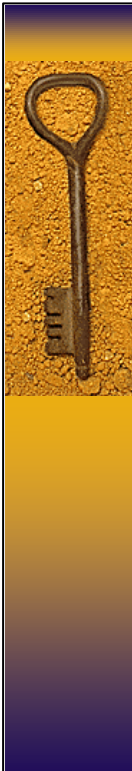
Un’osservazione frequente è quella che invita alla calma gli entusiasti del web sottolineando come questo sia, a tutt’oggi, una realtà di dimensioni contenute. Ancor più seria è la considerazione relativa al valore economico della rete: non sono molti quelli che hanno trovato una formula di e-business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

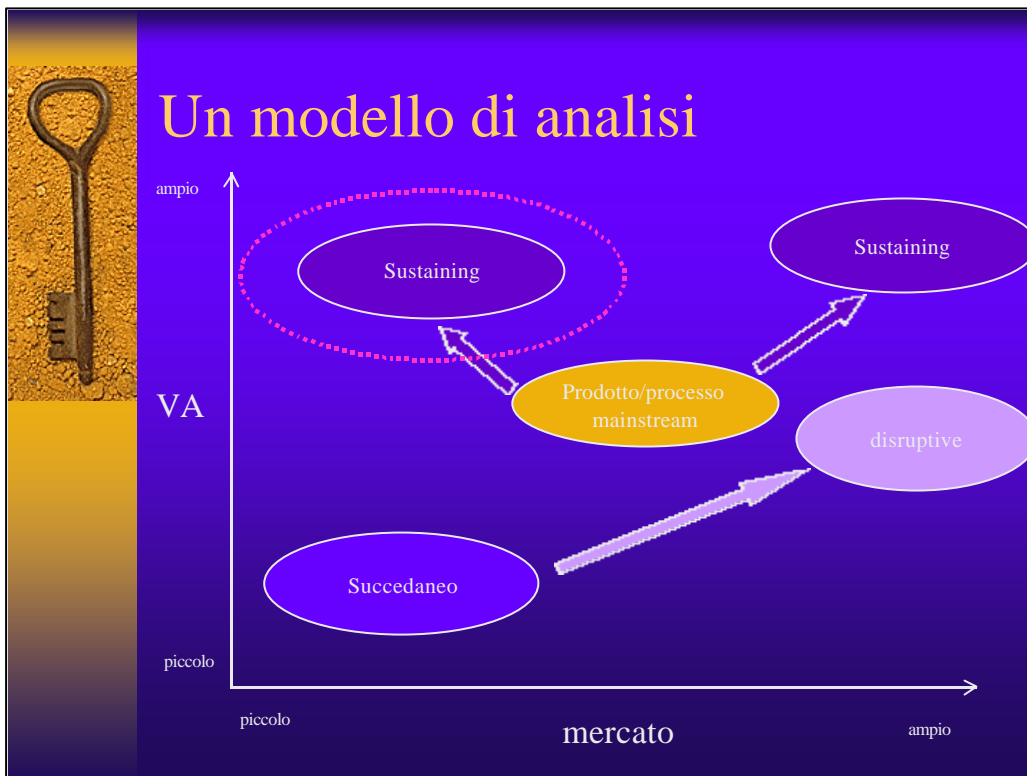




Cosa distingue dunque un’innovazione “buona” da un’innovazione “cattiva”? Usando la terminologia e l’impostazione sviluppata da Clayton M. Christensen della Harvard Business School possiamo dire che le prime sono le innovazioni, che a prescindere dal grado di diversità della tecnologia utilizzata, possono 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.

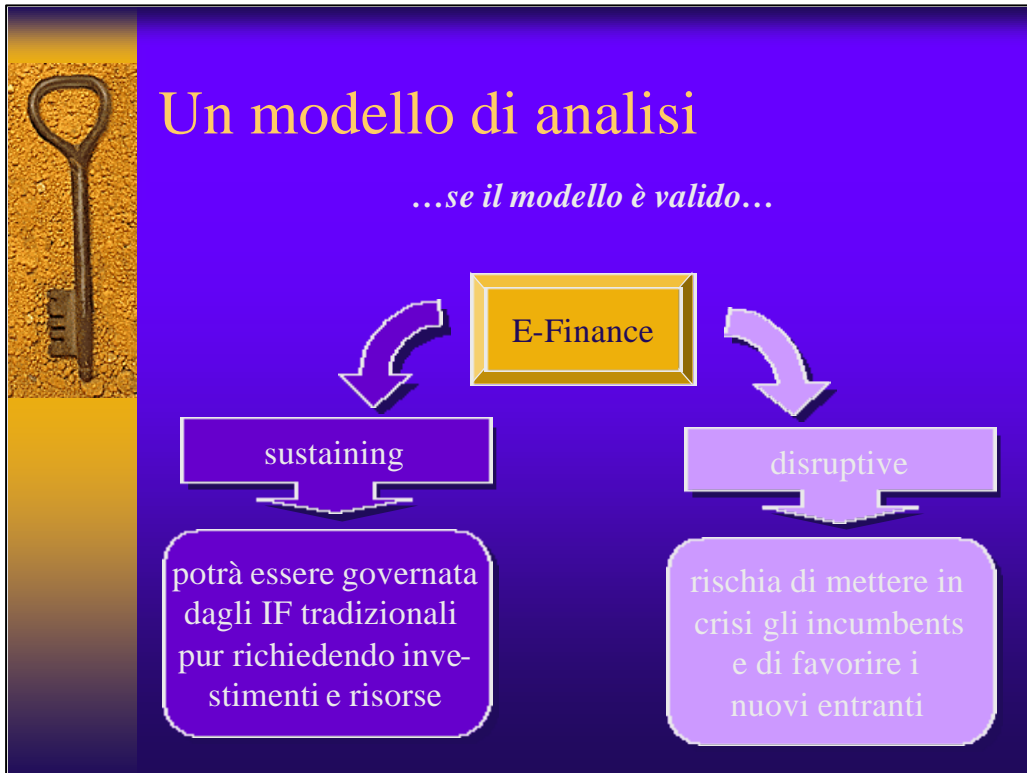


Un problema connesso al concetto di innovazioni *sustaining* e *disruptive* è che i leaders di settore sono perfettamente in grado di dominare le prime in quanto esse permettono di realizzare prodotti che rispondono ai bisogni dei propri migliori clienti, che si riferiscono a mercati ampi e che, in generale, 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.

