

Lecce, Convegno APB, 11-13 ottobre 2001

"I contributi delle attività di Pianificazione e di Controllo di Gestione alla creazione di valore aziendale nell'attuale contesto di accelerazione tecnologica e di globalizzazione".

“L'innovazione tecnologica nel rapporto fra banca e cliente: implicazioni organizzative, culturali e di controllo”

di Paola Schwizer
Professore straordinario di Economia degli Intermediari Finanziari
Università degli Studi di Lecce
Ecotekne
Via per Monteroni
73100 LECCE
Tel./Fax. 0832-320748
E-mail: paola.schwizer@uni-bocconi.it

1. PREMESSA¹

Il tema proposto quale spunto di riflessione non è sicuramente nuovo all'interesse degli operatori bancari; per alcuni aspetti, esso è addirittura arrivato a un punto di svolta, segnato dalla fase terminale di uno sviluppo accelerato tanto che la stessa Associazione Bancaria Italiana, in un recente Convegno, ha parlato di "caduta dei miti", con riferimento alle forti oscillazioni di prezzo che accompagnano i titoli delle aziende ad alto impiego di tecnologia informatica e, in ultima istanza, all'attuale pausa di riflessione delle banche in materia di e-business.

Nell'affrontare il problema dell'impatto dell'accelerazione tecnologica sull'organizzazione e sulla gestione bancaria occorre quindi innanzitutto porre alcuni punti fermi.

1. La tecnologia è stato il più cruciale fattore di innovazione nel settore bancario, accanto alla revisione della regolamentazione, negli ultimi vent'anni.

2. Le banche hanno sostenuto ingenti investimenti in tecnologia e sono tuttora impegnate nella ridefinizione delle proprie strategie rispetto all'uso della variabile tecnologica e in particolare rispetto alla propria presenza sul Web, alla ricerca di aree di mercato nelle quali poter giocare un ruolo da protagoniste ed acquisire i benefici economici conseguenti.

Gli investimenti sostenuti per l'attività su Internet ammontano, a fine 2000, a 400 milioni di euro, di cui 60 % relativi al sistema informatico, il 25 % al marketing e il 15 % ad altri oneri compresi quelli per la formazione del personale (Banca d'Italia, 2001).

3. Nelle scelte di posizionamento delle banche si ravvedono modelli differenti.

Alla fine del 2000 il 75 % delle banche e il 54 % degli altri intermediari finanziari erano presenti su Internet con un sito promozionale o dispositivo; l'operatività di tipo dispositivo era consentita dal 77 % delle banche (71% fondi intermediati del sistema) e dal 13 % delle società finanziarie (Banca d'Italia, 2001).

La diffusione dell'operatività su Internet si differenzia in base alle dimensioni dell'intermediario, con una apparente relazione diretta: i servizi più complessi sembrano essere quelli offerti dalle banche maggiori.

Oltre 200 banche partecipano a iniziative di e-commerce, offrendo servizi di pagamento, servizi di natura tecnologica per favorire l'accesso e l'operatività su Internet della propria clientela. Sono state ravvisate alcune iniziative di partnership tra banche e società non finanziarie, operanti nei settori dell'information technology, delle telecomunicazioni e dei media.

4. Non sempre tali modelli di posizionamento sono frutto di scelte razionali e pianificate; più spesso esse riflettono il tentativo di imitazione dei concorrenti. I punti di debolezza nell'analisi e nella scelta del posizionamento sembrano risiedere nella limitata pianificazione delle strategie, e nella bassa coerenza tra strategia-organizzazione-modelli di controllo

¹ L'autore ringrazia Valeria Stefanelli e Marco Rollo per la preziosa collaborazione fornita nell'elaborazione dei dati oggetto della ricerca.

Dal punto di vista strategico e di business, la situazione continua a rimanere problematica. Nonostante i notevoli costi sostenuti dalle banche per rafforzare il proprio posizionamento su Internet, estrarre redditività da questo canale continua ad essere molto difficile, sia per quanto riguarda il B2B che per quanto riguarda il B2C. C'è accordo generale sul fatto che Internet non debba essere abbandonato; ma è aumentata la consapevolezza dell'importanza strategica di integrare il canale Internet con efficaci servizi di assistenza pre e post vendita e con forme di banking non virtuale (ABI, 2001).

D'altra parte, le banche hanno sostenuto notevoli investimenti nell'online, ottenendo sicuramente un aumento del numero di utenti ma non una profondità di relazione tale da rendere i rapporti di clientela più profittevoli. I ricavi sono ancora legati principalmente all'operatività in titoli.

Evidentemente sono stati fatti pesanti errori di valutazione. Il che, se da un lato non stupisce alla luce delle evidenti difficoltà di definire su basi corrette stime dei valori prospettici delle attività high-tech, dall'altro riflette sforzi non sufficienti nella gestione del processo innovativo connesso con l'introduzione diffusa della tecnologia nei processi bancari. Ciò che probabilmente è venuto a mancare è l'adozione di un punto di vista tridimensionale sull'innovazione, capace di coniugare valutazioni di:

- posizione attuale (contesto nazionale e contesto competitivo);
- percorsi di sviluppo disponibili (traiettorie tecnologiche o path-dependent);
- processi organizzativi (ricerca di un equilibrio tra lavoro in team, ricerca e consolidamento di routine, apprendimento continuo individuale ed organizzativo).

Nella mia relazione vorrei focalizzare l'attenzione su quest'ultimo profilo dell'accelerazione tecnologica. Partendo da una breve analisi degli effetti delle innovazioni per il sistema bancario, vorrei mettere in evidenza come il fenomeno generi, nel funzionamento del sistema, quattro paradossi: il "paradosso delle competenze", il "paradosso dell'informazione", il "paradosso delle relazioni di clientela", il "paradosso della flessibilità". Quanto tali paradossi complichino la struttura e le applicazioni del sistema di controllo di gestione è spiegato dall'aumento delle aree di conflitto interno fra obiettivi. Vorrei quindi tentare di individuare alcune possibili soluzioni al problema, nella riprogettazione dei meccanismi di pianificazione, coordinamento e controllo interno.

2. LA PRESENZA DELLE BANCHE ITALIANE SUL WEB TRA MITO E REALTÀ

2.1. L'evoluzione del ruolo dell'Information & Communication Technology (ICT) in banca

L'impatto organizzativo del cambiamento tecnologico è stato evidente fin dalle prime soluzioni applicative degli anni sessanta, che avevano portata minimale, essendo orientate ad aumentare l'efficienza di processi e procedure mediante l'automazione delle attività. Ne sono risultate, in ogni caso, economie di scala grazie al miglioramento nella gestione e nell'elaborazione dell'informazione, allo snellimento dell'attività di trading, all'aumento di rapidità dei processi distributivi.

In queste prime fasi, il cliente non trae particolare vantaggio dall'introduzione dell'information technology. Egli, infatti, continua a recarsi in filiale per eseguire le transazioni finanziarie e non nota particolari cambiamenti rispetto al passato. Le banche, viceversa, ottengono notevoli incrementi di produttività e, per la prima volta, devono imbattersi nel problema di dover riquilibrare il personale precedentemente impiegato in lavori ripetitivi.

Lo sviluppo di una seconda fase dell'avvento delle tecnologie dell'informazione in banca si manifesta attorno agli inizi degli anni settanta con l'installazione di grandi reti di terminali on-line impiegate per l'automazione delle attività di front-office. L'impatto della tecnologia va quindi al di là dei processi amministrativi e produttivi bancari per andare a coinvolgere le relazioni con la clientela. Tale relazione continua ad essere confinata nella filiale, ma l'interazione banca-cliente subisce una modifica significativa. Le transazioni elementari vengono portate a termine in pochi minuti ed i clienti cominciano a notare miglioramenti anche nella qualità del servizio e sotto l'aspetto della sicurezza. Le banche registrano ulteriori guadagni di produttività grazie all'immissione dei dati direttamente dai terminali e l'elaborazione unitaria di processi precedentemente suddivisi tra diversi impiegati.

La terza fase dell'evoluzione della tecnologia in banca vede la completa automazione del processo di fruizione del servizio bancario da parte del cliente.

All'inizio di questa fase ('80-'90), si diffondono i primi terminali *self-service* (CD - *Cash Dispenser*, ATM - *Automated Teller Machines* e POS - *Points Of Sale*). Il cliente non è più soggetto a vincoli di orario e la banca, anch'essa libera da vincoli materiali e temporali, può offrire un servizio notevolmente migliorato e può continuare ad accrescere la produttività grazie allo spostamento delle operazioni elementari all'esterno della filiale.

Nella parte finale di questa fase ('90-'95), iniziano a diffondersi anche i primi sistemi di *remote banking* (*telephone banking*, *home banking*, *corporate banking*), i quali segnano, in maniera definitiva, il superamento del sistema tradizionale di distribuzione fondato sullo sportello e aprono la strada ad un sistema distributivo basato sul fattore tecnologico.

Le banche iniziano a seguire un approccio di tipo strategico più che tattico-operativo. Ciò conferma la duplice caratteristica delle applicazioni tecnologiche in esame, ossia la loro valenza "liberatoria" e "innovativa".

Da una parte, alcune fra le nuove modalità distributive, e segnatamente i servizi di home/corporate banking, consentono alla banca di superare i confini - spaziali e temporali - della propria attività. Esse "liberano" la produzione/erogazione dei servizi dai limiti di tempo intesi come orari e giorni di

apertura, e dai limiti spaziali definiti dalla rete di sportelli tradizionali (De Laurentis, 1995). L'applicazione della tecnologia negli ambiti delineati si configura dunque come "liberating".

Dall'altra parte, gli stessi canali elettronici e quelli che nascono dalla combinazione di computer e telefonia (telephone banking) rappresentano una forma di innovazione, sia di processo (per l'impatto sui meccanismi di interazione con il cliente, sulle modalità di fruizione dei servizi, sulle politiche di marketing e altro), sia di prodotto (in termini di natura e qualità dei servizi offerti). I canali di questo tipo si configurano come applicazioni della cosiddetta "innovating technology".

Le due tipologie di applicazione della tecnologia informatica, liberating e innovating, superando l'approccio tecnico-operativo della semplice automazione dei processi, manifestano un salto di qualità delle banche nell'impiego di tali strumenti come "armi competitive" (Biffi, 1988). In quest'ottica, l'adeguamento delle variabili organizzative (struttura, sistemi operativi e risorse) e, in particolare, la capacità di innovare e di differenziare tali variabili in funzione delle esigenze poste dai canali elettronici appaiono elementi chiave affinché l'obiettivo strategico si traduca concretamente in vantaggio competitivo.

Inizia, progressivamente, a prendere forma quella che è stata definita *banca virtuale*, una condizione nell'ambito della quale, attraverso l'uso di tecnologie avanzate, il cliente riceve gli effetti di una attività di tipo bancario in assenza degli elementi tipicamente costitutivi della banca stessa. Siamo di fronte ad una destrutturazione della banca tradizionale e ad una sua ridefinizione in base a nuove logiche di organizzazione, in cui prevalgono le relazioni a distanza con la clientela. In tale ambito, l'information technology permette di rivedere i contenuti organizzativi della banca e di modificare le modalità di erogazione e di fruizione del prodotto/servizio bancario, assumendo un ruolo non più strumentale, ma divenendo, piuttosto, il fattore abilitante del nuovo modo di concepire la banca.

