

# Evoluzione del sistema bancario europeo

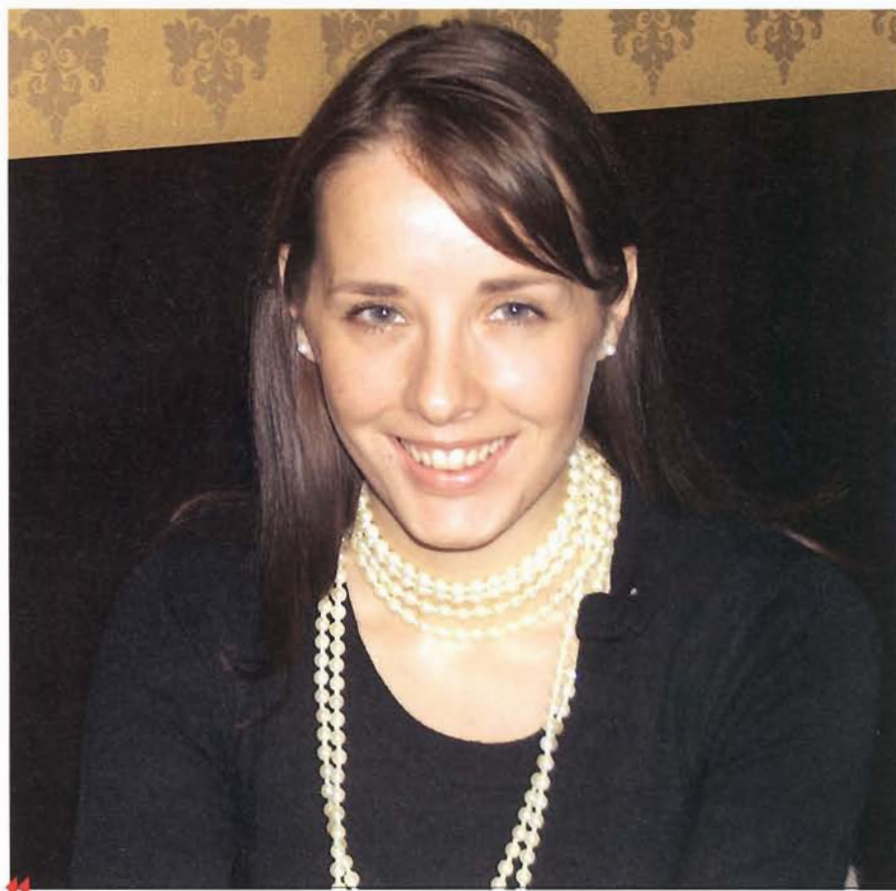
di Giancarlo Magnaghi

**L**e banche e le altre istituzioni finanziarie hanno sempre costituito uno dei principali e più redditizi mercati per i prodotti e i servizi It, ma non si sono mai distinte per un utilizzo particolarmente innovativo delle tecnologie.

La globalizzazione dei mercati, l'introduzione dell'Euro e di tutta una serie di normative, come Basilea II, la concorrenza delle grandi banche nordamericane e asiatiche, le "scalate" da parte di gruppi italiani e stranieri, hanno provocato qualche scossone anche nel sonnacchioso panorama bancario italiano e hanno riportato l'attenzione sulle tecnologie come strumento per aumentare l'efficienza ed erogare nuovi servizi.

Le banche sono state costrette a trasformarsi da "templi del denaro" in efficienti organizzazioni industriali, concentrando l'attenzione sulla qualità e sull'automazione dei processi, con l'obiettivo di minimizzare i costi generali e il costo delle transazioni.

Come risultato del processo di consolidamento, si stanno delineando due tipi di banche: le grandi banche nazionali e internazionali che tendono a diventare supermercati di prodotti finanziari, supportati da sofisticate reti multicanale e da evoluti sistemi di Business Intelligence, presenti so-



*Per capire come si muovono le banche a livello europeo e le loro esigenze a livello informativo, abbiamo intervistato Rachel Hunt, Research Manager European Banking di Financial Insights, la società del gruppo Idc che si occupa del mercato finanziario.*

prattutto nelle città grandi e medie, e le federazioni di piccole banche, che cercano di conciliare la copertura capillare dei piccoli centri con l'efficienza dei servizi consortili centralizzati. Poiché le banche dipendono totalmente dai loro sistemi informativi, per migliorare la propria competitività devono

necessariamente incrementare l'efficienza dei sistemi It e aumentare le economie di scala, compensando i costi dell'alta affidabilità per le applicazioni mission critical centrali con sistemi a basso costo per le attività di front-end e con reti di comunicazione ecomiche, sicure e veloci.

Per capire come si muovono le banche a livello europeo, abbiamo intervistato Rachel Hunt, Research Manager European Banking di Financial Insights, la società del gruppo Idc che si occupa del mercato finanziario.

