

## **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*.