Alla banca virtuale viene associata una gamma articolata di soluzioni, il cui comune denominatore è costituito dall'individuazione di una scissione tra funzione bancaria e struttura bancaria; ciò avviene attraverso l'interposizione, fra i tempi/luoghi della fruizione dei servizi bancari da parte del pubblico ed i tempi/luoghi dell'organizzazione/produzione/vendita dei medesimi, di uno spazio che può essere coperto in modi diversi (con il telefono, con il PC, con la Tv o con un terminale di altro tipo). Questo intervallo costituisce il punto di partenza e la condizione per la realizzazione di ulteriori innovazioni sia sul versante della comunicazione/fruizione che su quello dell'organizzazione/produzione/vendita perché consente di smaterializzare il contatto fra i due versanti eliminando, attraverso una più ampia applicazione della tecnologia sul front-office, quelle componenti rigide dell'attività bancaria che costituiscono il principale ostacolo ad una piena terziarizzazione.

La banca virtuale condivide le funzioni ma non la struttura della banca tradizionale, potendo offrire, oltre agli stessi servizi di quest'ultima, anche servizi diversi per tipologia, qualità e fruibilità. Essa si differenzia sia in termini di assetto produttivo che di offerta, ponendosi come realtà autonoma e competitiva rispetto alla banca tradizionale.

Attorno alla metà degli anni novanta si diffonde l'utilizzo della rete Internet.

Nel volgere di pochi anni il fenomeno Internet mette in moto un processo di cambiamento che, pur con un percorso a balzi che alterna fasi molto positive a fasi di crisi profonda, sta trasformando ogni settore dell'attività economica, con una rapidità che non trova riscontro nelle rivoluzioni tecnologiche che si sono manifestate nel passato.

Internet è un salto logico nel percorso evolutivo del modo di fare banca e, più in generale, nel modo di concepire le relazioni economiche e sociali. Internet è un'innovazione che sconvolge i modelli distributivi ma, sarebbe meglio dire, è un'innovazione che sconvolge il nostro modo di interagire con il mondo esterno (Filotto 2000).

Il “ciclone Internet”, infatti, determina, nel settore in esame come in tutti gli altri, la necessità di riesaminarne la struttura da cima a fondo, dalla gamma dei prodotti e dei servizi offerti, alla struttura dei canali di distribuzione, alle strategie di competizione ed alle alleanze (Scott 2000).

Fino alla fase precedente alla nascita del Web, l'impatto della tecnologia sui modi di fare banca è stato notevole ed ha, nel tempo, dapprima, migliorato l'efficienza operativa, successivamente, ampliato, nello spazio e nel tempo, la possibilità di interazione con il cliente, poi, modificato profondamente il modello delle relazioni e, indi, posto l'enfasi su aspetti del processo di erogazione completamente differenti. Tuttavia, in questo percorso, la banca è rimasta un punto fermo, sicuramente diversa, probabilmente virtualizzata, ma in ogni caso banca. Esaminando una definizione di banca virtuale proposta nel 1997, infatti, si legge che tale organizzazione “replica, con modalità diverse, la banca tradizionale” (Biffi, Filotto 1997) vale a dire che la banca virtuale, pur adottando processi differenti e modelli organizzativi diversi, pur dovendo essere completamente riprogettata, tuttavia rimane individuabile nella sua specificità, nelle sue attività e, in buona misura, nelle cose che fa.

In seguito all'avvento di Internet, tuttavia, tale prospettiva viene a mutare radicalmente.

Internet, infatti, non è un canale, ma un contesto e, nella sua dimensione economica, un mercato; crea pertanto comportamenti (sociali ed economici) diversi (Filotto, 2000).

Parlare di Internet come canale significa sminuirne notevolmente le potenzialità. Un canale, infatti, ha degli argini, una direzione, parte da un punto ed arriva in un altro punto. La rete, viceversa è, per definizione, aperta, non ha una direzione, non ha percorsi predefiniti. L'insieme di collegamenti che permette di creare cambia i comportamenti degli individui e prelude a nuovi modelli di conoscenza, di interazione e di acquisto. La rete, in altri termini, non è uno strumento che permette di fare le cose di prima in modo diverso, ma porta a fare cose diverse ed apre la strada ad un nuovo modello di relazione tra gli individui.

Come è noto, le banche hanno sempre archiviato i dati di business per supportare i processi decisionali, ma sono state raramente in grado di sfruttare a pieno il potenziale informativo insito nei dati stessi.

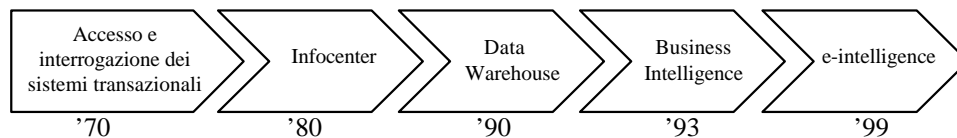
Le tecnologie oggi disponibili (*data warehouse, data mining, OLAP ecc.*), tuttavia, consentono di superare questo limite e di fornire delle soluzioni in grado di supportare i processi strategico-decisionali.

Se, da una parte, l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha consentito, dapprima, l'automazione del back-office e, successivamente, del front-office e dell'interazione con la clientela, dall'altra, ha permesso il miglioramento progressivo dei sistemi cosiddetti di *business intelligence*, ossia dell'insieme di strumenti e procedure che consentono all'azienda di trasformare i propri dati elementari di business in informazioni utili ed utilizzabili dai *decision maker* per creare valore per l'azienda stessa (v. riq. 1.1.).

Nel corso dell'evoluzione dei sistemi di *business intelligence*, sono andati via via aumentando l'ampiezza delle fonti di dati (integrazione di più fonti, fino ai dati web), l'impiego di pacchetti

applicativi in luogo di singoli *tools*, il mix di componenti *pull* rispetto a quelli *push*, le funzionalità analitiche dei software e la frequenza di aggiornamento dei dati (fino al *real-time*).

Riquadro 1.1. L'evoluzione dei sistemi di business intelligence



1. Strumenti di *accesso e di interrogazione dei sistemi transazionali* generalmente basati su macchine *host* aziendali, in un primo momento di tipo *batch* e successivamente di tipo *transaction oriented*;
2. *Infocenter*: fase nella quale l'idea di fondo consiste nel trasferire sottoinsiemi di dati operativi aziendali in un ambiente di organizzazione e di gestione dei dati di tipo relazionale, per poter disporre di strumenti di accesso e interrogazione più flessibili e semplici da utilizzare; questo nuovo database ha il vantaggio di essere unico e di essere *off-line* rispetto ai sistemi transazionali che gestivano l'operatività aziendale;
3. *Data Warehouse*: in questa fase si ampliano e si completano i concetti di fondo e i vantaggi offerti dall'*Infocenter*. I due ruoli fondamentali assegnati al *data warehouse* sono:
 - integrare le molteplici fonti di dati operativi provenienti sia dai sistemi transazionali gestionali, sia da altri sistemi di interazione con la clientela, da fonti di dati esterni e storici;
 - “disaccoppiare” l'ambiente operativo dell'azienda dall'ambiente di analisi e di decisione sui fatti aziendali più rilevanti, al fine di garantire velocità, ritmi, prestazioni, contenuti informativi e finalità molto diversi: il primo, prevalentemente rivolto all'ottimizzazione dei processi operativi e delle tecnologie informatiche di base, il secondo, rivolto a produrre in maniera standardizzata (*push*) ed estemporanea (*pull*) informazioni per il controllo, l'analisi e le decisioni d'azienda.
4. *Business Intelligence*: in questa fase l'attenzione degli addetti ai lavori e del management si sposta sulle *business solutions*. Assumono così importanza anche i sistemi di *front end* dell'utente, sia nella loro componente di *tools* (ambienti software aperti per la progettazione e la realizzazione di sistemi di *reporting*, di *query*, di analisi multidimensionale, di visualizzazione grafica e multimediale delle informazioni), sia di applicazioni analitiche *pacchettizzate* (le cosiddette *analytic application* rivolte ad uno specifico processo manageriale di controllo, di decisione o di analisi), specifiche per particolari funzioni aziendali o *industry*: in altri termini si riconosce che questi sistemi sono quelli che consentono di sfruttare appieno il potenziale informativo residente in un *data warehouse* impostato e progettato per documentare i fatti aziendali più rilevanti.
5. *e-intelligence*: l'attuale fase si focalizza anche sull'accesso e sulla eventuale integrazione, nel *data warehouse*, dei dati web. Nuove fonti di dati elementari diventano assolutamente preziose per comprendere prestazioni dei siti web, comportamenti d'acquisto, gusti e percezioni, soddisfazione, fedeltà e relazioni con clienti, fornitori, partner ecc.

Fonte: Pasini, 2000.

Tali progressi hanno consentito l'implementazione di sistemi di Customer Relationship Management (CRM) poiché hanno dotato le banche degli strumenti necessari per approfondire la conoscenza della propria clientela. Le tecnologie oggi disponibili, infatti, consentono di capire i bisogni, le aspettative e il valore dei propri clienti; in altri termini forniscono un profilo completo, che permette di costruire relazioni soddisfacenti e durature nel tempo.

2.2. Le implicazioni per le banche del passaggio dalla *old* alla *new economy*

Gli anni novanta sono stati testimoni di una delle più grosse rivoluzioni mai avvenute nella storia dell'economia mondiale, tanto da portare alcuni studiosi a coniare il termine *new economy*.

Questa svolta costituisce la prova inconfutabile che l'applicazione massiccia e pervasiva delle tecnologie avanzate provoca una rottura, un salto qualitativo rispetto ai normali cicli congiunturali.

L'aspetto probabilmente più rilevante della trasformazione in atto è costituito dal definitivo superamento della dimensione materiale e tangibile del processo di produzione del valore, con il prevalere della dimensione immateriale o intangibile del valore stesso.

L'impatto sul business bancario è rilevante. L'attività delle banche si caratterizza infatti per la vendita di prodotti tipicamente immateriali e ad alta intensità di informazione (che ben si prestano alla migrazione on-line), per l'elevata struttura dei costi di distribuzione e per la forte dipendenza (in termini di profitto) da segmenti di clienti/prodotti che più facilmente migrano sulla Rete.

Si prospettano quindi nuove minacce competitive:

- una pressione alla riduzione dei costi aziendali;
- la necessità di un aumento nel livello qualitativo del servizio;
- la globalizzazione del mercato e l'irrelevanza della localizzazione;
- la riduzione delle barriere all'entrata;
- l'accrescimento dell'importanza del marchio
- l'aggregazione e la disaggregazione di prodotti e servizi

Riduzione dei costi aziendali

Molte imprese finanziarie, negli ultimi anni, hanno promosso iniziative di *business process reengineering* (BPR) nel tentativo di realizzare miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni, come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità. Questo ha comportato riduzioni nei costi e, in alcuni casi, tali riduzioni sono state piuttosto significative. Tuttavia, molte banche hanno ancora un elevato rapporto costi-reddito. Anche banche estremamente efficienti come la Bank of Scotland e la Lloyds TSB hanno rapporti che si aggirano attorno al 50% (49.5% e 46.6% rispettivamente). Alla Deutsche Bank, il rapporto nel 1998 si è, addirittura, attestato sul 78% (Currie, Willcocks 1996).