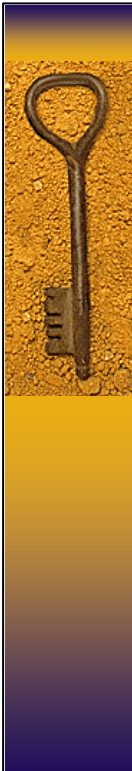


Il problema è che le innovazioni *sustaining* spesso non danno i risultati attesi alle imprese che le adottano. Partendo da un prodotto o un processo consolidato le imprese introducono un nuovo prodotto realizzato con una tecnologia di questo tipo con la speranza di posizionarsi su mercati più ampi e, 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)

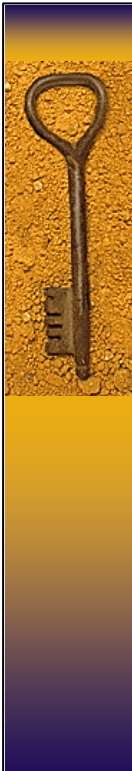
**OCCORRE QUINDI ESSERE PROATTIVI**

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*?

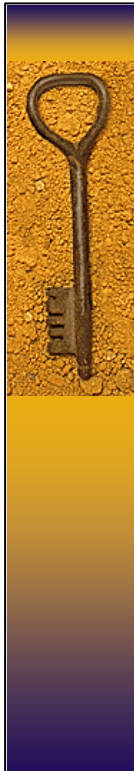




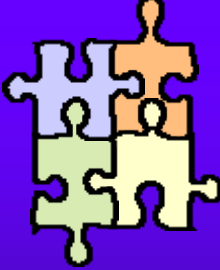
## Struttura dell'intervento

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

Proviamo ora a vedere qualche ipotesi di soluzione.

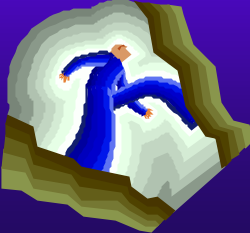


## Quali soluzioni



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

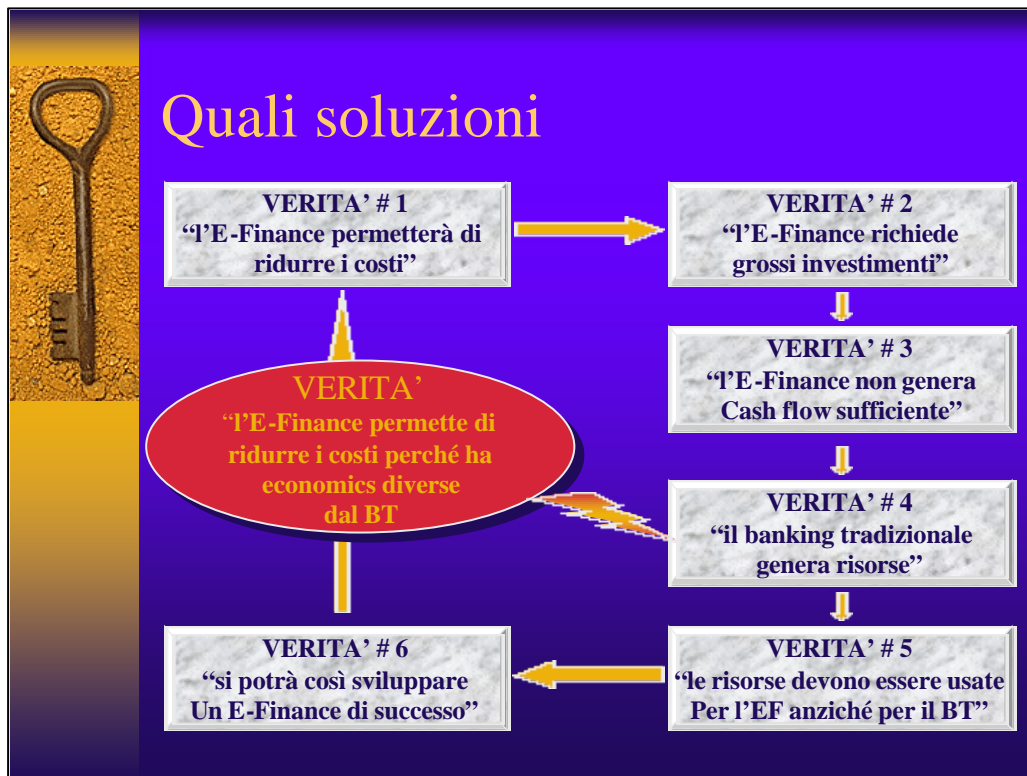


Il mondo dell'E-Finance è essenzialmente pervaso da logiche di retailing: → non importa chi produce, importa che il cliente compri da me perché i margini sono di tipo commerciale



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 fundamentalmente 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



