

Dalle banche su Internet a Internet per le banche

Ci troviamo oggi in un momento, dovuto soprattutto alla difficile situazione economica, in cui si sta affrontando una fase di profonda ridiscussione delle scelte tecnologiche e dell'utilizzo che della tecnologia è stato fatto. In questo contesto, anche la banca virtuale, dopo aver generato inattese opportunità e, allo stesso tempo, numerose illusioni, ha disatteso molte delle aspettative create ed enfatizzate in un periodo in cui Internet e gli strumenti offerti dalla new economy sembravano essere, se non l'unico, il principale mezzo di comunicazione ed interfaccia con la clientela .

La diffusione crescente di Internet e l'uso generalizzato di tecnologie nel mondo bancario e finanziario hanno indotto numerosi operatori del settore a interrogarsi sul rapporto che si stava venendo a creare tra canali tradizionali e canali innovativi. Nonostante la proliferazione e il crescente utilizzo di questi ultimi, primo tra tutti l'Internet Banking, i canali tradizionali sono rimasti le primarie vie di accesso al servizio bancario, mentre quelli nuovi non hanno ancora assunto l'importanza che ci si attendeva, rimanendo collaterali, ma quasi mai sostitutivi.

Preso atto del parziale insuccesso di Internet come canale alternativo, uno dei passi più importanti per l'evoluzione delle tecnologie web based è, e sarà, il passaggio alla concezione di Internet come tecnologia di supporto della realtà operativa delle istituzioni finanziarie. Il tema di questa nuova prospettiva nell'utilizzo di Internet è emerso come aspetto dominante durante il workshop "Dalle banche su Internet a Internet per le banche", organizzato dal CeTIF lo scorso luglio.

L'attuale contesto di mercato presenta uno scenario particolarmente critico, che richiede un ridisegno del modello di business volto, contemporaneamente, al miglioramento dell'efficacia commerciale e al recupero di efficienza operativa. In questo processo di reingegnerizzazione un ruolo fondamentale può essere ricoperto dalle tecnologie web oriented.

L'utilizzo di Internet per il miglioramento dell'efficacia commerciale

Analizzando il conto economico dei clienti si ha la conferma che la maggior parte di essi presenta un cost income ratio in sensibile aumento. Tale dato spinge gli operatori finanziari a focalizzarsi sui singoli segmenti di clientela, al fine di ottimizzare la redditività per ognuno di essi nel modo migliore possibile. Oggi le istituzioni finanziarie vivono un'evoluzione che le sta portando da un modello di azienda integrata verticalmente a gruppo di aziende specializzate, in cui il lavoro di ogni addetto non è autonomo, ma strettamente dipende dall'utilizzo di input provenienti da altre unità aziendali. Secondo l'opinione di Luigia Tauro, responsabile del Servizio Tecnologie di Banca Monte Paschi di Siena, una delle principali sfide che si impone al mondo bancario è riuscire a costruire dei sistemi informativi capillari, veloci ed economici, che consentano di lavorare in maniera efficace in un contesto organizzativo sempre più complesso. L'utilizzo di Internet come infrastruttura tecnologica per la realizzazione di una soluzione web oriented ad uso di tutto il personale, ed in particolare della rete commerciale, è la risposta alle nuove esigenze delle aziende finanziarie. In Banca MPS, ad esempio, la segmentazione dei servizi per tipologia di clientela ha comportato la specializzazione dei processi di lavoro del gestore, avvenuta grazie alla creazione di strumenti web-based quali i "desktop dei gestori" e i "cruscotti cliente", in grado di fornire in maniera tempestiva e integrata tutti i servizi disponibili tanto al gestore quanto al cliente.

