

LA FLESSIBILITA' ORGANIZZATIVA E TECNOLOGICA: IL CASO DELL'ONLINE BROKERAGE

Chiara Frigerio
Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano

ABSTRACT

La flessibilità è considerata da molti autori come la chiave di successo nella creazione del valore delle attività nella nuova era. L'attenzione crescente per il cliente, dovuta ad eterogeneità della domanda e dinamicità dei mercati, ha individuato come fondamentale la gestione delle informazioni ad esso relative e con questo i modelli di business che più si prestano a variare la propria offerta in base ai bisogni della clientela. Un caso rappresentativo di come possano essere raggiunti questi obiettivi è determinato dall'attività svolta dagli online broker, quegli intermediari finanziari che offrono il proprio servizio a coloro che vogliono condurre le proprie transazioni in tempo reale utilizzando dei canali di distribuzione alternativi alla tradizionale filiale (PC, WAP, Telefono, Fax, ecc.). I broker della nuova generazione basano la loro forza competitiva sulla possibilità di fornire un servizio molto personalizzato con bassi costi per il consumatore. Dall'analisi della loro struttura si denota come ciò sia possibile per l'esistenza di un differente modo di creare ricchezza rispetto ai concorrenti offline. La

tradizionale catena del valore, che aveva caratterizzato tutte le attività del mondo fisico, subisce una variazione, facendo risaltare nuove “core competence”. La possibilità di avere una tale configurazione è data dalla tecnologia a supporto dell’organizzazione. L’architettura del sistema, che rappresenta la risorsa fondamentale per l’online broker, è, infatti, caratterizzata dalla flessibilità in tutti i suoi elementi fondamentali. Pensiamo alla possibilità di aggiungere o modificare dei nuovi canali di comunicazione nel front-end, piuttosto che delle differenti soluzioni gestionali nel back end del sistema. Anche la piattaforma transazionale, che rappresenta il punto di contatto tra gli elementi dell’uno e dell’altro, deve poter rispondere ad esigenze di flessibilità e di compatibilità. Il paper in questione si propone di dimostrare, quindi, come, nel caso dell’online brokerage, la flessibilità tecnologica e quindi organizzativa sia la determinante nella creazione di valore dalle sue attività.

1. INTRODUZIONE: LA FLESSIBILITA’

L’essere flessibile è tra le caratteristiche principali richieste a qualsiasi soggetto economico. Sebbene vi siano differenti significati e sfumature attribuibili alla flessibilità, i più concordano nell’affermare che sia identificabile come la capacità di rispondere velocemente alle esigenze di un mercato dinamico ed eterogeneo, caratterizzato da alta concorrenza e domanda frammentata . Pine II (Pine II, V.J. 1995) evidenzia come la risposta delle aziende alle nuove esigenze del mercato sia di agire sui processi di creazione dei prodotti. Solo separando le attività ed eliminando le ridondanze e inefficienze si creano dei processi snelli e facilmente adattabili ai cambiamenti in atto. Alcune attività, per la tipologia e struttura delle attività, si prestano

meglio di altre a delle modifiche in questa direzione. Il caso del mercato mobiliare, ed in particolare dei *broker* finanziari, è esemplare, in questo ambito. Si pensi alla velocità con cui le principali società d'intermediazione mobiliare (SIM) e le banche si sono mosse per incontrare le esigenze della loro clientela nel richiedere la distribuzione dei propri servizi attraverso canali alternativi. Il cambiamento della catena del valore e l'orientamento verso una diversa configurazione del cliente sono state facilitate dalla completa automazione dei processi.

