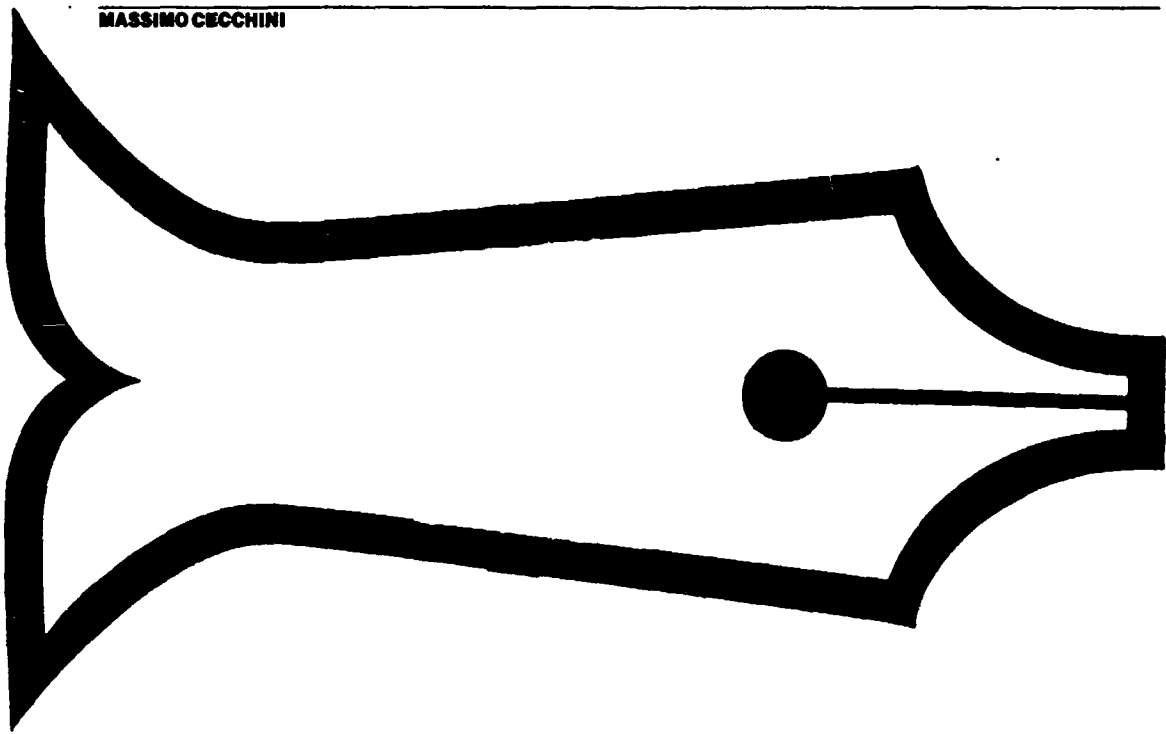


A colloquio con l'ingegner Matteucci, Ibm

Vendere software? Ma questa è solo «preistoria»

MASSIMO CECCHINI



Edifici bassi e ordinati divisi da prati all'inglese rasati di fresco, un'atmosfera tranquilla ed un po' irreali a due passi dalla Milano inquinata e piena di traffico. Mentre ci avviciniamo alla sede direzionale dell'Ibm Italia a Segrate ripensiamo alla crisi annunciata dalla casa-madre statunitense. Il colosso mondiale dell'informatica ha preannunciato un piano di ristrutturazione con annessi quarantamila licenziamenti tra i dipendenti americani. Ma qui una di crisi non si avverte davvero. «L'informatica sta crescendo con tassi di sviluppo sostenuti nell'ordine del 4-5% annuo, decisamente superiori a quelli degli altri settori merceologici».

A parlare è l'ingegner Matteucci, responsabile per l'Ibm del settore marketing per il comparto bancario e assicurativo. Abbiamo chiesto di incontrarlo per capire meglio su quali linee strategiche si sta sviluppando il processo di innovazione tecnologica nel settore della finanza.

«Le imprese bancarie ed assicurative italiane - dice ancora Matteucci - hanno investito in informatica nel 1990 lo 0,231 del Pil che - in ordine assoluto - non è poco, ma è ancora la metà di quanto hanno investito i concorrenti inglesi e comunque ancora ben lontano dal livello medio europeo che è dello 0,347. Ci sembra dunque realistico prevedere nei prossimi anni un trend crescente di investimenti».