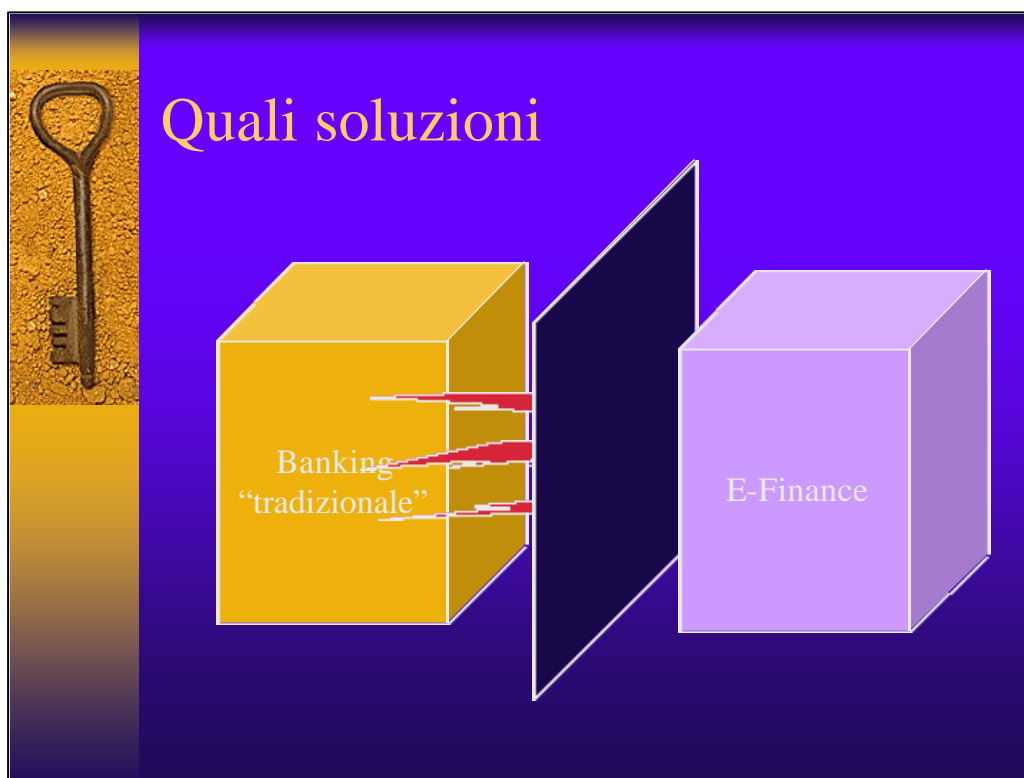
In astratto (e nei business plans) esiste una forte compatibilità tra banking tradizionale ed e-finance

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*

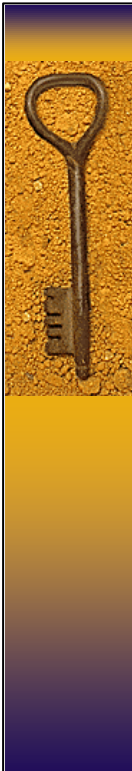
dovrebbe quindi sacrificarsi per lasciare spazio alle logiche, ai processi ed al management del *target*.



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.



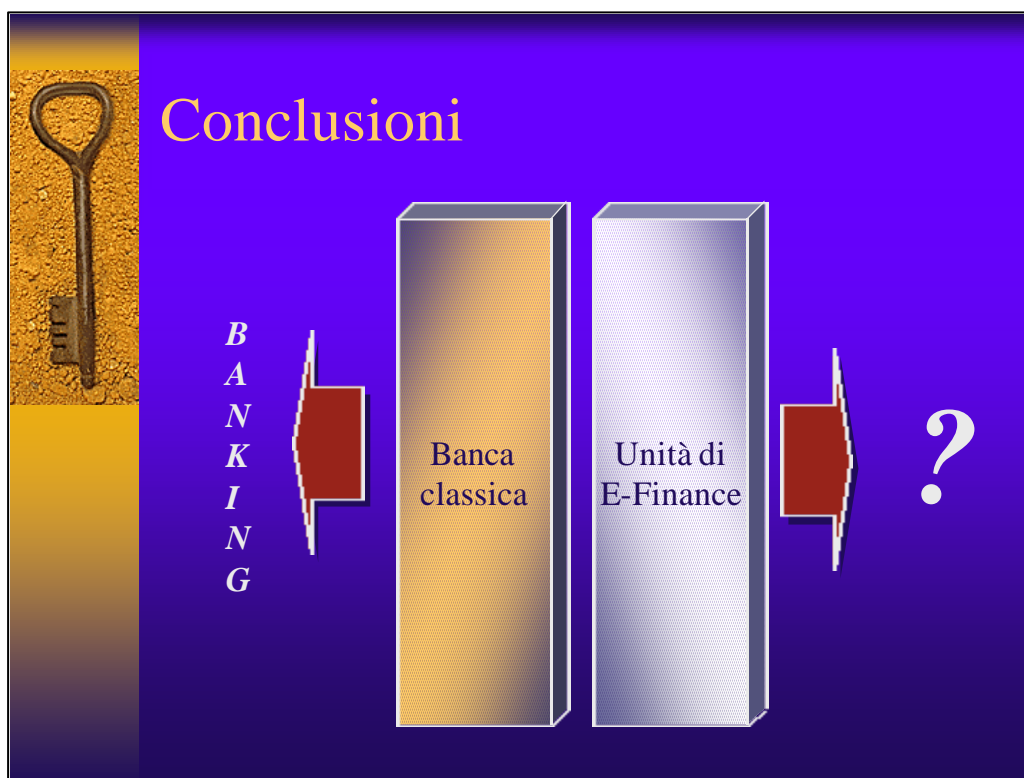
Quale che sia la soluzione, è chiaro che l'unità di E-Finance dovrà adottare logiche di networking e di alleanze, dovrà dotarsi di una forte cultura tecnologica e assimilare una spiccata logica commerciale. Sotto il profilo dei contenuti essa dovrà essere in grado di offrire prodotti finanziari propri, ma anche di terzi, prodotti non finanziari (presumibilmente di terzi), informazioni e *entrtainment*. 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.