I nuovi canali distributivi, e in particolare Internet, forniscono l'opportunità per la riduzione dei costi (vedi tabella 1.1).

Tabella 1.1 Canali distributivi e costi di transazione connessi.

Canale	Costi di transazione (in sterline)
Filiale	£ 1.20
ATM	£ 0.40
Telephone Banking	£ 0.30
PC Banking	£ 0.20
Internet Banking	£ 0.01

Fonte: Datamonitor, 1999.

Aumento nel livello del servizio

Sul web è necessario erogare un livello di servizio molto più elevato rispetto all'ambiente fisico, perché si comprimono i tempi di risposta ritenuti accettabili, perché le esigenze percepite di sicurezza e di affidabilità sono molto più forti, perché si richiede un'elevata integrazione e coerenza di approccio tra il cliente e i molteplici canali di interazione fisici e virtuali (Sella 2000).

Il nuovo scenario offre alle banche l'opportunità di riposizionare prodotti e servizi esistenti e di concepire nuove offerte, aumentando la qualità del servizio erogata ai clienti. Un numero crescente di banche, inoltre, adotta strategie multicanale che consentono alla clientela di scegliere il canale più comodo e conveniente garantendo una disponibilità di accesso alla banca illimitata nel tempo e nello spazio.

Globalizzazione del mercato e irrilevanza della localizzazione

Una impresa bancaria con una presenza su Internet diventa un attore globale. Essa acquisisce una portata irraggiungibile da qualsiasi filiale del mondo fisico. Essa si trova peraltro a dover fronteggiare una concorrenza da imprese anche esterne al settore, o spesso operanti in paesi mai considerati come fonti di concorrenza. Oggi, ad esempio, è possibile operare in titoli dall'Italia usando i servizi di Schwab, o Datek, entrambe aziende americane.

Nel nuovo ambiente, inoltre, il concetto di localizzazione, come inteso tradizionalmente, perde buona parte della sua rilevanza.

Riduzione delle barriere all'entrata

Grazie alla rete, le barriere all'entrata nel settore si riducono drasticamente.

Tuttavia, se è vero che gli attacker (gli start-up aggressivi) hanno dalla loro parte i vantaggi di una struttura snella, sorta appositamente per il web e non frenata dalla resistenza, anche inerziale, di un'organizzazione che deve prima metabolizzare un cambiamento di mentalità, è anche vero che gli incumbent (le aziende mature) possono vantare un marchio importante e conosciuto, una base ampia di clienti, una capacità di gestire alleanze e interconnessioni ed una notevole potenza di investimenti (Gay, 2000). Le sole spese di marketing, necessarie per entrare in un nuovo mercato, possono costituire una notevole barriera all'entrata.

Le barriere all'entrata vacillano anche nei confronti di nuovi operatori. Nei sistemi tecnologicamente più avanzati gli intermediari bancari subiscono una crescente concorrenza – nei servizi di pagamento e in particolare in quelli collegati all'“e-commerce” – anche da parte di operatori non bancari (gestori di reti telefoniche e telematiche, fornitori di servizi sulla rete, società produttrici di software, grandi catene di distribuzione ecc.) (Finocchiaro, 2000). Tali imprese, caratterizzate da logiche economiche differenti e dotate di ampie basi di clientela e di competenze specialistiche, sono in grado di insidiare spazi di mercato dominati dalle banche, sviluppando nuovi prodotti, anche di natura finanziaria. Si tratta di imprese con le quali vale la pena ricercare forme di cooperazione per la realizzazione, in comune, di applicazioni funzionali allo sviluppo delle rispettive attività, con significative economie nei costi di ricerca, sviluppo e realizzazione (Desario 2000).

Accrescimento dell'importanza del marchio

Come già accennato, in un ambiente come quello della rete, in cui mancano una serie di elementi tangibili e relazionali, la presenza di un marchio forte assume un'importanza sempre maggiore, poiché è capace di trasmettere immediatamente fiducia.

Su Internet, inoltre, poiché si è bombardati dalle sollecitazioni più svariate, ciò che più conta è la capacità di catturare l'attenzione dei visitatori e ciò riesce soltanto a chi è dotato di un marchio riconoscibile. Tuttavia, l'evidenza empirica suggerisce che i marchi tradizionali non necessariamente hanno successo. Ad esempio, American Express si è lanciata nel mondo degli investimenti on-line con un marchio eccellente, ma non è stata in grado di tradurlo in un successo.

Non mancano, inoltre, i casi in cui banche con marchi ben affermati preferiscono andare in rete con marchi completamente nuovi (vedi riquadro 1.2.).

Riquadro 1.2. La strategia multi-brand di Bank One

Bank One, potente holding bancaria americana, ha lanciato recentemente WingspanBank.com come sito separato in diretta concorrenza con la banca stessa. La pubblicità della nuova banca, infatti, critica la povertà del servizio offerto dalle filiali bancarie *brick & mortar*.

Ciò che è interessante è che il sito è stato lanciato con un marchio separato, con una propria identità. Il gruppo non voleva, infatti, alcun “bagaglio” per il nuovo marchio e desiderava un nome che fosse adatto alla Rete e che cogliesse l'ampiezza della gamma dei prodotti e servizi offerti (wingspan - apertura alare-, infatti, simboleggia proprio questa estensione dell'offerta).

Il gruppo ritenne che se avesse esteso il marchio Bank One o First USA (anch'essa parte del gruppo), in ambiti che i clienti possono non associare a nessuno dei due marchi, avrebbe potuto creare conflitti e mancanza di chiarezza sui suoi scopi, suscitando confusione nella mente dei clienti.

WingspanBank.com è parte integrante della strategia multi-marca di Bank One, progettata per rivolgersi a svariati segmenti di clientela con bisogni diversi. Bank One offre anche servizi on-line attraverso BankOne.com e FirstUSA.com. Le differenti iniziative di banking on-line si completano e competono l'una con l'altra, fornendo prodotti e servizi sviluppati sia da Bank One che da terze parti.

Fonte: Peppard 2000.

Aggregazione e disaggregazione di prodotti e servizi

Le banche hanno tradizionalmente offerto pacchetti di prodotti e servizi. Questo permetteva la cross-subsidization (una sorta di finanziamento incrociato) tra i vari prodotti e servizi e dotava le banche di una massa critica. Oggi, a causa dell'aumento del potere acquisito dai clienti, la scomposizione di tali pacchetti multi servizio diventa sempre più una necessità competitiva. Sulla Rete, infatti, operano svariate imprese che offrono una miriade di prodotti e servizi ed è probabile che i clienti vengano attratti dalle migliori offerte riguardanti ciascun prodotto.

Una strategia emergente delle banche on-line consiste nella focalizzazione sul *personal financial management* integrato. Utilizzando software applicativi che permettono di tracciare il profilo finanziario del cliente, tali banche sono in grado di offrire la combinazione di prodotti che meglio incontrano le esigenze di ciascun cliente. In effetti, si tratta di una riaggregazione di pacchetti di prodotti, ma questa volta i singoli prodotti non sono sempre forniti dalle stesse banche. Le imprese finanziarie non vendono più esclusivamente i loro prodotti, ma i migliori prodotti disponibili, chiunque sia il fornitore (*open finance*), cercando di garantire livelli qualitativi di eccellenza.

2.3. L'impatto sulla struttura dei mercati finanziari: i quattro paradossi

Dalla trasformazione della struttura dei mercati finanziari per effetto delle nuove applicazioni tecnologiche emergono tuttavia quattro "paradossi", che complicano le scelte di gestione delle banche. Si tratta del "paradosso delle competenze", del "paradosso dell'informazione", del "paradosso delle relazioni" e del "paradosso della flessibilità".

Primo paradosso: "Il paradosso delle competenze"

L'innovazione tecnologica modifica i fattori di successo in campo bancario e il peso relativo delle componenti manageriali rispetto a quelle tecniche nella produzione di vantaggi competitivi durevoli per gli intermediari.

L'impatto della tecnologia sulla struttura dei mercati si risolve infatti in un sostanziale processo di ristrutturazione delle imprese, prodotto dalla possibilità di unbundling del processo di divulgazione e distribuzione dell'informazione da altre attività che restano ad alta intensità di impiego di capitale umano e, quindi, in ultima analisi, in una migliore allocazione dei fattori produttivi.

Si rivaluta, inoltre, la variabile "tempo". I tempi diventano più rapidi e per la prima volta le banche vivono la pressione del "time to market" (lo stesso Comitato di Basilea riconosce che l'innovazione tecnologica spesso non viene testata – come prima – in tempi lunghi, poiché deve introdotta in fretta a causa delle pressioni competitive). Da una parte il dispiegarsi del tempo moltiplica il proprio valore; dall'altra, il tempo viene riallocato tra le diverse attività. I processi operativi diventano più fluidi, lasciando ai banchieri più tempo per gestire le relazioni e generare nuove idee e visioni strategiche da tradurre in nuovi prodotti e servizi piuttosto che concentrarsi sulla gestione corrente. La capacità strategica e imprenditoriale diventa il nuovo fattore di successo nel processo di competizione fra banche.

Ecco il primo "paradosso": nell'era della tecnologia, ciò che fa la differenza nel processo competitivo, più che le competenze tecniche specialistiche, sembrano essere le competenze

manageriali, ossia la capacità di tradurre la tecnologia in soluzioni creative e in fonti di vantaggio competitivo durevole.

Secondo e terzo paradosso: “il paradosso delle relazioni” e “il paradosso dell’informazione”

Il secondo e il terzo paradosso sono strettamente interrelati.

L’innovazione tecnologica produce uno spostamento di forza contrattuale dalla banca al cliente, in seguito ad applicazioni tecnologiche volte a trasferire l’operatività dal canale fisso al web.

Sono numerose le evidenze di uno spostamento dal controllo sulla relazione dal venditore di servizi finanziari al cliente: solo i più avveduti cominciano ad adeguarsi al fatto che il cliente viene ad assumere un ruolo diverso in un mercato non più dominato dall’offerta del venditore o dell’intermediario, bensì dalla domanda, allettata da una facilità di accesso alle informazioni che agevola la clientela nella scelta dei prodotti più convenienti e nella configurazione degli stessi.

Gli utenti di servizi finanziari hanno oggi innumerevoli possibilità di accesso alle informazioni relative all’offerta: il cliente on-line è, in genere, più informato e attivo e si trova nelle migliori condizioni per confrontare prezzi e qualità del servizio e per scegliere le combinazioni più favorevoli (Desario, 2000).