**? In Italia, oltre alle grandi banche, ci sono anche federazioni di piccole banche, che raggiungono le economie di scala servendosi di centri servizi comuni. C'è qualcosa di simile anche negli altri paesi europei?**

**!** In Spagna ci sono le Cajas Rurales (casas rurali) e in Germania le Sparkasse, le Volksbanken e le Raiffeisen banken che operano secondo un modello cooperativo. Sia in Spagna che in Germania, la tendenza è verso la centralizzazione di servizi It. In Spagna e in parte in Francia e Inghilterra vengono utilizzati centri servi-

zi consortili di proprietà delle federazioni delle banche, che sviluppano prodotti di front office e di back office in collaborazione con i fornitori. Le banche tedesche hanno creato un sistema di back office comune mentre preferiscono mantenere una certa indipendenza nei sistemi di front-office, e utilizzano per la gestione dei sistemi It prevalentemente società esterne specializzate (bank processor) come Fiducia e Finance It, che serve oltre 800 banche.

Le Cajas Rurales spagnole hanno un approccio molto simile alle Banche di Credito Cooperativo e alle Casse Rurali italiane, poiché hanno un contatto molto stretto con il territorio e con i clienti, e hanno raggiunto rilevanti economie di scala centralizzando i servizi It. Questo permette loro di mantenere aperte nelle aree rurali filiali che possono avere anche solo una ventina di clienti. Si tratta di filiali leggere, spesso con una sola persona part-time che si occupa di tutto, sempre dotate di terminali self-service.

### ? Il modello federativo delle piccole banche avrà ancora senso nel futuro?

! Il modello conserva la sua validità, ma la tendenza è verso la fusione delle banche troppo piccole. Quindi in futuro ci saranno meno banche ma con una dimensione media maggiore. Per esempio alcune Cajas Rurales sono ormai banche di notevoli dimensioni in termini di volume di transazioni e di numero di clienti. Il punto di forza delle piccole banche è la relazione con i clienti privati e le piccole imprese e non la product factory. Quindi trovano più conveniente affidare la product factory in outsourcing alle organizzazioni delle federazioni o a operatori esterni.

Le grandi banche invece perseguono

« Le piccole banche non hanno la necessità di sistemi Erp particolarmente complessi e di sofisticati sistemi di business intelligence, poiché hanno una conoscenza diretta dei propri clienti, e godono di una maggiore fedeltà dei clienti proprio grazie a questo rapporto diretto

il modello di supermercato di servizi finanziari e assicurativi e si concentrano più sulla creazione e sulla distribuzione massiccia di nuovi prodotti che sul rapporto con i clienti.

Le Poste che effettuano servizi finanziari sono per le piccole banche concorrenti più temibili delle stesse grandi banche, però con la privatizzazione anche le poste tendono a chiudere gli uffici postali nei centri più piccoli.

Nella campagna inglese sono stati chiusi non solo diversi sportelli bancari rurali ma anche alcuni uffici postali, e questo provoca diversi disagi agli utenti, per esempio per ritirare le pensioni, tanto che alcune banche stanno riaprendo le filiali nei piccoli centri: questa è un'opportunità di mercato per le piccole banche.

### ? Per quanto riguarda i sistemi informativi, quali sono le principali differenze tra grandi e piccole banche?

! Ovviamente le piccole banche non hanno la necessità di sistemi Erp particolarmente complessi e di sofisticati sistemi di business intelligence, poiché hanno una conoscenza diretta dei propri clienti, e godono di una maggiore fedeltà dei clienti proprio grazie a questo rapporto diretto. Utilizzare un "bank processor" con una piattaforma comune (co-banking) e un data base federato, possono raggiungere le indispensabili economie di scala. Devono comunque cercare di aumentare il wallet share e il cross-selling dei propri prodotti, poiché spesso i clienti, anche se fedeli, utilizzano pochi prodotti. Pertanto de-

vono imparare a utilizzare sistemi di analisi del portafoglio e di marketing bancario per garantire un volume d'affari sufficiente anche alle filiali con meno clienti.

Le federazioni di piccole banche, per sopravvivere alla concorrenza delle grandi banche e conservare la loro presenza capillare sul territorio in modo profittevole, devono raggiungere la massima efficienza nei servizi It tramite le economie di scala realizzabili con i servizi consortili e un utilizzo massiccio dei terminali self service, dotati di interfacce utente particolarmente amichevoli per permettere l'uso anche da parte di utenti con poca dimestichezza con l'informatica.

Le filiali del gruppo olandese Rabobank, tra le più automatizzate del mondo, sono un ottimo esempio di funzionalità.

### ? Qual è l'influenza di Internet sul mercato bancario?

! La presenza di Internet può contribuire ad avvicinare le grandi banche ai clienti, poiché permette di eseguire molte operazioni senza utilizzare gli sportelli, però richiede utenti con una cultura informatica sufficiente per utilizzare i servizi online ed evitare i rischi delle frodi informatiche e del phishing.

Le piccole banche possono contribuire ad attenuare il digital divide servendo con i loro sportelli le fasce di popolazione che non utilizzeranno mai Internet e diffondendo la cultura dei nuovi servizi tra gli utenti privati e piccole imprese che risiedono nelle aree meno informatizzate.