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

**Evidenze empiriche e aspetti concettuali**

**Prof. Glauco CARLESI**

**Facoltà di Economia**

**Università degli Studi di Roma - Tor Vergata**

## INNOVAZIONE, NUOVE BANCHE E BANCHE EVOLUTIVE

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## **IL PARADIGMA DELLA RETE E LE BANCHE**

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## **VARIABILI, PERCORSI STRATEGICI E COMPORTAMENTI OPERATIVI**

### **Aspetti e modelli concettuali**

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

variabili sono: innovazione ed evoluzione, compatibilità e performance, apertura e controllo.<sup>2</sup>

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

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

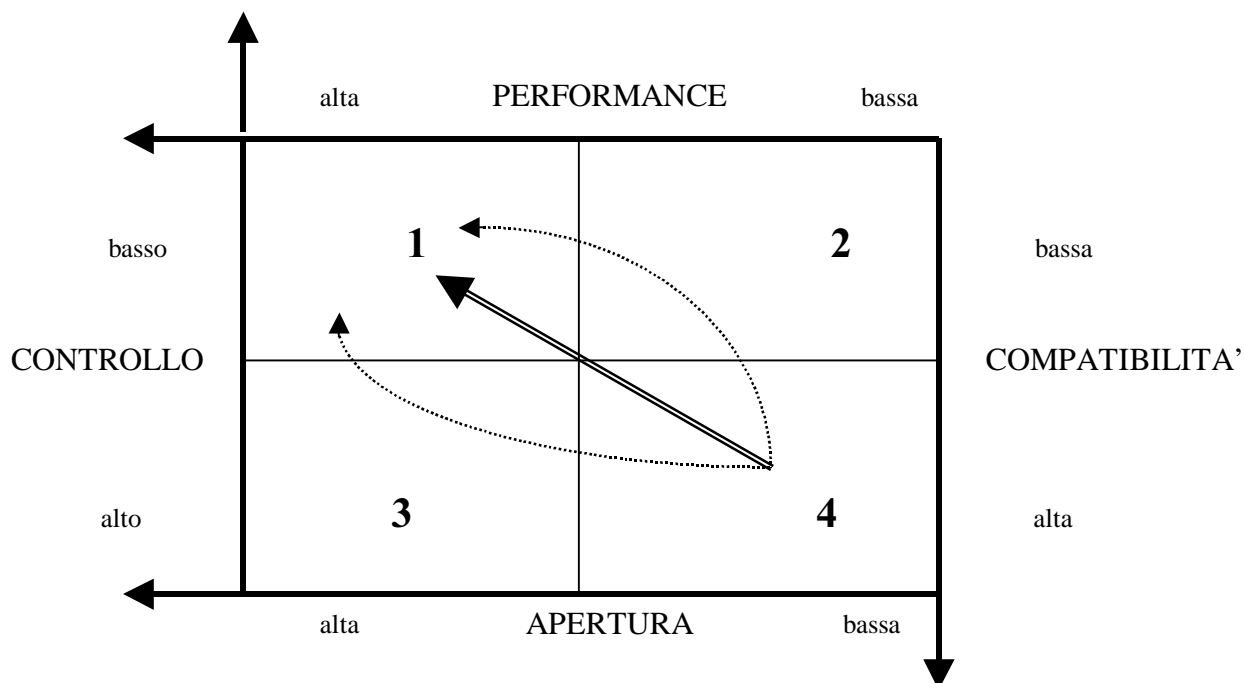
Le Banche Evolutive, con una storia alle spalle, si debbono collocare invece, tendenzialmente, in una linea strategica evolutiva ad alta compatibilità (Area della compatibilità – Tavola 1) e dove l'innovazione di processo è il fatto prevalente a breve; infatti spostarsi su una curva di *trade-off* compatibilità/performance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

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

---

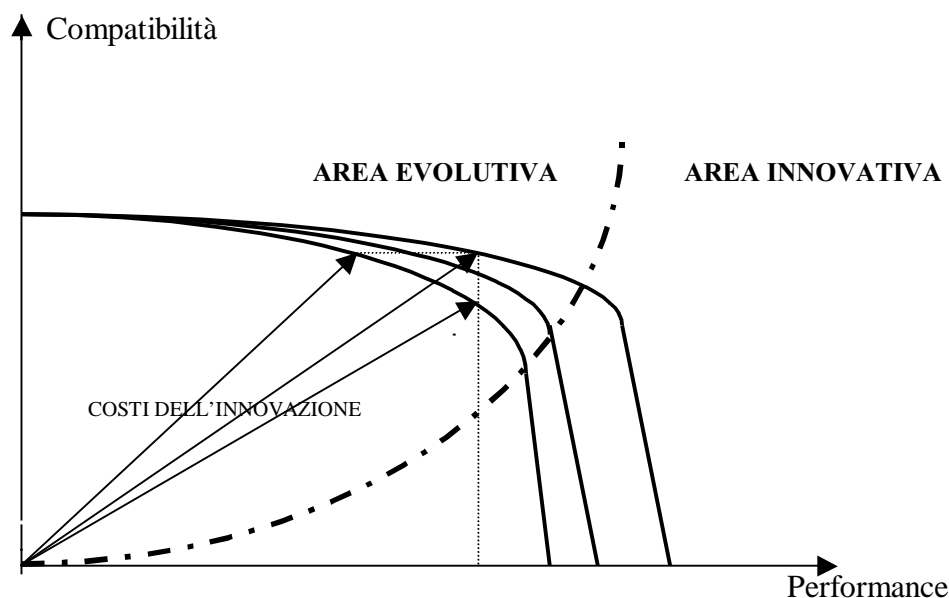
<sup>2</sup> G. Carlesi, *Programmazione e Controllo: modelli e strumenti in prospettiva sistemica*, Cedam, Padova, 1998

