

Commenti

Banche sempre più ibride nel dopo pandemia

Riorganizzazioni digitali

Elena Beccalli

L'accelerazione della trasformazione digitale in atto, anche per effetto della pandemia, pone in primo piano l'ibridazione del modello di business della banca. In un perdurante contesto di bassi tassi di interesse, si pone la necessità di affrontare i livelli di redditività strutturalmente ridotti che compromettono la sostenibilità dei modelli tradizionali nel medio e lungo termine. Di conseguenza, la generale tendenza verso la trasformazione digitale rappresenta un'opportunità da perseguire anche nella definizione di nuovi modelli operativi, distributivi e di *sourcing* delle banche. Tale accelerazione verso il digitale trova le sue spinte in una pluralità di nuove circostanze collegate alla pandemia. Basti pensare alla diffusa adozione di *remote working*, *smart working* e *team* virtuali, che impone un ripensamento dei modelli operativi tradizionali. O anche alla marcata crescita nella domanda di prodotti e servizi digitali, che porta con sé una ulteriore migrazione verso i canali distributivi in remoto con contestuale ridefinizione e innovazione dei servizi offerti. Come alla disaggregazione dei servizi tradizionali che poggia su piattaforme, che porta a ridefinire in un'ottica di *open banking* il concetto stesso dei confini dell'organizzazione bancaria tradizionale. Ciò richiede che le banche procedano a ridisegnare i loro modelli, orientandoli sempre più all'ibridazione: modelli operativi ibridi "remoto/in presenza" e modelli distributivi ibridi "filiale/digitale", abilitati da infrastrutture tecnologiche basate su *cloud* e piattaforme che definiscono modelli di *sourcing* ibridi "in/out".

Il disegno di un nuovo modello operativo ibrido remoto/in presenza consentirà di favorire forme di lavoro flessibili per i dipendenti e ridurre i fabbisogni di spazio di lavoro e infrastrutture fisiche. Esso presuppone interventi su tre dimensioni: investimenti in tecnologia per la comunicazione a distanza, adozione di nuovi strumenti di rendicontazione e introduzione di adeguate *routine* organizzative capaci di stabilire un ritmo temporale ben definito di comunicazione remota. Il modello distributivo ibrido filiale-digitale in cui si realizza un'offerta complementare e integrata di servizi non si risolve nella sola migrazione sui canali digitali dei servizi tradizionalmente offerti in filiale, ma pone le basi per combinare al meglio relazioni personali e offerta digitale. Il modello di *sourcing* riguarda l'allocazione delle attività bancarie all'interno (*insourcing*) o all'esterno (*outsourcing*) dalla banca. La realizzazione di un modello di *sourcing* ibrido in/out è resa possibile da investimenti in tecnologie abilitanti, come *cloud* e piattaforme (pubbliche e private). Esse sono una condizione necessaria (anche se non sufficiente) per l'attuazione del nuovo modello organizzativo: senza *cloud* e piattaforme sarebbe impossibile spostare l'allocazione delle attività bancarie dall'interno all'esterno. Con tali tecnologie abilitanti i confini della banca vengono ridefiniti dinamicamente, tanto che si parla di *open banking* o *banking as a platform*. Si va determinando un modello di *business* per le banche basato su piattaforme di aggregazione per la condivisione di informazioni e servizi bancari con terze parti, e più precisamente un nuovo ecosistema digitale che non accoglie più solo operatori bancari, ma anche soggetti di origine non bancaria che impongono agli *incumbent* bancari decisioni in merito alle strategie da adottare (da strategie difensive a strategie di *partnership*). Quindi, l'ibridazione dei modelli operativi, distributivi e di *sourcing* dà luogo alla nascita di un ecosistema digitale caratterizzato da una struttura modulare che riguarda non solo le piattaforme e le tecnologie ma anche i processi organizzativi e operativi. I processi possono essere progressivamente scomposti secondo un approccio modulare, caratterizzato da "blocchi" di attività semplificate gestiti da "specialisti di fase", interni o esterni alla banca, capaci di conseguire elevate economie di scala nella realizzazione di singole fasi del processo produttivo e distributivo; i singoli moduli nei quali sono scomposti i processi aziendali possono poi essere ricombinati, secondo forme di volta in volta differenti, per fornire soluzioni rapide e personalizzate alle richieste complesse, e per certi versi innovative, provenienti dalla clientela. Tutto ciò però pone degli interrogativi: la trasformazione della banca verso un modello ibrido e modulare, non tenderà a snaturarne le caratteristiche fondative? O a limitarne la capacità di porsi quale partner dell'impresa nel suo sviluppo?