Si osservi che sul web sono oggi disponibili siti aggregatori, ossia operatori che forniscono alla clientela potenziale un servizio di raffronto fra varie soluzioni di offerta, aumentando la trasparenza dei divari competitivi tra venditori (es. campo assicurativo), ovvero che consentono di tenere sotto controllo i conti aperti dai clienti presso diversi istituti bancari.

E proprio riguardo al tema dell’informazione, viene a manifestarsi il secondo “*paradosso*”: per effetto della tecnologia che consente un più agevole trattamento dell’informazione, essa diventa da risorsa “firm specific”, fonte di relazioni privilegiate e quindi di vantaggio competitivo, a risorsa “contendibile”, aggredibile, quindi acquisibile a basso costo a più operatori. Gli investimenti sostenuti per le tecnologie dell’informazione, che consentono di raccogliere e di gestire dati più sofisticati e “catturare il cliente”, finiscono quindi per esaurire i propri ritorni positivi nel breve periodo.

Ne consegue che il cliente non è più alla mercé della singola impresa, né opera in completa ignoranza. L’aumento del potere dei clienti è amplificato dal fatto che la concorrenza è ad un click di mouse. Le banche retail, ad esempio, hanno sempre operato sulla base del presupposto che per i clienti era difficile e non conveniente trasferire i propri conti bancari. Oggi, tuttavia, il potere del mouse è notevole e c’è da aspettarsi che nel futuro i tassi di abbandono aumentino ulteriormente.

Inoltre, se fino ad oggi il cliente insoddisfatto poteva informare, con il passaparola, al massimo i parenti e gli amici, d’ora in poi, attraverso la veicolazione di messaggi in rete, potrà trasmettere il proprio malumore a migliaia di utenti (Gay, 2000)

Emerge quindi un terzo “*paradosso*”: più si investe nelle tecnologie che consentono di “avvicinare” la clientela per studiarne usi e abitudini, più tali tecnologie rendono il cliente autonomo dalla banca, dandogli gli strumenti per governare e dominare la relazione di clientela.

Ma ciò finisce per scatenare nuovamente il secondo paradosso. Proprio in concomitanza con un aumento della contendibilità dell’informazione, e con la crescente autonomia del cliente, gli

intermediari cercano di potenziare le modalità di acquisizione, trattamento e di lettura delle informazioni relative alla clientela esistente, al fine di massimizzarne la soddisfazione e quindi la fedeltà.

Si pensi anche solo al fatto che i criteri di segmentazione tradizionali non sono più sufficienti a individuare le esigenze specifiche: emergono nuove dimensioni – la più tipica delle quali è la community - e il processo personalizzato di accesso al servizio è reso più complesso dalla presenza di nuove modalità di aggregazione delle persone sulla rete. La navigazione on line inoltre viene svolta secondo i gusti del cliente e segue spesso percorsi poco prevedibili.

Dall'osservazione generalizzata dei siti emerge la presenza sul desk di forum, chat, quale testimonianza diretta di un atteggiamento teso al cliente, di una forte attenzione alla front line quale momento di avvio di un processo attraverso il quale la “voce del cliente” giunge e viene ascoltata all'interno dell'organizzazione. La stessa estensione del call center a contact center, da supporto informativo a ulteriore canale di vendita, consulenza e self service, è sintomatica di una riduzione della distanza tra le vendite del prodotto e il servizio, dalla trasformazione del servizio da accessorio a oggetto stesso di vendita in quanto fonte di valore aggiunto per il cliente. Si tratta, nel complesso, di chiari segnali dell'intenzione della banca di identificare il cliente (ad esempio attraverso la registrazione obbligatoria nel sito), interagire con il cliente, catturarne l'attenzione offrendogli un pacchetto di prodotti e di informazioni personalizzato, in linea con le rispettive esigenze. Nel realizzazione questo ambizioso progetto, le soluzioni di Customer Relationship Management (CRM) si stanno rivelando un aiuto prezioso: il cliente sul web si autoprofila, lasciando traccia dei suoi comportamenti e delle sue esigenze, e fornendo alla banca una serie di informazioni sulla sua profittabilità.

La conoscenza delle caratteristiche e dei comportamenti di ciascun cliente consente di interpretarne correttamente i bisogni, le abitudini e i desideri e di generare, pertanto, nuova conoscenza che viene utilizzata per formulare le campagne di marketing e le strategie di business. Ogni interazione con il cliente attraverso diversi canali quali il call center, filiali, ATM, Internet, ecc. dà luogo ad un *feedback* che va ad arricchire ulteriormente le informazioni possedute sul cliente, consentendo di affinare future azioni.

Know your customer diventa imperativo per tutta la rete. E tra gli obiettivi del personale di filiale rientrano, nei casi eccellenti, indicatori di sviluppo della conoscenza sul singolo cliente.

Quarto paradosso: “Il paradosso della flessibilità”

La strategia delle banche deve risultare dalla progettazione integrata di tre diverse variabili competitive: il posizionamento nelle aree di business, gli investimenti in tecnologia, le scelte in materia di e-business. Il rapporto tra le variabili citate deve essere di tipo circolare, nel senso che ciascuna influenza le altre, e non determinato da relazioni causali unilaterali o da processi di sviluppo parallelo sui tre fronti.

Ciò richiede che siano condivise le competenze di base relative ai tre ambiti e che le relazioni siano governate da una cultura unitaria che guidi verso i medesimi obiettivi.

Lo sviluppo del business verso soluzioni multidimensionali (frutto di mix complessi di prodotti, clienti, canali, tecnologie di processo), propense all'innovazione, spinge verso forme organizzative differenziate rispetto alle specificità dei singoli ambiti operativi. L'incertezza e la mutevolezza del contesto inducono a ricercare meccanismi di coordinamento, a livello sia strategico (composizione

del portafoglio di business) sia operativo (gestione dei processi e delle attività lungo la catena del valore), che consentano la ricomposizione delle attività in funzione delle esigenze dei mercati e garantiscano la massima flessibilità organizzativa. Le soluzioni di flessibilità derivano da fattori esterni e da capacità interne alla banca. Le prime (dalla *deregulation* all'innovazione tecnologica, dall'evoluzione delle professionalità e dei livelli di istruzione alle innovazioni contrattuali) offrono opportunità inedite di impiego delle risorse e di impostazione degli assetti istituzionali ed organizzativi della banca. Le seconde (dallo sviluppo delle competenze individuali alla valorizzazione delle competenze organizzative) consentono alla banca di sfruttare al meglio tali opportunità.

La ricerca del livello ottimale di flessibilità deve tener conto dei vincoli normativi (ad esempio, relativi al sistema dei controlli interni) e del costo della flessibilità.

E qui compare il quarto “*paradosso*”: l'aumento della flessibilità, mediante lo sviluppo di soluzioni produttive qualitativamente superiori o di gamma più ampia (flessibilità qualitativa), genera spesso inefficienza operativa, poiché preclude la standardizzazione e la formalizzazione dei processi e delle attività.

In altre parole, per far fruttare le applicazioni tecnologiche, per definizione alla base di un aumento dell'efficienza dei processi produttivi, occorre promuovere soluzioni organizzative interfunzionali, che consentano innovazione continua e flessibilità, con una conseguente riduzione dell'efficienza interna.

Gli obiettivi gestionali che conseguono ai quattro paradossi evidenziati portano alla luce numerose e complesse aree di conflitto in seno alle banche.

Perseguendo l'obiettivo di massimizzare l'acquisizione di nuova informazione sulla clientela, quale base della differenziazione dei servizi, rispetto a quello di massimizzare la capacità di lettura di quella disponibile, ad esempio, esse finiscono per sostenere investimenti notevoli per acquisire una risorsa ad alta contendibilità.

Inoltre, sviluppando soluzioni informatiche e comportamenti che consentano di estendere l'ambito delle relazioni di clientela, puntando al lungo periodo, esse finiscono, per effetto di tali applicazioni, per perdere forza contrattuale rispetto al cliente.

Ancora, ricercando la massima flessibilità organizzativa, quale condizione di successo competitivo, esse sacrificano numerosi gradi di efficienza operativa, spesso condizione di sopravvivenza sul mercato.

Infine, ricercando l'efficienza mediante l'acquisizione di competenze specialistiche su aree ad alto contenuto tecnologico – anche mediante accordi o alleanze con outsourcer - esse si vedono costrette a condividere almeno le competenze di base con le controparti, per poter controllare e gestire la stessa leva tecnologica (secondo una logica del “*buy and make*”), e garantire l'efficacia commerciale delle applicazioni.

Come si risolvono simili conflitti? Le soluzioni possibili ruotano attorno a due aspetti:

- 1) La formulazione di strategie firm-specific, che consentano di focalizzare meglio gli obiettivi perseguiti con l'adozione della tecnologia;
- 2) La progettazione di sistemi di pianificazione e controllo integrati, che permettano di stabilire un ordine di priorità e relazioni chiare fra gli obiettivi.

3. LE SOLUZIONI POSSIBILI: *LA DEFINIZIONE DI SCELTE DI POSIZIONAMENTO FIRM-SPECIFIC*

La difficoltà di formulare strategie innovative e coerenti con le specificità aziendali è dimostrata dalla non agevole identificazione di diversi modelli di posizionamento sul web. Mediante una prima analisi dei siti bancari, si è infatti cercato di individuare le diverse logiche di presenza, tra scelte imitative e strategie di innovazione.

E' stato selezionato un campione di 38 banche, presenti sul web all'inizio del 2001. I siti sono stati singolarmente analizzati secondo una griglia che riflette le caratteristiche ricercate nell'offerta online. Si è distinto, in particolare, tra le caratteristiche generali del sito, la varietà e la tipologia dei servizi accessori (di facilitazione), che riflettono un orientamento al marketing e i servizi ad alto valore aggiunto, segno della volontà di sfruttare la rete per modificare la presenza sul mercato grazie ad un marcato orientamento all'innovazione (vedi tabella 1).

A priori, si sono immaginate le seguenti tipologie di presenza:

- a) promozionale, nei casi in cui il sito ha solo funzione informativa in merito ai servizi offerti dalla banca;
- b) operativa, nei casi in cui è previsto che la rete consenta anche il perfezionamento di operazioni bancarie (sito dispositivo) e rientri in una soluzione di multicanalità, frutto della segmentazione del mercato, rispetto alla quale l'obiettivo principale consiste nel far migrare sul web in tutto o in parte le componenti digitalizzabili dell'offerta;
- c) relazionale: volta usare il web come strumento per fidelizzare la clientela esistente grazie all'offerta di servizi aggiuntivi, che consentono un forte contenuto di personalizzazione (portali "informativi");
- d) estensiva: volta usare il web come strumento per sviluppare la base di clientela acquisendo nuove relazioni, grazie all'offerta di servizi "di impatto", orientati a segmenti di mercato (ad esempio, rivolti a specifiche community);
- e) generativa, quando essa presuppone soluzioni di partnership con fornitori terzi o con la stessa clientela per la generazione di nuovi modelli di business con i clienti (ad esempio i portali B2B) o l'ingresso in comparti non affini.