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



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

**Tavola 2 Il bilanciamento compatibilita'/performance**



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

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

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

## Evidenze empiriche

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

I casi più significativi di successo nello sviluppo di strategie di globalizzazione da parte di imprese finanziarie a livello mondiale<sup>3</sup>, permettono di individuare quattro opzioni di base:

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

---

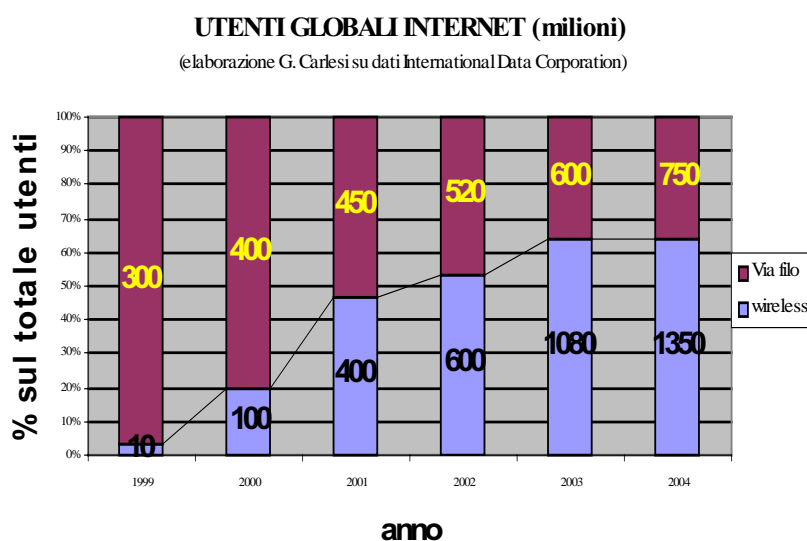
<sup>7</sup> Si vedano ad esempio i casi di Unicredito e Banca Intesa, di Telecom e di IBM.

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

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

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

Tavola3




---

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

Tavola 4

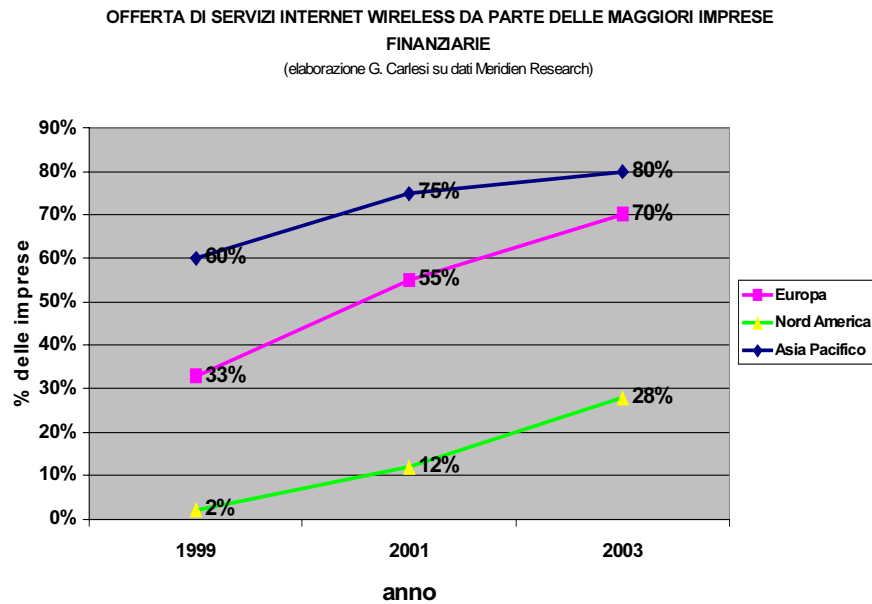
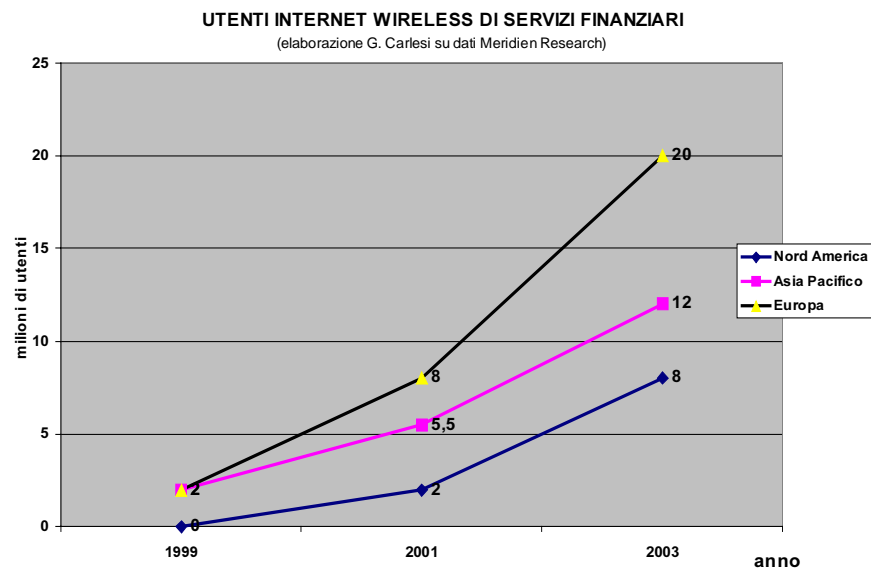


Tavola 5



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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

La situazione attuale (accessibilità, fruibilità e qualità del servizio, base di utenti, base di transazioni, integrazione dei servizi e dei canali distributivi), confrontata con le indicazioni di sviluppo strategico provenienti dalle banche italiane<sup>11</sup>, pone interrogativi e vincoli rilevanti per una reale fattibilità tecnica, organizzativa, commerciale ed evidenzia una possibile necessità di investimenti a breve superiori a quelli stimati.

