

Banche, attenzione alla leva-outsourcing

DI ANTONIO RICCIARDI *

La Banca d'Italia ha autorizzato le banche ad affidare ad altre aziende dello stesso gruppo o a società terze la gestione delle attività dei propri sportelli. Si tratta dell'operazione di *outsourcing*, che consiste nel trasferire a fornitori selezionati e adeguatamente specializzati, attività precedentemente svolte al proprio interno. Questa strategia non rappresenta per le banche una novità assoluta perché in questi ultimi anni sempre più frequentemente sono state trasferite a terzi attività non tipicamente bancarie, come la manutenzione degli impianti, la gestione amministrativa del personale, la gestione di call center e via dicendo. Lo stesso dicasi per quelle attività bancarie a basso valore aggiunto (trattamento assegni e documenti, transazioni di pagamento elettronico, sportelli automatici) che richiedono per la loro gestione fornitori altamente specializzati in grado di garantire elevati livelli di servizio e costi bassi per unità di output.

La novità del provvedimento della Banca d'Italia risiede tuttavia nella possibilità di esternalizzare anche attività strategiche, come appunto la gestione di uno sportello. In tal modo, tende ad affermarsi un modello, già presente in alcuni Paesi finanziariamente evoluti, di banca virtuale, dove sono nettamente distinte le fasi dell'ideazione, allestimento e distribuzione dei servizi. Negli Stati Uniti, ad esempio, per alcune banche il core business è rappresentato dal coordinamento di fornitori eccellenti nei rispettivi ambiti di competenza per offrire sotto un unico marchio prodotti assemblati. In tale contesto, il ruolo strategico della banca sta nel saper individuare i bisogni della clientela e riuscire ad offrire tempestivamente i prodotti/servizi adeguati per soddisfarli, ricorrendo per la loro realizzazione e distribuzione alle presta-

zioni di terzi. Da questo punto di vista è emblematico il caso della società finanziaria inglese Virgin Personal Finance direct, la cui strategia commerciale si fonda sulla vendita via telefono e via internet di investimenti fiscalmente agevolati, tutti realizzati da altri intermediari finanziari.

In linea generale, la possibilità di sciogliere le funzioni di produzione e di distribuzione dei processi bancari consente di raggiungere soddisfacenti livelli di efficienza produttiva (si aumenta la quantità dei servizi erogati), senza danneggiare l'efficienza dell'attività commerciale. La separazione delle funzioni può avvenire fra aziende appartenenti allo stesso gruppo o fra aziende indipendenti. In

quest'ultimo caso, tuttavia, è opportuno considerare anche i rischi sottesi a questa scelta strategica: l'assenza di un collegamento diretto tra produzione e distribuzione rende estremamente difficoltoso un feed back del mercato e quindi riduce la tempestività della produzione ad adeguare i contenuti dei servizi alle mutevoli esigenze della clientela; inoltre, la politica di co-branding potrebbe sminuire l'immagine della banca che si occupa della distribuzione poiché

denuncia l'incapacità di produrre autonomamente servizi per la propria clientela.

Nell'attuale scenario competitivo, la singola banca non è più in grado di presentare un'offerta "universale" poiché non ha la capacità di produrre e vendere tutto a tutti con gli standard qualitativi richiesti dal mercato; corrispondentemente per ciascuna azienda si impone la necessità di individuare il proprio core business al fine di offrire una expertise riconosciuta dal mercato, che rafforzi il suo vantaggio competitivo. In questa prospettiva, l'outsourcing potrebbe rappresentare una delle strategie più adeguate per raggiungere questi obiettivi.

* Università di Calabria

Bankitalia ha autorizzato a trasferire a terzi anche l'attività degli sportelli