2. DA PROFESSIONAL A PRIVATE CUSTOMER: L'IMPATTO SULLA CATENA DEL VALORE

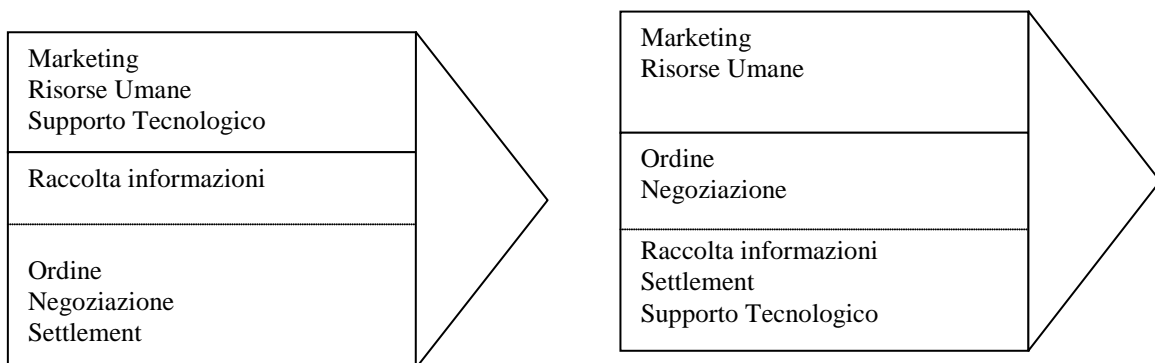
I mercati monetari sono, per loro natura, dei luoghi di generazione e di scambio di informazioni (Fusconi, A., 1994). Il valore è creato attraverso la raccolta, analisi e selezione delle informazioni che direttamente od indirettamente influiscono sui titoli oggetto di contrattazione. L'attività svolta dagli operatori di borsa è quindi assimilabile a quella degli intermediari informativi, in grado di recepire notizie dal mercato e tradurle in ordini di acquisto/vendita di titoli per nome e conto altrui. Il cliente a cui tradizionalmente si rivolge il *broker* è un professionista che movimentava grandi capitali solo dopo aver raccolto tutte le informazioni ritenute necessarie da diverse fonti. L'intermediario finanziario è quindi colui che supporta l'investitore nelle scelte e si occupa del risvolto operativo della negoziazione di titoli. In particolare, se si volesse analizzare la sua catena del valore, si potrebbe constatare l'esistenza di quattro fasi principali nelle attività primarie: raccolta informazioni, ordine, transazione e settlement (Weinard et al., 2000). Le informazioni sul mercato, sui titoli, sugli andamenti, sono create dagli analisti di settore e condivise spesso in tempo reale con gli attori della

finanza. La conoscenza e l'interpretazione di queste notizie inducono alla realizzazione di ordini di acquisto o di vendita che generano delle transazioni. Il *settlement* è invece il processo col quale si provvede a liquidare le parti coinvolte nello scambio e a compiere tutti quegli adempimenti amministrativi originati dalla movimentazione. Tradizionalmente il broker si è sempre occupato della raccolta dell'ordine, della negoziazione e del *settlement*, lasciando spesso al cliente la possibilità di reperire le informazioni da fonti esterne. In tal modo si poteva affermare che l'attività operativa in senso stretto era costituita dai tre elementi mentre la raccolta delle notizie finanziarie rappresentava un servizio ad uso interno o per alcuni clienti. Le operazioni descritte sono sempre state condotte con il supporto della tecnologia, intesa come complesso di condizioni tecniche e organizzative che presiedono all'attività di trasformazione delle risorse in prodotti e servizi (Costa G., 1990).

La situazione descritta è cambiata a seguito dell'introduzione di canali alternativi per la distribuzione del servizio presso il cliente. A costui è fornita la possibilità di operare in borsa senza rivolgersi al personale di filiale delle banche che si occupa della gestione titoli, ma utilizzando diversi mezzi tra cui il PC, il telefono, la Web TV, ecc. In questo caso l'innovazione tecnologica ha portato ad una consistente variazione del profilo del cliente (Weinard et al., 2000). Chiunque disponga di uno strumento per la comunicazione diretta col broker può utilizzare la sua piattaforma tecnologica per generare delle transazioni finanziarie. Potenzialmente, quindi, tutti i clienti di un istituto di credito o di una SIM che volessero operare delle transazioni, anche di piccolo ammontare, potrebbero direttamente ordinare e negoziare con la borsa o con i *market maker* di riferimento (Konana et al., 2000). Il broker diviene colui che permette l'avvicinamento dell'investitore al mercato finanziario, fornendo il supporto tecnologico

per la negoziazione e per il *settlement*. Le richieste avanzate dal cliente corrispondono a rapidità operativa e sicurezza delle transazioni. Si evince che al variare del tipo di servizio richiesto dal cliente, si modifica la catena del valore del *broker online* e quindi l'organizzazione delle proprie risorse

FIGURA 1 - Il cambiamento della catena del valore dei broker



La catena del valore di un broker tradizionale

La catena del valore di un broker online

In particolare, si è osservato che, seppure le fasi di ordine e di negoziazione rimangono importanti per l'intermediario, il suo focus si dirige sulla raccolta delle informazioni e sul "settaggio" degli ordini. Sono queste, infatti, le aree che permettono di offrire dei servizi finanziari aggiuntivi considerati dei generatori di valore dal cliente. Pensiamo, ad esempio, agli indicatori finanziari, grafici, simulatori di portafoglio, book profondi, che vengono offerti ai clienti che preferiscono essere guidati nell'eseguire le proprie scelte finanziarie. Le attività legate alla gestione della tecnologia sono considerate di primaria importanza per il *broker online*, poiché l'innovazione che creano è fonte di vantaggio competitivo (Biffi, 1988).