Preside Facoltà di Scienze bancarie finanziarie e assicurative dell'Università Cattolica

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Come fare del Sud e di Taranto una leva per il Paese

Strategie di crescita

Sergio Fontana

Il Mezzogiorno motore per la crescita di tutta la nazione. Ora più che mai è necessaria una politica del Sud per l'Italia, non del Sud per il Sud, di tutto il Mezzogiorno per l'Italia. Il Sud deve diventare per il Nord quello che la Germania dell'Est ha rappresentato per la Germania dell'Ovest. La politica keynesiana tedesca è stata determinante per trasformare il Paese nella locomotiva economica d'Europa. Al Sud il ritardo infrastrutturale è sempre più un freno non solo alla sua crescita, ma a quella dell'intero Paese. Bisognerà procedere a passo spedito nella scelta delle reti portuali, ferroviarie aeroportuali e logistiche da realizzare, completare o migliorare. Le infrastrutture possono incidere sullo sviluppo solo se programmate, realizzate e gestite in un'ottica di integrazione territoriale all'interno di una "visione" che premi lo sviluppo ordinato del territorio. Il divario tra Nord e Sud si è accentuato in questi mesi di crisi pandemica: intervenire con urgenza mediante politiche che lo riducano è cruciale. Le risorse di Next Generation Eu rappresenteranno una svolta solo se si sapranno investire bene ed equamente, perché da qui può provenire la spinta a una ripresa stabile e duratura. In tale direzione lo Stato si sta muovendo per Taranto. La città sembra essere assurda, per il governo, ad area da elevare ad esempio di riconversione. Al sito di Taranto, peraltro, il governo riconosce un ruolo strategico nel Piano nazionale dell'acciaio per cui il momento appare favorevole per disporre di maggiori strumenti e più possibilità di finanziamento. Particolare attenzione è stata riservata dal ministro per lo Sviluppo economico Giancarlo Giorgetti per le vicende che riguardano le imprese dell'indotto ex Ilva, da anni vessate da crisi di liquidità derivanti dalle alterne vicende del centro siderurgico. Un problema che si è riproposto negli ultimi mesi, generando ulteriori sofferenze dovute a crediti scaduti e non corrisposti dall'attuale gestione dello stabilimento e che pone pesanti ipoteche sulle attività stesse delle imprese e sulla loro continuità. Una vicenda annosa che, come è evidente, partendo dalla situazione peculiare dell'indotto, investe la ben più ampia e complessa questione del rilancio dello stabilimento jonico - e quindi dell'acciaio nazionale - in chiave industriale e ambientale. Al ministro abbiamo presentato una proposta condivisa in grado di supportare le imprese della filiera operante sul territorio nazionale sul piano della liquidità. Si tratta della cessione - a titolo oneroso - dei crediti non riscossi a una società indicata dallo Stato, in modo da far ottenere alle aziende i fondi per il pagamento di dipendenti, fornitori, imposte e contributi, (rinunciando ad altri usi, fra cui la distribuzione dei dividendi). Una proposta che il ministro Giorgetti si è impegnato a valutare sulla scorta dell'ammontare degli stessi crediti (circa 30 milioni di euro) e dei requisiti che gli stessi presentano per poter essere factorizzati. L'intervento dello Stato è una importante operazione politica, ma anche industriale e sociale, frutto di una strategia capace di dare a Taranto e al Sud il ruolo di *hub* dei traffici euromediterranei.