Tabella 1. Le variabili analizzate

INDICATORE	Contenuti
ORIENTAMENTO AL CANALE INTERNET	
CARATTERISTICHE DEL SITO	Presentazione sito architettura, velocità/facilità di navigazione. Sito multilingue Grafica, uso di clipart originali/accattivanti Tool standard (es. mappa del sito, ricerca interna/esterna) Personalizzazione del sito
STRUTTURA DEL SITO	livelli di utilizzo: visitatore utente registrato utente abbonato (finalità di snellire il traffico ed acquisire nuovi clienti)
GRADO DI DIFFERENZIAZIONE PER SEGMENTO	numero di segmenti identificabili: Privati -retail (fam/giovani/cat. particolari es. emig-immigr) - private Imprese -pubbliche (profit - no profit es. enti religiosi) - private (small bus+liberi prof.sti - corporate)
GRADO DI DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO	N° prodotti venduti Grado di differenziazione dei prodotti per segmenti Presenza di pacchetti di prodotti/servizi
ORIENTAMENTO AL MARKETING	
SERVIZI DI FACILITAZIONE	Biglietteria elettronica Bollette Deleghe di pagamento on-line Altri servizi strettamente bancari
SERVIZI INFORMATIVI	strettamente aziendali, su prodotti notizie flash, watching market, links esterni di utilità generale, 'allarmi sms' e-mail, newsletter informativa sociale..se quotate
TRASPARENZA	visualizzazione costi di prodotto normative in genere(es. sul comm.elettronico) informazioni più o meno esaustive su prodotti/servizi. RECLAMI
ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	
E-BANKING	home banking trading on line presenza di demo accuratezza informazioni strettamente legate al servizio
SERVIZI AVANZATI	multicalità: sms, webtv, televideo, wap. e-commerce news on line forum e chat mobile banking finanziamenti on line

ASSISTENZA CLIENTI	numeri verdi e/o call centre, e-mail possibilità di contattare direttamente il webmaster, problemi di connessione consulenza ad aziende per strategie sviluppo e-commerce.
CHECK UP CLIENTE	valutazione profilo di rischio conoscenza mercati simulazione portafoglio ideale calcolo rata mutuo, e-ducational, promozione corsi di formazione on line.
CONVENZIONI/PARTNERSHIP	telecomunicazioni, enti ricreativi, soc. informatiche distinzione per settore
SPAZI LUDICI	concorsi a premi, giochi es. golf on line
SPAZI SOCIETY	sondaggi d'opinione (per acquisire info su cliente) sponsorizzazioni eventi/ culturali, artistici
SPAZI ORIGINALITA'	altri servizi e link relativi a prodotti non finanziari

I risultati dell'analisi (grafici 1-6) confermano alcune impressioni generali relative alla presenza delle banche sul web, ossia:

- a) una scarsa differenziazione delle strategie di posizionamento;
- b) la tendenza a privilegiare i servizi a basso valore aggiunto (informativi), che attribuiscono alla rete carattere integrativo e non complementare rispetto al canale tradizionale, secondo il modello "relazionale";
- c) un maggiore attivismo delle banche virtuali o comunque non ancorate al canale tradizionale, anche sul fronte dei servizi ad alto valore aggiunto;
- d) una limitata presenza di banche che offrono servizi ad elevato valore aggiunto sfruttando il canale Internet.

D'altra parte, essi sembrano sfatare la convinzione che vi sia una correlazione forte tra le dimensioni di partenza della banca e la modalità di utilizzo della rete. In tutti i gruppi dimensionali si osservano infatti modelli "generativi" e modelli più tradizionali.