Tali indicazioni evidenziano infatti intenzioni di ricorrere massicciamente al commercio elettronico (60% delle banche entro il 2001) ed a portali specializzati (50% delle banche entro il 2001), con un andamento praticamente in fase temporale con quello dei restanti servizi di InterNet *banking* e, in termini di utenza e transazioni con valori<sup>12</sup> mediamente confrontabili con la situazione di maturazione nord americana già analizzata.

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

## **ASSETTO STRUTTURALE, RETE DISTRIBUTIVA E SISTEMA INFORMATIVO**

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

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

---

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

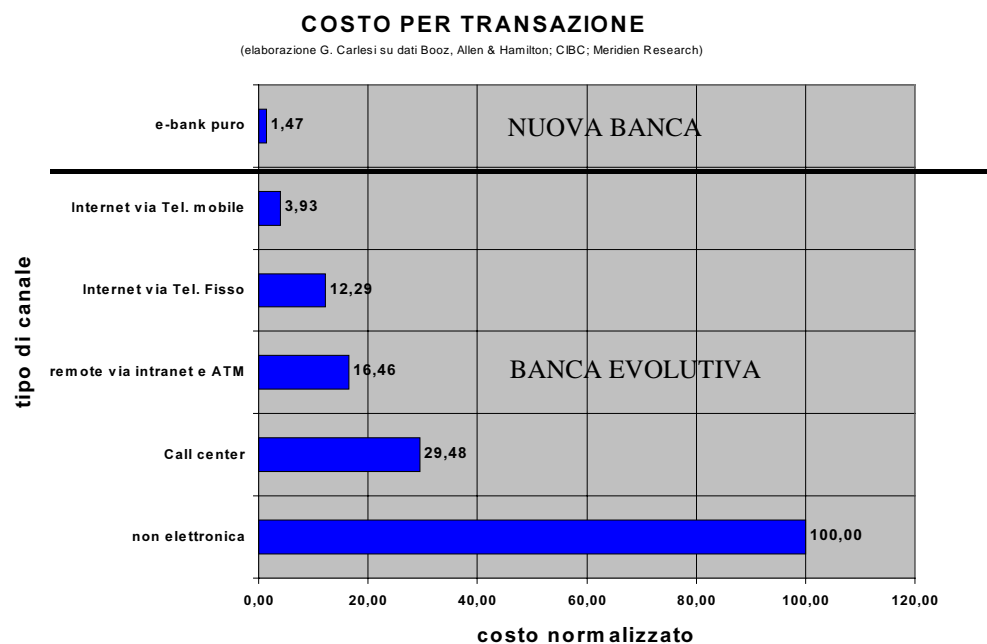
<sup>12</sup> Si vedano in particolare le Tabb. C803A e C712B del citato rapporto CIPA.

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

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

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

Tavola 6



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

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

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

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

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

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

Le banche elettroniche presenti nell'elenco o sono quelle della prima ora, che sono riuscite a beneficiare in pieno del vantaggio competitivo della novità di proposta al mercato e le conseguenti possibilità di sfruttare con continuità e per un tempo più lungo la curva di crescita potenziale nel numero di clienti e di conti<sup>16</sup>, grazie anche alla possibilità di sfruttare un ciclo completo di comunicazione marketing, in fase con la progressiva maturazione della clientela e del mercato<sup>17</sup>, oppure sono il risultato di operazioni di fusioni

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

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



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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

<sup>21</sup> Se si esclude la separazione generale tra utenti commerciali e utenza di massa.

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

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

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

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

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

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

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

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

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

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

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

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

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

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

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

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

## **INTERVENTO**

**Dr. Giuseppe ZADRA**

**Direttore Generale  
Associazione Bancaria Italiana**

La capacità di crescere e creare valore per le banche nell'ambito della new economy passa attraverso una serie di scelte strategiche che ne determinano il riposizionamento all'interno del mercato. Le strategie perseguibili vanno dal ridisegno del proprio modello di business alla revisione dei propri rapporti con soggetti non bancari attraverso alleanze e *joint venture*. Tra le alternative possibili emerge l'opportunità di beneficiare dei vantaggi derivanti da iniziative di sistema.

Proprio con riferimento a questo tema l'Associazione Bancaria Italiana si è posta, tempo fa, il seguente problema: possiamo "rimanere alla finestra", lasciando che le banche operino in maniera autonoma? Oppure è necessario intervenire a livello di sistema, sulla base del fatto che, tra le mille banche associate, a qualcuna avrebbe fatto comodo un nostro intervento?

Ci siamo peraltro interrogati circa la natura del contributo da realizzare. Potevamo, come abbiamo spesso fatto, effettuare una ricerca finalizzata allo *sharing* delle informazioni, attraverso la quale realizzare una riduzione di scala del costo delle informazioni. Tale informativa sarebbe però, con molta probabilità, risultata poco utile in questo momento tenuto conto che già 300 banche hanno attivato un sito informativo e addirittura 120/130 consentono alla clientela di disporre transazioni.