Presidente Confindustria Puglia

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole
24 ORE

DIRETTORE RESPONSABILE
Fabio Tamburini

VICEDIRETTORI
Roberto Bernabò
(sviluppo digitale e multimediale)

Jean Marie Del Bo

Alberto Orioli

CAPOREDATTORE CENTRALE
Roberto Iotti

CAPO DELLA REDAZIONE ROMANA
Giorgio Santilli

UFFICIO CENTRALE
Riccardo Barlaam,
Fabio Carducci (vice Roma),
Balduino Ceppitelli,
Giuseppe Chiellino, **Laura Di Pillo**,
Mauro Meazza (segretario di redazione),
Federico Momoli, **Alfredo Sessa**

LUNEDÌ
Marco Mariani
Franca Deponti (vice caporedattore)

UFFICIO GRAFICO CENTRALE
Adriano Attus (creative director)

Francesco Narracci (art director)

RESPONSABILI DI SETTORE
Marco Alfieri (Online)

Marco Carminati (Domenica)

Luca De Biase (Nòva24)
Maria Carla De Cesari (Norme & Tributi)
Paola Dezza (Real Estate 24)
Marco Ferrando (Finanza & Mercati)
Attilio Geroni (Economia e politica internazionale)
Alberto Grassani (Imprese & Territori)
Lello Naso (Rapporti)
Francesca Padula (Moda24)
Stefano Salis (Commenti)
Giovanni Uggeri (Food24)
Gianfranco Ursino (Plus24)

SOCIAL MEDIA EDITOR
Marco lo Conte (coordinatore)

GRUPPO 24 ORE

PROPRIETARIO ED EDITORE
Il Sole 24 ORE S.p.A.

PRESIDENTE
Edoardo Garrone

VICE PRESIDENTE
Carlo Robiglio

AMMINISTRATORE DELEGATO
Giuseppe Cerbone

SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3510.862

AMMINISTRAZIONE
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

REDAZIONE DI ROMA
Piazza dell'Indipendenza 23/b - c - 00185
Tel. 06.3022.1 - Fax 06.3022.6390
e-mail: lettertasole@ilsol24ore.com

PUBBLICITÀ
Il Sole 24 ORE S.p.A. - SYSTEM
DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.214
e-mail: segreteria@redazione.system@ilsol24ore.com

© Copyright Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti sono riservati.
Nessuna parte di questo quotidiano può essere riprodotta con mezzi grafici o meccanici
quali la fotocopione e la registrazione.

PREZZI
con "Pazzi per la matematica" nr.02 €7,90 in più;
con "Pazzi per la matematica" nr.03 €7,90 in più;
con "Pazzi per la matematica" nr.04 €7,90 in più;
con "10 idee per scongiurare il razzismo" €7,90 in più;
con "Quid - Dall'io al noi" €12,90 in più;
con "300 Migliori Fondi" €12,90 in più;
con "Aspenia" €12,00 in più;
con "Codice della Crisi d'Impresa" €9,90 in più;
con "Nuova Transazione Fiscale" €9,90 in più;
con "Agevolazioni Contributive" €9,90 in più;
con "Terzo Settore" €9,90 in più;
con "Agevolazioni Casa 2021" €9,90 in più;
con "Guida al nuovo esame d'Avvocato" €9,90 in più;
con "Rivalutazione Beni d'Impresa" €9,90 in più;
con "Bredix" €9,90 in più;
con "Bredix 110%" €9,90 in più;
con "How To Spend It" €2,00 in più.

Prezzi di vendita all'estero:
Costa Azzurra €3, Svizzera Sfr. 3,90