Grafico 1. Le banche tradizionali

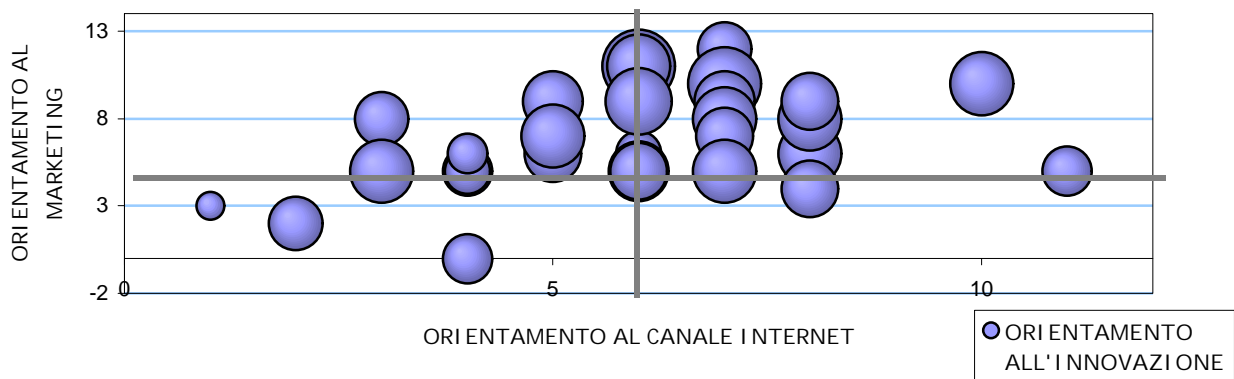


Grafico 2. Le banche virtuali

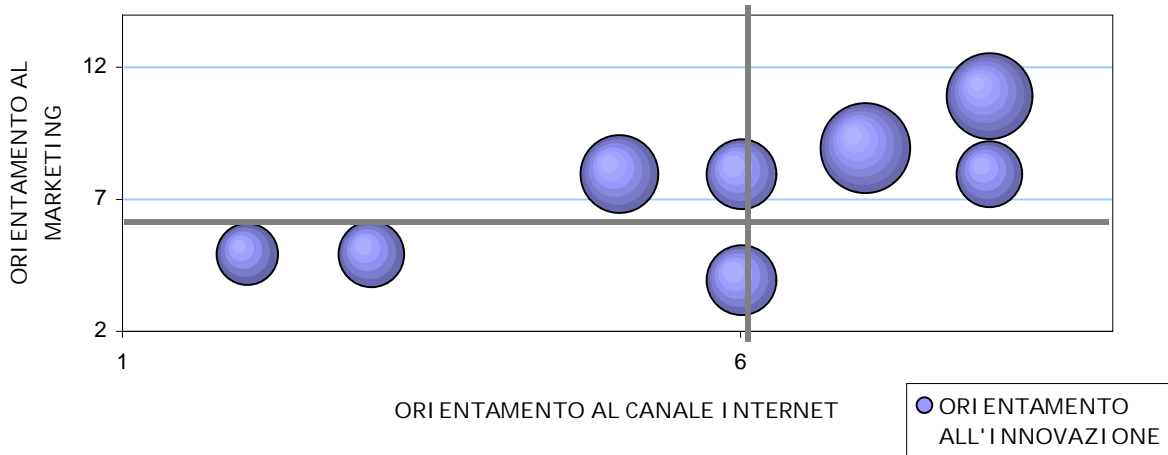


Grafico 3. Le banche maggiori

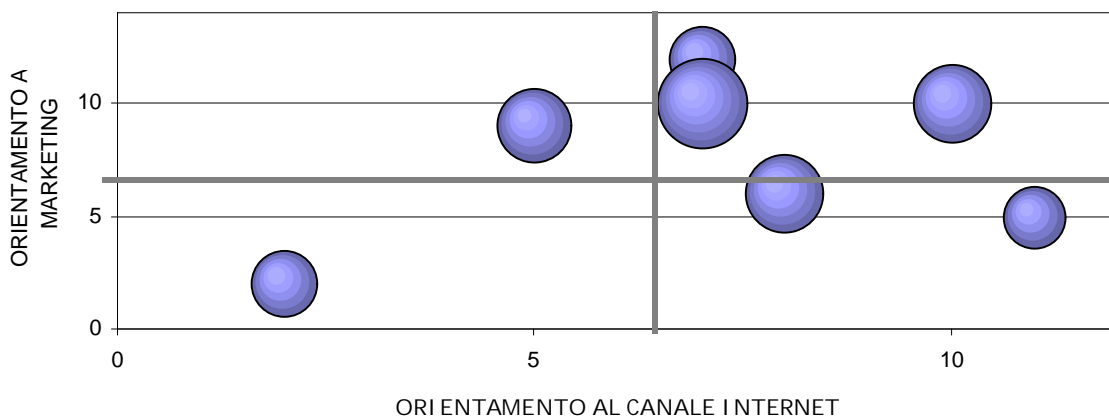


Grafico 4. Le banche grandi

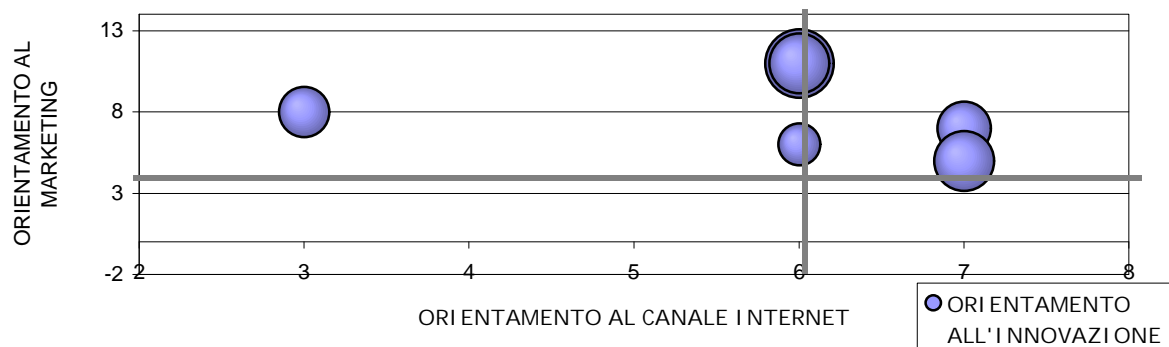


Grafico 5. Le banche medie

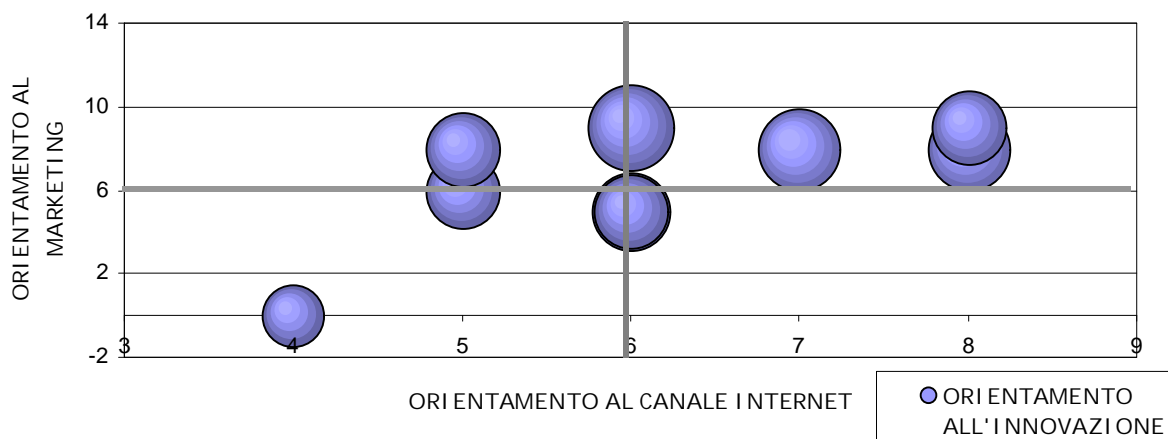
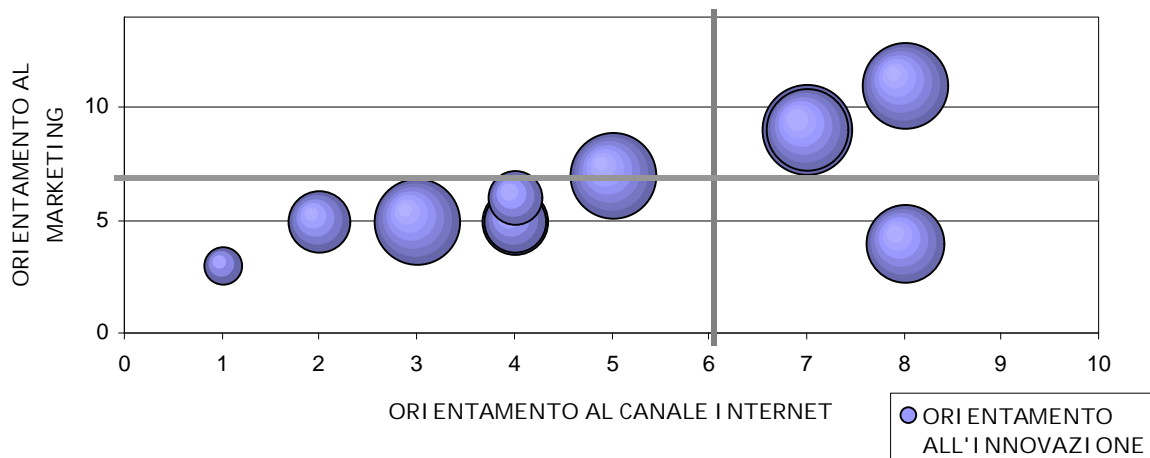


Grafico 6. Le banche piccole e minori



4. LE SOLUZIONI POSSIBILI: IL GOVERNO DEI CORRELATI ORGANIZZATIVI E DI CONTROLLO

L'analisi dei siti ha messo in evidenza la difficoltà, da parte delle banche, di individuare percorsi firm specific e di differenziare le proprie scelte di posizionamento; il che può spiegare in parte il limitato ritorno economico sull'investimento. Se ne deduce una qualche inerzia nella gestione dei profili organizzativi e di controllo per il governo della leva tecnologica.

1. Saper gestire il processo di innovazione

Le teorie dell'innovazione ci suggeriscono che i casi di insuccesso sono spesso legati al fatto che l'innovazione viene semplicemente recepita o adottata, ma non gestita.

Gestire l'innovazione significa invece:

a) *saper identificare le risorse distintive (core competence)* alla base o generate dal processo innovativo, o meglio il valore economico che l'innovazione potrebbe generare per la singola azienda. Esso dipende anche dal grado di "novità", o di rilevanza, per il mercato, della combinazione tra le risorse disponibili e le risorse prodotte dall'innovazione.

Troppo spesso si trascura di porsi il problema di quali competenze distintive genera l'innovazione tecnologica; o di quale vantaggio consente di raggiungere rispetto ai concorrenti.

Dall'incapacità dell'aziende di gestire la tecnologia in modo appropriato ai fini della soddisfazione dei bisogni reali, risulta quella che viene definita un "gioielleria tecnologica": strumenti bellissimi da vedere, ma poco correlati con i bisogni del mercato.

b) *saper adattare l'innovazione alle caratteristiche morfologiche e genetiche dell'azienda*, gestendo i profili culturali, di routine organizzativa che l'innovazione intacca e in alcuni casi rende obsoleti, quindi suscettibili di trasformazione.

E' inevitabile che l'innovazione vada a coinvolgere molte persone con background culturali, responsabilità di partenza e obiettivi molto diversi, da cui possono scaturire differenze di opinioni e conflitti sui fini e sui mezzi: occorre quindi uno sforzo di comunicazione per convincere le persone a sostenere ed adottare l'innovazione nel proprio bagaglio di esperienze e di strumenti quotidiani di lavoro.

L'innovazione non è solo un prodotto, frutto di risorse tecniche e di know how avanzati; essa è un processo, che va gestito e fatto proprio da tutta l'organizzazione. La maggior parte delle innovazioni fallisce perché non viene adattata o modificata in modo da essere resa compatibile con le specifiche caratteristiche dell'organizzazione in cui è inserita. In altre parole, viene a mancare quel necessario processo di apprendimento interno che consente di trasformare i cambiamenti in routine organizzativa, inserendoli nella cultura specifica dell'azienda, ossia nel "modo comune di fare le cose in un determinato contesto". Ricordiamo che le routine organizzative (la cultura) costituiscono una capacità chiave ma possono facilmente tradursi in una rigidità chiave se l'organizzazione appare incapace di abbandonare il vecchio modo di operare a favore del nuovo.

Non sono poche le banche che hanno ritenuto sufficiente riprodurre cambiamenti tecnologici già avvenuti in altre realtà concorrenti senza adattarli o modificarli alle caratteristiche specifiche della propria organizzazione.

A titolo di esempio, si considerino i risultati di una recente ricerca condotta dal Centro Studi Newfin dell'Università Bocconi sul tema della cultura della finanza on-line. In tale ambito, è stata sviluppata un'interessante analisi dei tratti culturali che emergono dai siti di un campione di 80 banche italiane ed estere (Nicolini, 2001), e sono state indagate, in particolare:

- le modalità di trattare l'informazione: ad esempio, una struttura piramidale delle pagine web rispetto ad una struttura reticolare delle stesse è indicativa di una diversa concezione delle possibilità offerte dallo strumento tecnologico;
- il linguaggio (uno degli aspetti più sensibili ai cambiamenti culturali);
- la facilità di uso del sito e grado di accessibilità delle informazioni e della tecnologia presenti sul sito o ad esso collegate.

I risultati indicano che tanto la struttura del sito, quanto le modalità di gestione della clientela, risentono delle medesime influenze culturali (Nicolini, 2001, p.50 e ss.).

I newcomers, i first movers (**Schwab, E-trade**), ed in generale tutte quelle istituzioni caratterizzate da un elevato grado di autonomia da una istituzione più tradizionale (**Netbank e Banca 121**) sembrano aver fatto scelte, ed in generale mostrare un atteggiamento, culturalmente innovativo.

Le banche più tradizionali (si vedano **Citibank, Wells Fargo, Deutsche Bank ed MPS**) ovvero quelle che possiedono un'attività finora fondata sulle reti distributive off-line (sportelli, promotori finanziari, ecc.), sembrano invece avere sviluppato un atteggiamento distaccato nei confronti della clientela, fortemente influenzato dalla gamma dei prodotti offerti nelle filiali, ed attento più alle esigenze della banca che a quelle del cliente. Il risultato è l'offerta on line di uno sportello tradizionale piuttosto di un "nuovo sportello".

Infine, le istituzioni finanziarie che hanno optato per una gestione totalmente autonoma del settore on line, creando soggetti giuridici e marchi differenti (si vedano Comdirect e Netbank), ed evitando in tal modo i condizionamenti dell'off-line, sembrano affermare un modo di fare banca culturalmente diverso, basato su conoscenze tecnico-informatiche più che su know-how tecnico-finanziari. Mentre quindi da un lato le conoscenze tecniche permettono di sfruttare al meglio le potenzialità della rete, l'assenza di condizionamenti provenienti dalla cultura dell'off-line non va a vincolare l'attività di progettazione e realizzazione on line.

Sembrano quindi emergere due modelli culturali. I first mover e le strutture (culturalmente ed istituzionalmente) autonome, basate sull'utilizzo della tecnologia - la categoria più innovativa - si caratterizzano per l'essenzialità, la semplicità e l'attenzione alla funzionalità ricercate nella creazione del sito stesso. L'utente del sito new non è un semplice percorritore di un tracciato predefinito, ma tende, influenzando con le proprie scelte le informazioni fornite nelle pagine web, ad assumere un ruolo interattivo nella navigazione. Molto frequente in questi siti (definiti "new") è la presenza di pagine di presentazione del top-management, dove non viene semplicemente riportato il curriculum vitae del manager, ma vengono esaltate le sue capacità e le sue qualità, tanto lavorative, quanto personali.

Le istituzioni bancarie tradizionali, che concepiscono l'on line come un canale distributivo integrato nella più ampia e consolidata rete aziendale tradizionale, si distinguono per la centralità della banca anche nell'offerta *on-line*. Nei siti *new* si cerca di strutturare il sito ponendo il cliente e le sue esigenze al centro della navigazione, mentre nei cosiddetti siti *old* il discorso sembra essere incentrato, più che sulle esigenze del cliente, sui prodotti ed i servizi offerti dall'intermediario. Non è raro trovare pagine sulla storia aziendale con i dati sul numero delle filiali o sui dati di bilancio.

Ciò, se da un lato dovrebbe assicurare il cliente sulla “reputazione” della banca, dall’altro tende ad appesantire la struttura del sito limitandone l’utilizzabilità (si vedano DB e Wells Fargo).

Differenze interessanti riguardano anche il linguaggio dei siti old e rispetto a quelli new. In generale, sembra che i siti *old* tendano a parlare “al cliente”, esponendo, con orgoglio, la propria storia ed offrendo i propri prodotti, mentre i siti *new* cerchino di parlare “con il cliente”, fornendogli con il web uno strumento di comunicazione interattivo più che un canale distributivo.

c) *La capacità di gestione dell’innovazione presuppone quella di attivare un processo di apprendimento che consenta di realizzare i benefici potenziali dell’innovazione stessa.* L’attitudine delle imprese a concepire e realizzare proficuamente il cambiamento è spiegata in buona parte dall’abilità nel creare delle routine per codificare le nuove procedure operative, ma in parte significativa anche dalla capacità e dalla rapidità del processo di apprendimento che porta ad utilizzare proficuamente l’innovazione. In questo senso, si arriva a sostenere che le imprese debbano fondare il proprio successo sulle caratteristiche organizzative piuttosto che sul possesso di tecnologie avanzate o sullo sfruttamento di particolari innovazioni. La vera forza è quella dell’organizzazione che riesce ad esprimere delle potenzialità dinamiche in grado di generare e trarre sistematico vantaggio dalle innovazioni (Nelson, 1991). Questa conclusione è supportata da due elementi: il primo è che le innovazioni possono essere imitate e il secondo è che esse possono venire superate. Che cos’è allora che conferisce ad un’impresa una posizione di forza? Sono le sue capacità dinamiche di innovare continuamente e di avvantaggiarsi mediante le innovazioni sviluppate, di imparare dalla propria esperienza.

Se dunque la gestione del cambiamento diventa fattore critico di successo, allora le competenze di flessibilità, la propensione al cambiamento e la capacità dell’impresa di generare e di sviluppare le competenze per il cambiamento vengono poste in primo piano.