Gli aspetti tecnologici fondamentali che abilitano il ridisegno dei servizi e delle modalità di erogazione sono, da un lato la multicanalità e la circolarità, che permette l'immediato allineamento dei processi indipendentemente dal canale di accesso, dall'altro l'automazione e l'integrazione dei sistemi. Secondo Stefano Prevedello, responsabile Sviluppo Applicazioni di Banca Antonveneta, sono proprio le tecnologie web-based a consentire la creazione di un

sistema multicanale circolare basato su un'unica architettura di riferimento. Grazie a questo sistema è possibile evitare duplicazioni delle informazioni e della logica applicativa, riutilizzando i componenti già presenti nel sistema informativo. In Banca Antonveneta l'architettura si basa su un unico strato applicativo generalizzato che permette di offrire servizi di gestione dei contratti e interfacciamento sia con i sistemi legacy ancora presenti sia con i sistemi informativi esterni, garantisce la multicanalità e la sicurezza, permette il riutilizzo dei componenti e, infine, consente la profilazione dell'utente, la quale richiede la realizzazione di un servizio Internet evoluto per un'offerta diversificata one to one.

L'utilizzo di Internet per il recupero di efficienza operativa

Il concetto di produttività, e quindi di efficienza, è tradizionalmente legato a un mondo "fisico", in cui, ad esempio, è possibile aumentare il numero di unità prodotte per addetto e per ora. Oggi, secondo gli analisti, l'aumento della produttività per le società di servizi è principalmente legato ai cosiddetti knowledge worker, poiché il valore aggiunto è dato principalmente dalle conoscenze dei dipendenti. In un'azienda bancaria, il cui business è essenzialmente basato gestione di informazioni, il valore prodotto da un addetto commerciale o da un tecnico consiste nell'esperienza che essi sono in grado di accumulare nel tempo. La sfida per i sistemi informativi risiede quindi nella capacità di raccogliere, immagazzinare e diffondere tale conoscenza in modo efficiente.

Durante il workshop sono emerse due interpretazioni parallele dell'utilizzo di Internet come strumento per la gestione ottimizzata e operativamente efficiente dei lavoratori e delle loro competenze: Internet come strumento di supporto al re-engineering dei processi interni e Internet come integratore delle differenti aziende che compongono la value chain bancaria.

Come evidenziato da Luigia Tauro, Banca MPS ha ottenuto, grazie all'utilizzo delle tecnologie web based, il miglioramento dei processi interni tramite:

- la creazione di un portale come unico punto di accesso a tutte le applicazioni del sistema informativo e del patrimonio di conoscenze aziendali;
- la definizione di un motore di gestione del workflow e dei flussi applicativi standardizzato che ha permesso la strutturazione dell'interazione in rete tra utenti e applicazioni ;
- la standardizzazione di tutte le applicazioni sulla stessa piattaforma tecnologica, consentendo l'ottimizzazione in termini di tempi di sviluppo e di costi di gestione.

Tale scelta ha permesso la realizzazione di un modello applicativo a tre livelli tramite il quale inizialmente si ottiene un accesso veloce e personalizzato alle informazioni, in un secondo momento si costruisce un framework applicativo robusto per l'integrazione dei dati e delle applicazioni nel portale e, infine, con il process re-engineering, si integrano anche i processi.

Una prospettiva differente è stata mostrata da Andreas Wimmer, responsabile Modellbank IBI - Institut für Bankinformatik - Università di Regensburg (Germania), che ha presentato il modello di network verso cui dovrebbe tendere il settore finanziario tedesco. Secondo i suoi studi, infatti, le banche ridefiniranno il loro business abbandonando la struttura organizzativa verticale che copre l'intera value chain bancaria per divenire membri di reti costituite da aziende altamente specializzate e focalizzate su alcune core competence. Le architetture e i sistemi informativi esistenti possono alternativamente abilitare o frenare questa trasformazione: dal canto loro le tecnologie web based, e in particolare i web service, potrebbero invece rappresentare le applicazioni che, grazie alle loro caratteristiche di flessibilità, sono in grado di costituire i driver per la creazione dei nuovi network di imprese.