3. LA FLESSIBILITA': CARATTERISTICA INDISPENSABILE DELL'ONLINE BROKER

La variazione cui è sottoposto l'ambiente del *broker*, ha portato alla configurazione di un'alta interazione tra l'intermediario stesso e il cliente. Schmenner (Schmenner R.W., 1987) identifica nel modello flessibile la risposta organizzativa ad un ambiente dinamico e altamente competitivo come quello analizzato. Il lavoro per gruppi, le gerarchie informali e decentrate, l'uso massiccio di tecnologie di processo, divengono i requisiti organizzativi minimi per creare una struttura aperta. La velocità con la quale gli operatori finanziari hanno cambiato la propria struttura produttiva induce a pensare, quindi, che la loro organizzazione fosse già dotata delle caratteristiche succitate. In particolare, la struttura tecnologica del *broker* rappresenta la variabile principale nella definizione dell'assetto organizzativo, dal momento in cui rende possibile la completa automazione dei processi.

L'intermediazione finanziaria richiede, infatti, un'architettura tecnologica disposta su tre livelli (Carignani A.; Seifert F., 2000):

- *back end*. E' il sistema che supporta le attività di raccolta delle informazioni, negoziazione e *settlement*. Le prime avvengono tramite l'utilizzo congiunto di un *database* che contiene informazioni riguardanti il cliente (posizione finanziaria, ordini pendenti e transazioni precedenti avvenute) e di sistemi che forniscono dati di mercato (ricerche, quotazioni real-time, news di mercato). Con l'accesso a queste fonti in qualunque momento dalla sua postazione di lavoro, il *broker* è messo nelle condizioni di avere la massima conoscenza del problema. Fanno parte dei *legacy system*, inoltre, i sistemi che amministrano le attività operative del *broker* (gestione dell'ordine, accounting del portafoglio, *settlement*, ecc.).

- *Middleware*. Il sistema di *online brokerage* si basa su una piattaforma per le transazioni che rappresenta, per gli utenti, il mezzo tecnico col quale poter eseguire gli ordini di acquisto/vendita di titoli e, per l'intermediario, l'interfaccia per il sistema di *back end*. Solitamente è una soluzione standard fornita da società specializzate, anche se non mancano soluzioni personalizzate. La piattaforma garantisce la sicurezza delle transazioni e fornisce analisi, quali, ad esempio, misure di *performance*, *pricing* e altri strumenti per la pianificazione. E' inoltre lo strumento che permette la rappresentazione delle interrogazioni fatte dai *database* e la gestione degli ordini.

- *Front end*. Attraverso l'uso di differenti tipologie di *network*, la piattaforma *middleware* è collegata agli strumenti che permettono l'accesso al servizio da parte del cliente. Accanto ai tradizionali PC e Fax, molti *broker* stanno incentivando la connettività tramite le TV Interattive, i telefoni cellulari e i Chioschi Web. Disporre di un numero esteso di canali di distribuzione, integrati tra loro, permette di raggiungere più facilmente gli investitori, offrendo loro diverse opportunità di scelta. Naturalmente la complessità operativa deve essere sorretta da un'adeguata tecnologia di base.

Il passaggio dalla tradizionale attività del *broker* all'utilizzo del protocollo Internet è stato agevolato dalla presenza di un'architettura tecnologica che presentava caratteristiche di scalabilità, integrazione e velocità operativa. Per scalabilità s'intende l'abilità dell'applicazione di far fronte ad un numero sempre più consistente di ordini, senza che ciò pregiudichi la qualità del servizio. L'aver creato una struttura tecnologica con questa caratteristica facilita la possibilità di operare anche attraverso i canali alternativi che potenzialmente consentono ad un'alta percentuale di clienti di poter negoziare sui mercati finanziari. Seppure ogni livello presenta caratteristiche proprie, condizione fondamentale affinché il sistema sia affidabile è che le aree siano