E se si afferma la valenza strategica dell’apprendimento, emerge una concezione nuova dell’impresa, quella della “knowledge-creating company” (Nonaka e Konno, 1993) che assicura l’integrazione di conoscenze esplicite e tacite, che favorisce la creazione di “comunità di pratiche” (Gherardi, 1999) e di “communities of knowing” (Boland e Tenkasi, 1995) richiamando la crucialità della costruzione sociale della conoscenza. Queste prospettive si fondono in una nozione complessa di *learning organization*, che si pone come sintesi di due funzioni cruciali, complementari tra loro ma non sovrapponibili: l’apprendimento organizzativo e la creazione di conoscenza.

Migliorare il sistema di gestione della conoscenza (o *knowledge management*) significa saper coniugare diversi approcci al tema dell’informazione, della comunicazione e della conoscenze quali strumenti gestionali.

Il primo, il più diffuso, passa attraverso un suo estensivo dell’information technology. Il fiorire di tecnologie di *data warehousing* risolve il problema dell’accumulazione della conoscenza. Nello stesso tempo, motori di ricerca, agenti intelligenti, e altro permettono di rintracciare e di selezionare in tempi brevissimi le informazioni rilevanti. Infine, una volta accumulata la conoscenza e una volta resa ricercabile la conoscenza messa negli archivi organizzativi, ancora una volta, la tecnologia delle comunicazioni offre strumenti di connessione utili a rendere trasferibile la conoscenza all’interno della rete di relazioni organizzative.

Il secondo approccio è, squisitamente, di tipo culturale. Occorre cioè massimizzare il livello di coerenza tra l’oggetto di conoscenza e le modalità della sua diffusione (da un manuale all’apprendistato, da una procedura al parere di un esperto). La qualità del knowledge management, in questo caso, si riconosce soprattutto dalla probabilità attesa di riutilizzo efficace ed efficiente di

una certa conoscenza "confezionata", cioè dal fatto che –una volta attivato il trasferimento di una conoscenza- esso vada a buon fine.

Esiste, però, un terzo approccio che guarda al knowledge management non solo come ad un problema tecnico, ma come ad un'opportunità su cui innestare un ripensamento profondo del ruolo dell'organizzazione. In tale direzione, la progettazione organizzativa sulla base delle attività deve essere integrata da una progettazione organizzativa sulla base delle conoscenze; il concetto di posizione organizzativa deve essere rivisto in termini di "potenziale professionale" della persona e deve essere associato a una prospettiva di attraversamento, piuttosto che di permanenza, dato che le persone non solo imparano di più, ma sono più propense ad imparare se possono sfruttare fenomeni di varietà e di multi-esposizione; la valutazione delle persone si deve spostare da ciò che esse fanno -e da come lo fanno- a ciò che fanno e con che velocità possono imparare; la prospettiva verticale e delle specializzazioni deve essere bilanciata da una capacità adeguata di attraversamento delle conoscenze. La conoscenza viene trasferita su richiesta, ovvero tende a spostarsi sulla base di una domanda di conoscenza alla ricerca di un'offerta di conoscenza, e tende a spostarsi orizzontalmente, piuttosto che lungo canali verticali.

La natura dell'organizzazione, perciò, si sdoppia. Da un lato, le modalità tradizionali di organizzazione consentono di consolidare le conoscenze "universalmente" utili al sistema e quelle più routinizzabili. Dall'altro, le persone devono forzarsi a cercare nel sistema le risorse di sapere loro necessarie per affrontare processi decisionali complessi. In questo secondo sforzo, l'organizzazione può semplicemente ricoprire un ruolo di legittimatore istituzionale di conoscenza (ad esempio, identificando e reclamizzando gli "esperti", le "best practice", costituendo delle banche di conoscenza organizzativa, ecc.) o di facilitatore delle relazioni (ad esempio, costituendo delle Pagine Gialle di esperti, istituendo dei sistemi elettronici di ricerca, ecc.), ma non è in grado di prevedere la direzione dei flussi di domanda, né la qualità sostanziale degli schemi di trasferimento.

Diventa critico per l'impresa alimentare il proprio sistema di relazioni interne, quale fonte diretta di vantaggio competitivo. Una conoscenza scarsamente misurabile nelle sue performance applicative, a fronte di un problema ambiguo, può essere trasferita solo se esistono: fiducia tra le parti, incontro casuale tra le parti dello scambio; linguaggio, se non condiviso, almeno mutuamente accessibile; motivazione allo scambio (per entrambe le parti in causa). Tutte queste condizioni possono essere più facilmente realizzate se l'organizzazione è dotata di una cultura stabile e forte (cioè con un forte senso di identificazione), caratterizzata da norme e sistemi di obbligazioni tali da consolidare la sensazione di appartenenza e principi solidi di reciprocità.

Se le conoscenze sono un fattore critico di vantaggio competitivo e se la persona è considerata non solo portatrice di conoscenze, ma anche attore sociale, si rende necessario ripensare il "contratto psicologico" tra individui e organizzazione. Nella storia delle imprese le persone sono state interpretate come "contributori di prestazione" e pagate di conseguenza sulla qualità dell'attività svolta. Se, invece, sono vere le considerazioni sul ruolo della conoscenza nelle organizzazioni, il rapporto tra persona e sistema deve portare a considerare il singolo non solo per ciò che fa, ma anche e soprattutto per ciò che sa e per la sua intelligenza sociale.

2. Saper gestire i rischi connessi con l'innovazione

L'innovazione tecnologica determina, per l'intermediario, l'assunzione di rischi più complessi e di più rapida trasmissione all'interno e all'esterno della banca (è evidente l'impatto, ad esempio, della

crescente interconnessione fra mercati; del rischio di intrusioni nei sistemi informativi per effetto di hacker; dell'uso in chiave sempre più speculativa dei derivati; ecc.).

Le Autorità di controllo hanno rilevato come da ciò consegua, in ultima istanza, una maggiore rilevanza di rischi prima trascurati o posti in secondo piano, quali il rischio strategico, il rischio organizzativo e il rischio operativo. Ciò è tanto più vero quanto più le banche perseguono strategie innovative e differenti le une dalle altre, che debbono essere opportunamente valutate e pesate alla luce delle singole situazioni aziendali.

Il controllo di tali rischi è demandato in misura sempre minore alle stesse Autorità. La specificità dei percorsi individuali fa sì che solo il management delle singole imprese sia in grado di valutare il rischio complessivamente assunto e di mettere in atto sistemi di gestione e modelli di controllo in grado di garantire la tenuta strategica ed economica del progetto di innovazione.

Si spiega quindi l'enfasi posta in tempi recenti sullo sviluppo di sistemi di controllo interno, ossia di un insieme di regole, di procedure e di strutture organizzative, che assicurino il rispetto delle strategie aziendali e il conseguimento di finalità di:

- efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione delle perdite;
- affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché le politiche, i piani e le procedure interne.

Più volte si è sottolineata la natura di processo del sistema dei controlli, che, posto in essere dal consiglio di Amministrazione, dall'Alta Direzione e da tutto il personale, opera in modo continuativo a tutti i livelli all'interno della banca.

a) Ne derivano risvolti importanti in tema di attività di pianificazione strategica, ma anche di *corporate governance*.

Sul primo fronte, l'alta direzione è chiamata a mettere in atto un *processo di pianificazione strategica formalizzato*, dal quale emergano i fondamenti economici e le valutazioni di sostenibilità delle politiche aziendali. In particolare, il consiglio di amministrazione è garante di tutti i rischi assunti con innovazione tecnologica e in particolare con l'offerta di servizi di e-banking e relativi sistemi di controllo, sotto il profilo della sicurezza delle operazioni, del controllo delle relazioni con gli eventuali outsourcer e, più in generale, dell'affidabilità dell'operatività che ne consegue per tutti gli attori coinvolti.

Nel concreto, ciò significa:

- promuovere la redazione di piani strategici che illustrino le modalità di formazione delle strategie aziendali e ne descriva i termini della relativa implementazione; nel piano occorre esplicitare tutti i profili attinenti le modalità di valutazione, di controllo e di gestione dei rischi che derivano dalle particolari scelte strategiche;
- integrare le applicazioni tecnologiche (in particolare quelle che portano ad un offerta di servizi on-line), in modo chiaro, con gli altri obiettivi strategici; i "rischi tecnologici" debbono risultare "coperti" dagli strumenti di risk management aziendali;
- valutare, nei piani, scenari alternativi, che riflettano anche ipotesi di andamenti "non ottimali" delle variabili di contesto;

- realizzare un chiaro collegamento tra piani strategici e piani operativi, che consenta l'analisi degli scostamenti e l'eventuale ritaratura degli obiettivi di medio termine.

L'alta direzione (e in questo ambito soprattutto il consiglio di amministrazione) è chiamata a rispondere non solo dei profili economico-monetari ma anche dei risvolti qualitativi delle strategie realizzate. E' infatti impensabile promuovere l'innovazione tecnologica in assenza di una valutazione della disponibilità delle *competenze necessarie* per gestire i business e i rischi ad essi connessi.

Le capacità e le conoscenze del management e degli esperti delle funzioni di staff deve essere adeguata alla tipologia e alla complessità delle applicazioni tecnologiche adottate dalla banca (si pensi ad esempio a tutti i supporti alle attività di e-banking), indipendentemente dal fatto che la tecnologia sottostante sia gestita dalla banca direttamente o in outsourcing. La disponibilità di competenze "interne" ha in ogni caso la funzione di monitorare i rapporti di fornitura e le relative interdipendenze tecniche con la produzione interna, riducendo i rischi connessi con la perdita di reputazione in caso di errori o difetti tecnici.

In materia di *corporate governance*, inoltre, l'assunzione consapevole di simili responsabilità da parte del consiglio di amministrazione presuppone inevitabilmente uno sviluppo delle competenze in seno agli organi societari, ossia in capo ai singoli consiglieri di amministrazione, cui spetta, in ultima analisi, il compito di valutare, approvare e garantire la "tenuta" del fattore tecnologico rispetto alle esigenze dell'operatività bancaria. Formazione e stimolo di comportamenti attivi e contributivi, strumenti informativi adeguati e modalità efficienti di comunicazione con la struttura appaiono quindi interventi essenziali sul consiglio al fine di garantire l'efficacia dell'azione di controllo di cui è investito (Carretta, Schwizer, 2000).

b) La consapevolezza della necessità di governare i rischi connessi con l'innovazione tecnologica deve essere trasmessa all'organizzazione nel suo complesso. Tutta la struttura è chiamata a esercitare un'azione profonda e costante di controllo sull'operatività (controlli di linea). Ciò implica la definizione di un equilibrio dinamico fra esigenze di controllo (formalizzazione di procedure e di processi decisionali) e flessibilità di risposta in caso di cambiamenti esterni o interni.