Il **progetto *e-banking*** si è posto dunque un obiettivo ben più ampio:

- da un lato realizzare un *Libro Bianco* che offrisse un panorama dell'Internet banking al momento attuale, ottenuto anche grazie ad una serie di interviste con autorevoli soggetti appartenenti a diversi settori industriali;
- dall'altro, individuare le aree di business in cui risultasse conveniente avviare *iniziative a livello di sistema*.

\* \* \* \*

Per comprendere la portata strategica delle soluzioni di carattere cooperativo è fondamentale valutare quei benefici che nell'ambito della new economy tendono a replicare, e in parte ad accentuare, quelli presenti nelle iniziative già attive nei *business* tradizionali.

Di fronte all'impatto delle nuove tecnologie - che tende a rivoluzionare il panorama infrastrutturale esistente, costringendo ad una revisione dei propri *asset* - assume certamente valore il tema delle **economie di scala**. Gli investimenti che si rendono necessari possono, infatti, essere alla portata solo di qualche *player*, ma possono essere drammaticamente costosi per una somma di altri operatori. Noi continuiamo a ricordarci di rappresentare circa mille di questi operatori, alcuni dei quali hanno dimensioni ragguardevoli, altri no. Il raggiungimento delle dimensioni in grado di garantire un adeguato livello di profittabilità rappresenta un'altra incognita fondamentale, derivante anche dalle incertezze sulle previsioni della domanda di un mercato dai contorni non ancora ben definiti. Proprio a questo proposito l'adozione di soluzioni di sistema si presenta come possibile deterrente all'incontrollato aumento dei costi e come fattore abilitante ad un più rapido raggiungimento della massa critica.

Altro tema a noi più caro e più vicino è quello degli **standard**. L'esperienza ci ha finora mostrato che tutte le innovazioni tecnologiche riescono a diffondersi soltanto quando passano per la condivisione dello standard: fino a quando quest'ultimo non è accettato e condiviso, lo sviluppo è ridimensionato per l'esistenza di un collo di bottiglia. Questo vale per tutti poiché nessuno è in grado di imporre un proprio standard, ed è ancora più vero in una situazione come quella attuale in cui molti sono i *players* già attivi. Assume quindi valore una scelta di sistema che, definendo gli standard di riferimento, è in grado di creare due importanti vantaggi. Da un lato le imprese possono concentrarsi con maggiore attenzione sulle aree tipicamente competitive, dall'altro viene a crearsi un sistema aperto ed interoperabile, al cui interno si realizzano gli equilibri concorrenziali.

I benefici delle soluzioni di sistema, così come descritti, trovano una vasta area di applicazione nel settore bancario. Soluzioni di tipo cooperativo sono state già utilizzate nel sistema per la revisione delle infrastrutture esistenti e per l'individuazione e lo sviluppo di standard comuni alla luce dell'evoluzione tecnologica.

Si arriva così a quello che potremmo definire il "cuore" del sistema bancario: il sistema dei pagamenti. La funzione che noi svolgiamo in questo settore è per sua natura intersoggettiva, interbancaria ed interoperabile.

Ricordo a tutti il caso del **CBI** (Corporate Banking Interbancario) che rappresenta uno dei migliori esempi dell'evoluzione delle infrastrutture bancarie verso la new economy. Nato di recente (siamo nell'ordine dei 3-4 anni di vita), con caratteristiche di tecnologia sofisticata, tale servizio sfrutta la natura di strumento interbancario aperto a tutte le parti del sistema. Anziché essere un servizio (come già esisteva) di *cash management* riservato ad una banca ed a una rete di suoi clienti, noi lo abbiamo reso un sistema interoperabile e in circolarità. E' così che questo meccanismo è esploso, portando a contare circa 200.000 imprese clienti in due anni; esse sono il segno di un successo che non credo dipenda dalla natura tecnologica del servizio, ma piuttosto dal suo essere un sistema completamente di accesso interfunzionale.

Nell'ambito degli standard, il sistema bancario ha individuato con anticipo i trend emergenti nel campo della sicurezza, dando alla luce la **Convenzione ABI-CIPA** sul tema della PKI bancaria. La convenzione definisce una infrastruttura di sicurezza a chiave pubblica in cui il ruolo di certificatore è ruolo esclusivo a beneficio di operatori finanziari. La ricerca dell'interoperabilità sovranazionale è garantita dalla adesione alla GTA (Global Trust Authority) basata su una struttura gerarchica in cui GTA certifica quelli nazionali. Alla luce delle evoluzioni che hanno interessato la normativa nazionale ed europea e della robusta crescita del mercato legato alle infrastrutture di sicurezza a chiave pubblica, le banche hanno la possibilità di imporsi nel settore con uno standard che va consolidandosi. Dalla struttura di un sistema in circolarità, questi due esempi (CBI e Convenzione ABI-CIPA) sono semplicemente modi per arricchire un nostro prodotto con altri servizi senza perderne i vantaggi.

La scelta di soluzioni cooperative, oltre a rendere possibile lo sfruttamento degli investimenti già effettuati nei termini sopra descritti, consente di concentrare gli sforzi ovvero creare una posizione di forza verso gli operatori esterni al sistema bancario. A causa dell'evoluzione che sta ridefinendo il confine tra i settori industriali, i fornitori di servizi ad alto contenuto tecnologico stanno conquistando una notevole posizione di forza nei



confronti degli altri operatori. All'interno del mercato dei servizi finanziari questo si traduce, nei casi più estremi che la realtà europea ci ha presentato, in una vera e propria disintermediazione degli operatori bancari, o in una subordinazione all'interno di accordi di collaborazione. Un tipico esempio è offerto dalla telefonia mobile dove, a causa della maggiore concentrazione degli operatori telefonici, si viene a creare una posizione svantaggiosa per le singole banche. Una posizione consolidata a livello di sistema costituirebbe un punto di forza nella definizione delle nuove tipologie di servizio e, nel contempo, una difesa dell'attività bancaria tradizionale.