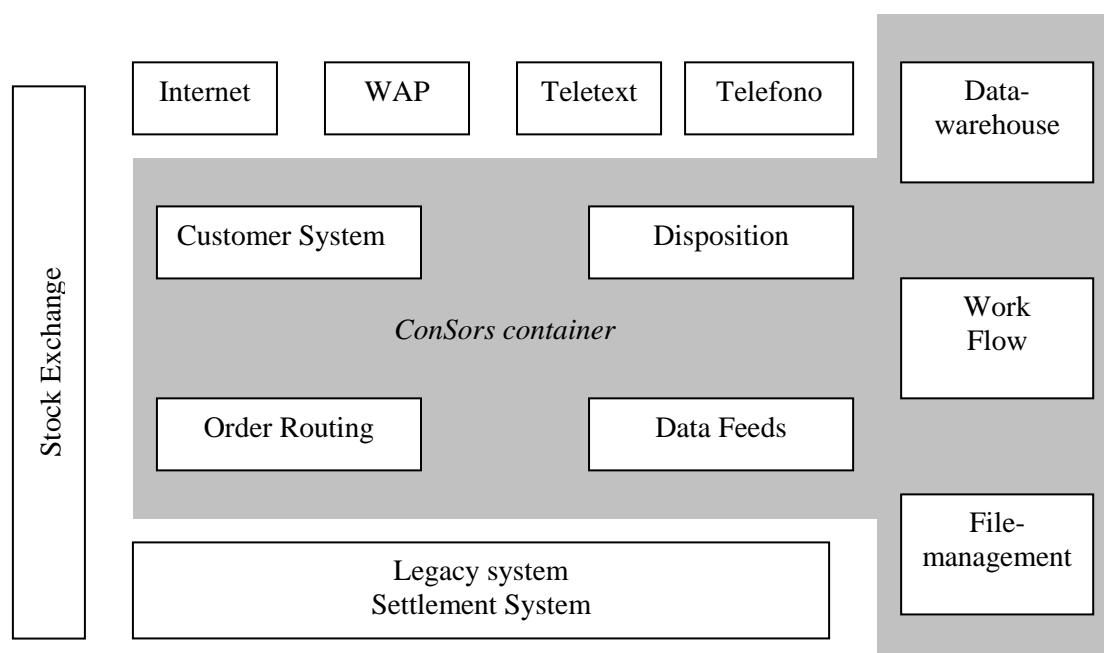
integrate tra loro, ossia siano collegate in modo da evitare errori operativi. Questo problema è avvertito con frequenza dai broker che il più delle volte si affidano a *partner* tecnologici differenti per la fornitura e manutenzione delle singole aree che costituiscono l'architettura. Quest'ultima deve essere, inoltre, tecnologicamente avanzata, per poter garantire velocità e sicurezza delle transazioni, caratteristiche indispensabili per incontrare le richieste dall'investitore, soprattutto di nuova generazione.

L'introduzione dell'operabilità via Internet è però possibile laddove la struttura tecnologica presenta il requisito della flessibilità in tutti i suoi livelli. Considerato l'alto tasso di cambiamento tecnologico del settore finanziario, diviene indispensabile dotare il *broker* di un sistema aperto alle continue variazioni nel *back end* e nel *front end*. Si pensi, ad esempio, ai numerosi canali alternativi attraverso cui è possibile usufruire del servizio finanziario. L'intermediario che gestisce la negoziazione dovrà avere la piattaforma *middleware* in grado di supportare l'aggiunta di un diverso strumento di *front end*. Le stesse considerazioni valgono anche nel caso in cui si voglia aggiungere o cambiare un componente di *back end*. La flessibilità sarà richiesta sia al livello nel quale avviene la variazione che a livello di *middleware*. Dotare un'architettura tecnologica di questa caratteristica è fondamentale, quindi, perché consente di ottenere i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle strutture possedute, pur cambiando parte di esse. L'indipendenza dal potere, anche indiretto, esercitato dai venditori tecnologici, è considerata una conseguenza immediata della flessibilità, dal momento in cui il sistema è congegnato per ricevere differenti prodotti informatici.

4. IL CASO TEDESCO: CONSORS

Le considerazioni svolte nell'ambito della flessibilità tecnologica hanno guidato le scelte strategiche di ConSors, il primo broker online tedesco che si sta affermando nello scenario europeo quale *partner* affidabile per gli scambi finanziari. ConSors Discount-Broker AG nasce nel 1994 come sussidiaria *online* di SchmidtBank, offrendo ai propri clienti privati scambi aventi ad oggetto azioni, obbligazioni, fondi e strumenti derivati. Gli ordini sono gestiti tramite il canale Internet, il telefono, il teletext e, ultimamente, la tecnologia WAP.