Sul fronte dei *controlli di linea* (che attengono alle strutture produttive e prendono forma concreta alternativamente nell'insieme delle verifiche normalmente eseguite nello svolgimento delle fasi dei processi operativi oppure nella messa in atto di processi di supporto o di supervisione), la struttura organizzativa deve assicurare controlli diffusi e sistematici ad ogni livello dell'azienda e una adeguata separazione delle funzioni, in modo tale da rendere minimi i potenziali conflitti di interesse che devono essere individuati e sorvegliati attentamente.

Il controllo è in parte di competenza della linea (controlli gerarchici) e, in parte, è effettuato direttamente all'interno delle procedure o nell'ambito dell'attività di back office.

Le verifiche ai massimi livelli sono svolte dal consiglio di Amministrazione e dall'Alta Direzione e riguardano i rapporti, le rendicontazioni e le documentazioni diretti a verificare i progressi compiuti dalla banca nella realizzazione dei propri obiettivi.

I controlli dell'attività (più analitici e frequenti) riguardano i rapporti regolari e straordinari (giornalieri, settimanali, mensili) ricevuti ed esaminati dai dirigenti funzionali.

Tra i due livelli deve esistere uno stretto rapporto di interscambio informativo: i quesiti e le richieste di chiarimento avanzate dagli organi superiori e le risposte date da quelli inferiori della struttura

possono far emergere problemi, quali debolezze nel sistema di controllo, errori nelle segnalazioni finanziarie o attività fraudolente.

Per quanto riguarda la *flessibilità strategica*, essa implica non solo capacità di lettura e di formulazione di risposte strategiche ai cambiamenti ambientali e capacità di riorganizzazione interna attorno alle risorse chiave e ai fattori di successo rilevanti, ma anche capacità di formulare piani contingenti, di garantire la risposta dell'organizzazione a fronte di cambiamenti repentini del mercato ai fini della piena soddisfazione della clientela.

La banca deve essere in grado, ad esempio, di assicurare disponibilità e capacità di fornitura di servizi on-line agli utenti non solo attraverso fonti primarie interne ma anche secondarie (fornitori esterni); di superare i problemi posti da errori tecnici o da eventi esterni che possano causare delle "rotture" nei sistemi di erogazione; di operare anche in presenza di picchi di domanda e di operatività on-line.

Fondamentale è quindi la predisposizione di piani di risposta rapida destinati a gestire, contenere e minimizzare tutti i problemi che possono derivare da eventi inattesi (un esempio tipico è l'intrusione nei sistemi di attori esterni) e che sono in grado di determinare il manifestarsi di rischi operativi, legali e di reputazione.

c) E' evidente inoltre l'impatto sugli strumenti operativi, sui sistemi di risk management e di sicurezza, che vanno integrati per comprendere tutte le tipologie di rischio connesse con l'innovazione tecnologica, mantenuti e controllati periodicamente dal management e dall'alta direzione. Ciò in modo particolare, in presenza di sviluppi nell'area dell'e-banking, in cui:

- la maggior parte delle attività distributive esce dal controllo diretto della banca;
- i servizi vengono erogati anche in paesi nei quali la banca non è fisicamente presente;
- il funzionamento dei sistemi presuppongono conoscenze tecnico-specialistiche che non rientrano generalmente nel bagaglio degli organi amministrativi e del management bancario.

d) Quanto ai riflessi che tutto ciò produce sul sistema di controllo di gestione, i paradossi citati e i conflitti fra obiettivi che ne derivano rendono assai problematico sostenere il processo innovativo con gli strumenti di controllo di gestione tradizionali, spingendo le banche ad affinare gli stessi verso sistemi integrati di controllo strategico.

In particolare, il controllo di gestione deve consentire una chiara comunicazione e trasmissione a tutta la struttura di quelli che sono gli obiettivi prioritari della banca, orientando i comportamenti alla flessibilità e stimolando una propensione individuale all'apprendimento e al cambiamento, ma al tempo stesso indirizzare le scelte in base a misure di rendimento/rischio e di redditività degli investimenti (secondo i principi dell'allocazione efficiente del capitale).

Allo scopo, esso deve ricomprendere strumenti di controllo strategico, ossia di presidio dei fattori di successo del business oltre che dei risultati finali di tipo economico-finanziario da esso prodotti. Gli obiettivi devono individuare misure di efficacia ed efficienza nella gestione delle interdipendenze tra chi gestisce le diverse fasi dei processi produttivi (relazioni tra outsourcer e banca; relazione tra "produzione" e canali distributivi, ecc.) e portare quindi alla definizione di obiettivi coerenti con l'output atteso dalle relazioni interne oltre che esterne. Diventa quindi fondamentale assegnare obiettivi legati al lavoro di squadra e alla collaborazione tra funzioni (EDP, Personale, Organizzazione, ecc.).

Le autorità di vigilanza hanno posto l'attenzione più volte, nell'emanare disposizioni in materia di controlli interni, sull'opportunità di diffondere la cultura del controllo a tutti i livelli della struttura aziendale, nel tentativo di affermare un modello di regolamentazione consensuale, che risponda ad un meccanismo di reazione positivo e non elusivo da parte degli intermediari.

In questo senso, l'accettazione progressiva da parte delle Autorità di controlli interni "integrativi" e poi sostitutivi di quelli esterni (per un principio di delega dalle autorità alle banche delle attività di controllo) costituisce un passaggio intermedio per indurre negli operatori un cultura del controllo. Si riconosce quindi implicitamente che la cultura aziendale rientra tra le modalità di coordinamento delle azioni degli attori sociali coinvolti in attività economiche.

I sistemi di controllo di gestione non possono quindi funzionare ai fini del governo dei paradossi dell'innovazione tecnologica, se continueranno a presidiare essenzialmente le variabili economiche ed organizzative legate ad aspetti strutturali e di processo, senza porre attenzione anche al governo della cultura e della conoscenza.

Tali leve appaiono infatti in prospettiva strumenti fondamentali di valorizzazione delle competenze distintive della banca e di traduzione degli obiettivi in azioni e comportamenti condivisi. La sfida per il futuro riguarderà la ricerca di un allineamento culturale frutto dello sviluppo di esperienze e conoscenze comuni non solo all'interno della singola banca, ma tra banche e clientela e tra banche e autorità di controllo, alla ricerca di modelli di produzione del valore in grado di garantire benefici economici a tutti gli stakeholder dell'impresa.

Bibliografia

- ABI, 2001, Atti del convegno, "Internet e la banca. le prospettive per il rilancio dopo la caduta dei miti". Roma, 7 e 8 giugno 2001
- BANCA D'ITALIA, 2001 Relazione Annuale per il 2000, Roma, maggio.
- BIFFI A., FILOTTO U., 1997, *Soluzione Banca Virtuale*, AziendaBanca, 1997.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2001, Risk Management Principles for Electronic Banking, May.
- BERGER A.N., MESTER L. J. , 2001, *Explaining the Dramatic Changes in Performance of U.S. Banks: Technological Change, Deregulation and Dynamic Changes in Competition*, Financial Institutions Center, Wharton, Working paper, 01-22
- BOLAND, RJ & TENKASI, RV, 1995, "Perspective making and perspective taking in communities of knowing", *Organization Science*, 6(4), pp. 350-372.
- CARRETTA A., 2000, "La cultura aziendale come strumento di governo del cambiamento della banca" in *Banca Notizie*, n. 1.
- CARRETTA A., SCHWIZER P., 2000, "Corporate governance e funzionamento dei consigli di amministrazione negli intermediari finanziari ad azionariato diffuso.", in *Bancaria*, n.4.
- CHIARVESIO M., 1997, "Organizzare per produrre conoscenza", in *Sviluppo & Organizzazione*, 162, luglio-agosto.
- CREDIT SUISSE FIRST BOSTON, 1999, *Banks and the Internet*, 10 novembre.
- WILLCOCKS, L. & CURRIE, W., 1996, "Information Technology and Business Process Reengineering: Emerging Issues in Major Projects." Special issue of the *European Work and Organizational Psychologist* . 5(3): 325-350.
- DATAMONITOR, 1999, in Peppard, 2000 (vedi oltre).
- DE TONI A., TONCHIA S., 1996, "Flessibilita'", in *Sviluppo & Organizzazione*, n.155, maggio/giugno, 81-97.
- DE LAURENTIS G., 1995, "L'information technology come variabile strategica dell'organizzazione", in Scott W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*.
- DESARIO V., 2000, *La Banca d'Italia e lo sviluppo dell'e-banking*, intervento all'assemblea annuale della CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione), Frascati, 19 settembre.
- FILOTTO U., 2000, *E-finance e E-commerce. Banche e nuovi competitors*, Bancaria Editrice-Edibank
- FILOTTO U., 2000, *L'e-finance e le banche*, relazione presentata al Convegno Aidea – Genova, 26-27 ottobre.
- FINOCCHIARO A., 1999, *Le banche nell'era della "network economy"*, intervento all'assemblea annuale della CIPA, Frascati, 21 settembre.

- GAI L., 2000, *La banca nell'era di Internet*, in *Banche e Banchieri*, n. 6.
- GHERARDI S. 1999, "Learning as Problem-driven or Learning in the Face of Mystery?" *Organization Studies* 20(1): 101-124.
- HAMEL G., 1994, The Concept of Core Competence, in Hamel G., Heen A. (editors) *Competence-based Competition*, John Wiley & Sons, New York.
- NELSON, R.R., 1991, "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue, Winter, pp. 61-74.
- NICOLINI G., 2001, "I siti:il nuovo artefatto culturale della finanza on line" in U.Filotto (a cura di) *Cultura, organizzazione (e tecnologia) della finanza@ on line*, Newfin, Milano.
- NONAKA I., KONNO N., 1993, "Knowledge-Based Organization", *Business Review*, 41(1), pp. 59-73.
- PASINI P., 2001, *La e-intelligence: ruolo e prospettive nell'e-business*, in Dematte (a cura di), *E-business: condizioni e strumenti per le imprese che cambiano*, Etas .
- PEPPARD J., 2000, *Customer relationship management (CRM) in financial services*, in *European Management Journal* n. 3, giugno.
- SCHWIZER P., 1998, "I problemi del cambiamento organizzativo", in U.Filotto (a cura di), *Distribuzione e tecnologia: la banca del domani*, Newfin, EGEA, Milano.
- SCHWIZER P., 2001, "La flessibilità organizzativa in banca", in D.Previati (a cura di), *La flessibilità in banca*, Bancaria Editrice, Roma.
- SCOTT W. G., 2000, *La banca e la rete*, in AziendaBanca, marzo.
- SCOTT W. G., 2000, *Idee per la nuova economia*, in AziendaBanca, giugno.
- SELLA M., 2000, intervento all'assemblea annuale della CIPA, Frascati, 19 settembre.
- THE ECONOMIST, 1999, *Death by 1.000 clicks*, 4 Dicembre, pp. 23-26.
- TIDD J., BESSANT J., PAVITT K., 1999, *Management dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano (ed.or., 1997).
- WILHELM W. J., Jr., 2001, *The Internet and Financial Market Structure*, Said Business School, Oxford University, working paper, March 13.
- WILHELM W. J., JR , DOWNING J., 2001, "Information Markets," *Harvard Business School Press*: Boston.