\* \* \* \*

Nel processo di individuazione e valutazione dei possibili spazi per un'azione di sistema, il progetto ha esaminato diverse strade, alcune delle quali sono state scartate. Tra queste ultime la più significativa è quella della finanza. Lo studio ci ha portato a guardare a fondo l'impatto di Internet sui cosiddetti ECNs. Abbiamo tuttavia ritenuto che si tratta di un servizio in cui la competizione individuale-aziendale sia assolutamente dominante e nel quale, di conseguenza, non sono rinvenibili i vantaggi di un approccio di tipo cooperativo.

Nel seguito illustrerò brevemente quattro differenti tipologie di servizio per le quali abbiamo ritenuto auspicabile la logica di sistema.

Il primo servizio, nel segmento del *Business to Consumer*, è quello dei **pagamenti a distanza**. Il "problema" dei pagamenti a distanza è risolto oggi, essenzialmente con le carte di credito. Il passo avanti che intendiamo compiere in questo segmento di business è rintracciabile nella creazione di un sito Internet sicuro, gestito da una Utility, sul quale debbano passare tutte le transazioni fatte da qualsiasi cliente verso un qualsiasi commerciante. Il vantaggio per l'acquirente è connesso alla maggiore sicurezza nell'uso delle carte. Il commerciante, nello schema proposto, ha la possibilità di ricevere da una terza parte fidata e neutrale la conferma dell'avvenuto pagamento. Se la terza parte che si interpone nella transazione è poi un soggetto di sistema, è evidente che i vantaggi ovvero la sicurezza percepita risulta ancora maggiore.

Il secondo servizio somiglia molto a quello precedentemente illustrato, ancorché sia più sofisticato poiché riguarda il mondo della **telefonia cellulare**. Si tratta di un universo che, sviluppatosi con grande rapidità, è nelle mani di un *management* moderno e aggressivo, perfettamente cosciente di poter estendere i servizi da quelli di pura comunicazione telefonica a "qualcos'altro". Sono già noti i casi in cui questo "qualcos'altro" è proprio un'attività di cui noi siamo estremamente gelosi: i sistemi di pagamento. La proposta di iniziativa consente al sistema bancario di intermediare i flussi di pagamento generati dalle transazioni concluse tramite telefono aggiungendo un canale remoto di grande diffusione alla propria infrastruttura multicanale. Il nuovo servizio, che si concretizza nella realizzazione di un sistema sicuro dei pagamenti basato sulla redirectione del consumatore verso un "sito sicuro" gestito dal sistema bancario, prevede infatti che nelle SIM card venga inserita una applicazione bancaria.

Il terzo problema o terzo prodotto è forse più avveniristico, ma non nel senso tecnologico, quanto piuttosto in termini di distanza dalla prassi tradizionale. Lo abbiamo chiamato **smaterializzazione delle bollette**; un sistema che in America corrisponde ai servizi noti come EBPP (*Electronic Bill Presentment and Payment*). Si tratta praticamente

di organizzare un soggetto che raccolga i messaggi che tutti i creditori inviano ai loro debitori per informarli del dovuto pagamento. E' un servizio al quale guardiamo con una certa prudenza poiché - nonostante il grande successo riscosso negli Stati Uniti e quello potenzialmente ottenibile nel nostro Paese - gli italiani sono oggi eccellentemente serviti in questo settore dalla domiciliazione bancaria. L'iniziativa è sicuramente innovativa ma non presenta una grandissima urgenza di realizzazione. Certo è dovremmo trovarci sulla cresta dell'onda dell'offerta di questo prodotto senza rischiare che altri operatori lo facciano prima di noi.

Vengo all'ultimo tema, più complesso e affascinante, ma anche il più dibattuto. Parlo delle transazioni **Business to Business** e quindi dell'area dei servizi ritenuti a maggior successo in termini di volumi e di espansione; un'area questa in cui ormai il sistema bancario italiano e le società interbancarie hanno una esperienza consolidata. Sono ormai 10-12 anni che riusciamo a far funzionare mercati basati su strumenti finanziari ed infrastrutture elettroniche. Il fatto che siamo riusciti a gestire con efficacia questi mercati ci rimanda all'idea che il sistema bancario sia in grado di gestire anche mercati in cui ci siano prodotti diversi. La stampa quotidiana riporta già esempi di mercati specialistici, lanciati da grandi operatori, ma anche medi Istituti finanziari nel campo di mercati specialistici di questo genere. Ci sembra tuttavia che esistano alcune attività, anche in questo settore, che sarebbe utile mettere a fattore comune. Un accordo interbancario sarebbe sicuramente utile a fissare le modalità di accesso e gli standard tecnico-operativi del mercato. Una infrastruttura di sistema è in grado, inoltre, di garantire una massa critica nelle adesioni e quindi il volume di transazioni che nessun soggetto da solo potrebbe raccogliere. E' peraltro utile sottolineare che laddove tale infrastruttura venga ben costruita e validamente funzionante, sarà più facile competere a livello *cross-border*.

## **CHIUSURA DEL SEMINARIO**

**Dr. Alberto Mario CONTESSA**

Penso che possiamo chiudere questo seminario e riflettere sulle indicazioni emerse, perché compito di un seminario è proprio quello di gettare i semi sui quali poi cresce la conoscenza. Quindi lungi da me l'intenzione di sintetizzare quello che è stato detto: ci rifletteremo tutti.

Ringrazio, pertanto, i relatori per la ricchezza di indicazioni e di spunti che ci hanno offerto.