FIGURA 2 - L'architettura tecnologica europea di ConSors



Fonte: ConSors, HSBC Trinkaus & Burkhardt

Dall'analisi dell'architettura tecnologica, emergono chiaramente i tre livelli distinti, ma integrati, che gestiscono completamente il processo di raccolta informazioni (sistemi di *datawarehouse*, *workflow*, ecc.), ordine (nel *container* vengono gestite le informazioni del cliente e del mercato e vengono tradotte in disposizioni), negoziazione (il *network* consente il collegamento con i canali di *front end* e con i mercati borsistici) e *settlement*

(i *legacy* e i *settlement system* supportano l'attività di *back office*). La solidità dell'architettura tecnologica ha avuto un ruolo fondamentale nel determinare la *leadership* del *broker* nello scenario tedesco. La strategia di espansione internazionale di ConSors è incentivata dal fatto che la struttura tecnologica è caratterizzata da alta scalabilità (si prevedono aumenti consistenti di ordini) e da flessibilità (Mueller et al., 2000). In particolare, verrà implementata una moderna ed unica piattaforma tecnologica in Germania sulla quale verranno fatti transitare tutti gli ordini provenienti dai diversi canali distribuiti in molti paesi dell'Europa Occidentale. La possibilità di operare simultaneamente da contesti regionali diversi deve essere garantita da un'architettura che disponga di *tool* multi-lingua nel *front end* e sia in grado di assorbire le differenze a livello operativo e normativo esistente tra i diversi paesi. Si dovrà assicurare massima flessibilità quindi a livello di *front end* (le differenze culturali possono incidere sulla propensione all'utilizzo di un canale), di *middleware* (la piattaforma deve essere in grado di gestire allo stesso modo ordini strutturati in modo differente e riferirli a diverse borse telematiche) e di *back end* (il *settlement* deve essere diversificato allo stesso modo della gestione del *database* clienti). ConSors sarà in grado di garantire l'integrazione dei sistemi perché è già dotata di un'architettura con le caratteristiche richieste. Un potenziamento delle stesse consentirà di mantenere le stesse prestazioni, in termini di velocità e sicurezza di transazione, che il sistema assicura attualmente.

5. QUESTIONI APERTE

Abbiamo dimostrato come la tecnologia sia, per il *broker*, fattore condizionante la progettazione organizzativa (Rugiadini A., 1987). In particolare, essa è in grado di modificare il *trade off* tipico tra flessibilità ed efficienza, consentendo di produrre e

distribuire più servizi e assicurando, nel contempo, il raggiungimento di economie di scopo (Camuffo A.; Costa G., 1995). Ma per garantire flessibilità totale, è necessario anche che le altre dimensioni organizzative (personale, unità organizzative, ecc.) siano aperte ai mutamenti esterni. La flessibilità tecnologica, cioè, crea vantaggio competitivo sostenibile quando è supportata anche dalla mancanza di rigidità nella struttura organizzativa che ruota intorno ad essa. Dal momento in cui il broker svolge la sua attività in un *network* telematico formato da attori passivi e attivi della finanza, la forma organizzativa che meglio soddisfa queste condizioni è rappresentata dalla “organizzazione virtuale” (Franke; Hickmann, 1999). Seppure nel linguaggio comune si parla di broker virtuale, con riferimento all’operabilità via canali telematici, il divenire un’organizzazione con il requisito della virtualità richiede una struttura differente (De Marco M.; Sorrentino M., 1999). L’azienda, cioè, deve essere in grado di attivare un sistema di unità operative autonome che abbiano come fine comune l’intermediazione mobiliare. La versatilità del personale, la snellezza della struttura, l’indipendenza dalla collocazione fisica delle risorse, tipici di questo assetto organizzativo, potrebbero rappresentare dei fattori che aggiungono all’attività del *broker* elementi di flessibilità. Con tale forma, l’attività d’intermediazione mobiliare si caratterizzerebbe per l’agilità e l’apertura della tecnologia e dell’organizzazione ai mutamenti indotti dall’ambiente esterno.