E va bene, mettiamo da parte la crisi ed entriamo nel merito. Tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70, quando l'informatica ha cominciato a prendere piede tra le aziende di credito italiane, il vantaggio competitivo di chi investiva in innovazione era condizionato dalla capacità di saper riorganizzare la propria impresa adeguando metodi e procedure

in modo da sfruttare al meglio le potenzialità offerte dalle macchine e dai programmi. Insomma, rispetto ad un'offerta piuttosto rigida, era vincente l'elasticità dell'utenza. E ancora questa la realtà?»

Lei sta parlando della «preistoria». Sono ormai molti anni che il nostro gruppo opera per offrire soluzioni e non per vendere hardware e software.

Si spieghi meglio. Le esigenze delle aziende di credito

La scelta strategica è di puntare su molti servizi

sono oggi molteplici: dipendono da svariati fattori le dimensioni, il tipo di clientela, l'ambito operativo locale o internazionale, la scelta strategica di puntare su determinati servizi. In questa realtà abbiamo capito subito che le possibilità di successo erano legate strettamente alla nostra capacità di realizzare interventi estremamente personalizzati. Ed abbiamo iniziato ad operare in base a questa filosofia.

Potrebbe illustrarci come questa filosofia viene messa in pratica? Il metodo scelto è quello di lavorare insieme. I nostri manager vanno in-

anzitutto a lavorare in banca. Siamo infatti convinti che il presupposto principale di ogni intervento debba essere una conoscenza per fetta della realtà in cui si dovrà operare. Reciprocamente favoriamo la permanenza presso l'Ibm di quadri e funzionari di provenienza bancaria per veri e propri «stages». Abbiamo puntato insomma su un processo di «autocollaborazione» che ci consenta di vivere in prima persona i problemi che saremo chiamati a risolvere.

Ciò ha comportato una inevitabile modifica nella vostra organizzazione operativa.

Certo, a livello strutturale ci siamo orientati verso un decentramento spinto della nostra organizzazione che ha comportato anche un trasferimento di competenze professionali e decisionali alle nostre strutture operanti in prima linea. In secondo luogo abbiamo individuato il posizionamento del nostro intervento costituendoci come anello di congiunzione tra la struttura direzionale dell'azienda di credito e l'Edp.

L'incomunicabilità più volte riscontrata tra queste due strutture strategiche della banca è stata infatti individuata come uno dei principali fattori di inefficacia dell'investimento in informatica. Tanto per capirci meglio, quando il responsabile del controllo gestione della banca

richiedeva l'elaborazione di informazioni qualitativamente nuove, ad esempio rispetto alla raccolta presso la clientela, spesso il responsabile del centro elaborazione dati tende a risolvere il problema cercando la soluzione tra i prodotti presenti sul mercato. È un metodo che raramente dà buoni risultati. L'esperto Ibm ha invece il compito di fornire, attraverso un'attività che è sostanzialmente di consulenza, la soluzione del problema rendendo innanzitutto compatibili due lin-

Due linguaggi differenti non solo sul piano tecnico

guaggi che non sono differenti soltanto dal punto di vista tecnico, ma rappresentano due metodologie diverse di approccio ai problemi.

Sarebbe interessante, a questo punto, se ci dicesse quali sono i problemi che il sistema bancario ha oggi di fronte.

Un'esigenza abbastanza diffusa è quella di sviluppare l'automazione dei servizi di massa offerti alla clientela mantenendo su livelli alti i parametri di sicurezza. Questo processo si inquadra nel tentativo delle banche di contenere i costi operativi e di liberare personale per i servizi

zi finanziari più sofisticati. Su questo terreno abbiamo riscontrato due elementi di ritardo dovuti, per un verso, ad una sorta di «resistenza culturale» della clientela ad accettare nuovi prodotti anche abbastanza elementari come il Bancomat; per altro verso alle insufficienti dimensioni medie degli istituti. Tenga presente che soltanto il 6% dei clienti che si presentano ad uno sportello bancario hanno un rapporto di conto in filiali della medesima banca. Ciò significa allungare i tempi per i trasferimenti di denaro e di informazioni il che equivale ad un calo degli standard di servizio. Una seconda conseguenza del sottodimensionamento delle banche è l'impossibilità di realizzare significative economie di scala.

