

LA VERA INNOVAZIONE È QUELLA DI MODELLO



A cura di **Christian Faggella**

Mai come in questi ultimi tempi si è sentita pronunciare la parola innovazione (spesso declinata all'inglese, innovation, forse perché più... innovativa!). Normalmente essa è abbinata al concetto di innovazione tecnologica. Ed infatti non c'è convegno o intervento a tavola rotonda in cui non si magnifichino le proprietà miracolanti della business automation o dell'intelligenza artificiale nei processi di recupero crediti e, in generale, nell'attività di servicing dell'industria dei crediti non performing (siano essi UTP o NPL).

Ovviamente è innegabile il valore dell'innovazione tecnologica nell'efficientamento dei servizi di credit management e nella gestione di attività, quali quelle di recupero crediti così come del contenzioso o della gestione dei reclami. Tuttavia, ritengo che quello dell'innovazione tecnologica, proprio in considerazione della sua riconosciuta e obiettiva importanza, non dovrebbe costituire - nel 2020 - l'elemento qualificante di un ser-

vicer rispetto all'altro, bensì rappresentare un elemento comune e imprescindibile nella scelta del fornitore da parte della committente (banca o investitore) o nell'impostazione di una strategia di servizio.

Mi pare invece che la vera innovazione, quella di cui c'è ancora molto bisogno e di cui si inizia a percepire la mancanza come un aspetto di vulnerabilità, sia l'innovazione c.d. "di modello di business". Si tratta cioè di dare centralità alla questione del "cosa fare, come e con chi", più che al tema del "con quale strumento", che assume un rilievo puramente operativo.

È un tema che riguarda innanzitutto quegli operatori che si propongono come soluzioni end-to-end: si tratta infatti di soggetti che maggiormente hanno dovuto innovare le proprie scelte di posizionamento sul mercato, spesso allargando lo spettro dei servizi offerti per proporsi come veri e propri outsourcers di intere filiere di business.





Che questi soggetti debbano dotarsi di piattaforme informatiche all'avanguardia, di sistemi di machine learning, di process automation e domani di blockchain è pacifico ed essenziale per poter rispondere ad una esigenza di mercato che ormai si fonda sul postulato del more for less: molti servizi richiedono al fornitore un enorme effort e sono fonte di possibili responsabilità, ma il mercato li considera commodities e dunque bisogna farvi fronte con la massima efficienza possibile ricorrendo alla tecnologia come supporto all'effort delle persone e al know-how umano.

L'innovazione di modello ha a che fare invece con la soluzione dei dilemmi tipici quali, principalmente: buy or make? Internalizzazione di certe attività o outsourcing?

Abbiamo assistito negli ultimi anni a una serie di innovazioni di modello. Una di quelle più degne di nota è quella che ha portato talune banche a passare dalla

tradizionale totale internalizzazione dei servizi legali alla loro esternalizzazione e, più di recente, a formule di c.d. "carve out" a favore di soggetti specializzati. Il fulcro di queste operazioni innovative sta nel mettere insieme esigenze complesse di soggetti spesso eterogenei tra loro, cercando un allineamento dei rispettivi interessi: esternalizzare determinate funzioni per passare a un regime di costi variabili, godere del beneficio di know-how già consolidati, garantirsi un certo livello di controllo del processo, poter sostenere investimenti mirati etc. A mio avviso un elemento di notevole innovatività del modello di business di talune aziende sta nella scelta di implementare un sistema che si regga sul "fare sistema" tra soggetti portatori di know-how altamente specializzati, estremamente verticali (le c.d. "eccellenze") e complementari tra di essi. Il sistema, quanto alla sua tecnicità, può essere, a seconda dei casi, disciplinato da

contratti di joint venture o estrinsecarsi in forme consortili o societarie.

Quello che però caratterizza queste soluzioni è la comune partenza da una gap analysis delle rispettive strutture e la comune visione delle opportunità da cogliere tramite l'integrazione delle rispettive capacità, in una offerta non solo più ampia (orizzontalità) ma anche estremamente specialistica (verticalità). Ovviamente il tutto non può prescindere dalla giusta sintonia sui temi della governance dei processi e aziendale e dall'adozione di adeguati strumenti tecnologici (piattaforme it) in grado di garantire la massima condivisione dei dati e la puntuale erogazione dei servizi. ■