6. CONCLUSIONI

Dall’analisi dell’ambiente in cui l’intermediario finanziario opera, si è delineata una nuova figura dell’investitore medio interessato all’intermediazione mobiliare. Lo sviluppo della domanda di servizi finanziari, dal punto di vista quantitativo (aumento

esponenziale del numero potenziale di clienti) e qualitativo (utilizzo di canali alternativi, spostamento verso i servizi a valore aggiunto piuttosto che la semplice negoziazione), ha portato il *broker* a identificare nuove attività sulle quali impegnare maggiormente le proprie risorse e competenze. Le due variabili, diverse ma interagenti, considerate fondamentali nell'ottica di una variazione strategica sono l'organizzazione e la tecnologia legata ad essa (Camuffo; A. Costa G., 1995). Si è dimostrato che gli *online broker* sono riusciti a rispondere tempestivamente alle esigenze dell'ambiente per la natura delle loro attività e per la struttura tecnologica che supporta l'intermediazione. La flessibilità esistente a livello operativo e tecnologico sono stati fondamentali per assicurare loro vantaggio competitivo nella nuova economia. E' possibile schematizzare il rapporto tra mercato, organizzazione e tecnologia nella Figura 3.

FIGURA 3 - Le caratteristiche tecnologiche dei broker

| | | <i>Numero clienti</i> | |
|------------------------------|--------------|--------------------------------------|---|
| | | Modesto | Elevato |
| <i>Organizzazione broker</i> | Tradizionale | Scalabile Integrata | Scalabile Integrata Altamente sofisticata |
| | Virtuale | Scalabile Integrata Flessibile | Scalabile Integrata Altamente sofisticata Flessibile |

Come si evince dalla matrice, la risposta ad un aumento considerevole di consumatori attraverso l'uso di canali alternativi può essere possibile quando si è in presenza di

un'architettura scalabile, integrata, tecnologicamente avanzata e in grado di garantire l'apertura verso nuovi sistemi di *back* e di *front end*.

7. BIBLIOGRAFIA

Biffi, A., "L'information technology: risorsa strategica della banca" in *Economia & Management*, settembre 1998

Carignani A., Seifert, F. (2000), "Competitive Advantage, Online brokerage and IT: evidence from Italian and German companies", in *Processing of the 8th European Conference on Information Systems*, Vienna

Camuffo, A.; Costa, G. (1995) *Banca & Organizzazione*, EDIBANK

Ciborra, C. (1989) *Tecnologie di Coordinamento*, Milano, FrancoAngeli.

Costa, G., (1990), *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino, UTET Libreria.

De Marco M.; Sorrentino M., "Verso la banca virtuale" in *Sviluppo & Organizzazione*, No. 176, Novembre/Dicembre 1999

Franke, U.; Hickmann, B. (1999) "Is the Net-Broker an entrepreneur? What role does the Net-Broker play in Virtual Webs and Virtual Corporation?" *Net-Organization Journal*, Vol.1, No.1 (www.virtual-organization.net)

Fusconi, A. (1994) *Economia e tecnica del mercato finanziario e mobiliare. La borsa valori*, Torino, Giappichelli Editore.

Graham et al., ConSors. The leader of the European Pack, May 2000, JP Morgan, London

Konana, P.; Menon, N.; Balasubramanian, S. "The implications of the Online Investing" in *Communications of the ACM*, Vol.43, No. 1 (Jan. 2000)

Konana, P.; Menon, N.; Abramowitz, D.; “Electronic brokerages for online trading” in *Electronic Markets*, Vol.9, No. 1 (Feb. 1999)

Merli; Saccari (1994), *L'impresa olonico-virtuale*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.

Mueller et al, *ConSors Discount-Broker. On the Way to becoming the leading financial portal in Europe*, HSBC Trinkaus & Burkhardt, (June 2000)

Pine II, B.J. (1995), *Mass Customisation. The new Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press

Porter, M.E., Millar, V.E., “How information gives you competitive advantage” in *Harvard Business Review*, Vol. 65, July-August 1985

Rayport, J.F., Svioka, J.J., “Exploiting the Virtual Value Chain” in *Harvard Business Review*, November-December (1995)

Rugiadini A., (1979), *L'organizzazione d'impresa*, Milano, Giuffrè.

Ruozi, R.; Filotto, U., (a cura di),(1994), *Banche, clienti, tecnologie*, Milano, EGEA.

Shmenner R.W. (1987), *Produzione. Scelte strategiche e gestione operativa*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore.

Weinhardt, C., Bomber,P., Holtmann, C., (2000), “Online-brokerage. Trasforming markets from professional to retail trading”, in *Processing of the 8th European Conference on Information Systems*, Vienna

Woods et al., *Internet Broking: Unstoppable*, JP Morgan, London (August 1999)