Ci interesserebbe ora sapere come, dal vostro punto di osservazione, si stanno sviluppando i rapporti tra sistema bancario e sistema delle imprese. Quanto insomma dell'innovazione bancaria si trasferisce in vantaggi per gli altri operatori economici.

Innanzitutto partirei col tracciare una netta linea di demarcazione tra piccole e medie imprese e grandi gruppi industriali. Il corporate banking, come qualsiasi altro servizio bancario deve partire dalla constatazione che vanno individuate le esigenze principali della clientela. È evidente dunque che una piccola impresa potrà alla banca esigenze differenti da quelle di Fiat o Pirelli. Ci sembra di poter dire che i prodotti ad alto valore aggiunto che possono giustificare per una piccola impresa il costo relativamente alto di un collegamento in rete con la banca sono da individuare sostanzialmente in quei servizi di consulenza, analisi di mercato, informazioni finanziarie e di borsa, informazioni commerciali su clienti e fornitori, servizi cui si dovrebbe altrimenti rinunciare o che potrebbero essere sviluppati soltanto con la costituzione di propri costosi uffici studi.

Per una grande impresa i problemi sono totalmente diversi. Le analisi dei mercati finanziari e commerciali sono elaborate in proprio, le consulenze fiscali o legali sono realizzate dai migliori professionisti offerti dal mercato. Per la grande impresa.

La banca (o meglio le ventitanta banche con cui opera) deve essere innanzitutto uno strumento altamente efficiente in grado di eseguire tempestivamente e col minimo margine di errore gli ordini impartiti. Una particolare attenzione da parte delle grandi imprese abbiamo riscontrato nel verificare la tempestività con cui le banche riescono a comunicare gli esiti di pagamenti e incassi ai fini di una efficiente gestione di tesoreria. È inoltre chiaro come in queste condizioni il collegamento in rete divenga elemento decisivo per l'azienda di credito.

E voi come intervenite in questo processo?

Sempre seguendo la filosofia di cui prima parlavamo. Siamo entrati in un gruppo di lavoro assieme a Fiat, Comit, San Paolo e Intesa per realizzare un progetto di corporate banking in cui Ibm vive il ruolo di cliente della banca.

La conversazione è terminata ed il dottor Matteucci ci accompagna al vialetto che, attraverso il verde dei prati ci condurrà al cancello d'uscita. Entrati con la convinzione di sorbirci una incomprensibile lezione a base di megabyte e altre parole improbabili ce ne andiamo con l'impressione di aver per la prima volta incontrato un manager di quella strana razza proveniente dal pianeta del «post-terziario».

A pochi metri di distanza il brutto palazzo della Mondadori ci fa l'effetto di un reperto preindustriale. Ma deve essere l'effetto del primo sole primaverile.

C'è una nuova fonte di energia che non ci costa niente. Il buon senso.

Se nel mondo ci fosse un po' più di buon senso probabilmente vivremmo tutti più tranquilli, senza crisi né conflitti. Ma la realtà è quella che è, quindi affrontiamola con serenità. Il nostro Paese, per utilizzare l'energia che gli serve, dipende per l'81% in là. Scopriremo che nelle nostre mani c'è la si conosca. Sta in un consumo intelligente che rinunce. Anzi, migliora il bilancio familiare e contenere l'inquinamento. Serve solo un po' essere utile, come spegnere la luce quando si namente i termostati dello scaldabagno e del anche 200.000 lire all'anno. E l'Italia milioni risorse in centrali più efficienti e pulite, e offre informazioni e consulenze sul "consumo

UN CONSUMO INTELLIGENTE

UNA NUOVA FONTE DI ENERGIA

dall'estero. Cerchiamo di guardare un po' più fonte di energia più economica e pulita che evita gli sprechi, che non costa soldi né risparmia anche l'ambiente perché aiuta a di buona volontà. Anche un piccolo gesto può esce da una stanza o come regolare opportunamente i termostati dello scaldabagno e del frigorifero: ognuno di noi può risparmiare di kilowatt-ora. L'ENEL sta investendo molte nella ricerca di fonti rinnovabili. E da sempre intelligenti" dell'energia, attraverso gli oltre 600 uffici aperti al pubblico in tutto il territorio nazionale. Intanto ognuno di noi può fare molto, anche solo cominciando a parlarne. A casa, a scuola, in ufficio, in fabbrica, nelle riunioni di condominio. Se uniamo le nostre energie, non ci costerà nessuna fatica.

ENEL

dossier
automazione