

MF FOCUS

È TEMPO DI AGIRE PER LE BANCHE ITALIANE

Opportunità e sfide per uscire dall'impasse dopo la crisi

Gli effetti della più grande crisi finanziaria dopo quella del '29 non cesseranno ancora di emergere, ma le banche ora hanno l'opportunità e le leve per reagire, trovando la chiave di volta tra crescita della profittabilità, aumento dell'efficienza e sostegno alla ripresa del Sistema Paese.

LE SFIDE NEL NUOVO SCENARIO DI MERCATO

Esistono crisi che diffondono isteria e panico nei mercati finanziari; ve ne sono altre che favoriscono la diffusione della «distruzione creativa» schumpeteriana, ovvero il nascere di nuove strutture economiche sulle ceneri di quelle antiche.

L'attuale crisi ha generato entrambi questi effetti.

L'«effetto Lehman», da un lato, ha scatenato nei mercati di tutto il mondo reazioni a catena sotto il segno del panico. La perdita sulle borse mondiali stimata dal Fondo Monetario Internazionale è stata di 2.200 miliardi di dollari, un valore superiore al PIL italiano, che incide per 333 \$ per ciascun abitante della Terra, 1.865 \$ per ciascun abitante dei paesi Ocse.

Dall'altro lato, gli effetti della crisi come «distruzione creativa» si sono manifestati facendo emergere le lacune di un sistema finanziario fondato sulla massimizzazione del ROE (anche a scapito della solidità) ed i limiti di un contesto regolamentare inad-

MASSIMO PROVERBIO
MANAGING PARTNER
RESPONSABILE
DEL SETTORE FINANCIAL
SERVICES
DI ACCENTURE

MASSIMILIANO COLANGELO
RESPONSABILE
ACCENTURE DEL
SETTORE BANCHE PER
L'ITALIA E L'EST EUROPA

guato che ha consentito l'eccessiva diffusione di strumenti «opachi» e la proliferazione di comportamenti opportunistici.

Il mercato si presenta, quindi, tuttora molto incerto ed ambivalente: se durante la crisi la preoccupazione principale ha riguardato il ripristino di un'adeguata patrimonializzazione molteplici sono le sfide che attendono i CEO delle banche italiane nei prossimi anni.

La priorità più immediata è quella del credito verso l'economia produttiva e, soprattutto, verso le piccole e medie imprese. La sfida di oggi consiste nel trovare il giusto bilanciamento tra l'esigenza di evitare impatti «traumatici» sulla già depressa profittabilità delle banche e quella di sostenere le

aziende in crescita ed in difficoltà. La prima vera grande crisi del credito dall'entrata in vigore di Basilea II, inoltre, ha fatto emergere con forza la necessità di rivedere gli attuali modelli di controllo del rischio, al fine di ridurre la ciclicità che potrebbe compromettere il ruolo fondamentale delle istituzioni finanziarie nel rilancio del Sistema Paese.

Una seconda priorità riguarda la capacità di crescita del sistema.

Uno degli effetti più evidenti della crisi è sicuramente l'erosione di parte della redditività.

Se, da un lato, è facile imputare l'attuale riduzione dei ricavi ad una componente ciclica dovuta alla dinamica dei tassi ed alla congiuntura economica, dall'altro si evidenzia come nel sistema siano presenti fenomeni strutturali che potrebbero compromettere anche nel futuro il ritorno ad una redditività soddisfacente. In particolare, la crescente domanda di trasparenza nelle condizioni e di riduzione dei costi dei servizi bancari, nonché la forte competizione dovuta all'ingresso di nuovi concorrenti sui principali prodotti (conti correnti e mutui), rappresentano elementi che rendono «incerta» la possibilità di un ritorno a livelli di marginalità pre-crisi.

Esistono, inoltre, aree di potenziale miglioramento e snellimento nel modello di business ed operativo. Il nostro sistema presenta livelli di efficienza

Tutti i dati e le informazioni contenuti nel presente focus sono stati forniti da Accenture, che ne garantisce la correttezza e veridicità, a soli fini informativi

migliorabili rispetto ad altri paesi europei come ad esempio quello spagnolo: il cost/income del Sistema Italia si attesta attorno al 65% rispetto al Sistema Spagna che è al 45%, con un trend crescente favorito da una forte crescita oltre che da una spinta all'efficienza (figura 1).



MASSIMO PROVERBIO



MASSIMILIANO COLANGELO

di crescita attraverso nuove modalità di offerta ispirate a principi di semplicità e trasparenza.

ECCELLENZA NEL CREDITO

Il miglioramento nella gestione del credito richiede il

LE STRATEGIE PER CAVALCARE LA RIPRESA

I periodi di crisi e incertezza costituiscono una minaccia per molte aziende, ma forniscono anche opportunità di sviluppo per quegli operatori che in questi cicli «turbolenti» riescono, valorizzando gli elementi distintivi del proprio DNA (modelli di business, persone e capacità di innovare), a costruire un elevato gap di performance con i propri concorrenti.

Si consideri ad esempio il caso di Ryan Air che, a seguito della crisi del settore aereo successiva agli attacchi dell'11 settembre 2001, ha cambiato profonda-

mente gli equilibri di mercato ponendo le basi per rivoluzionare il settore aereo europeo attraverso un'aggressiva strategia low cost.

È tempo anche per le banche italiane di decidere e sfruttare l'attuale momento per avviare programmi di trasformazione che, ponendo le basi per il modello di business ed operativo dei prossimi 5-10 anni, siano in grado di generare la redditività necessaria per remunerare in modo sostenibile gli azionisti e preservare un livello di solidità patrimoniale indispensabile per prevenire nuovi shock.

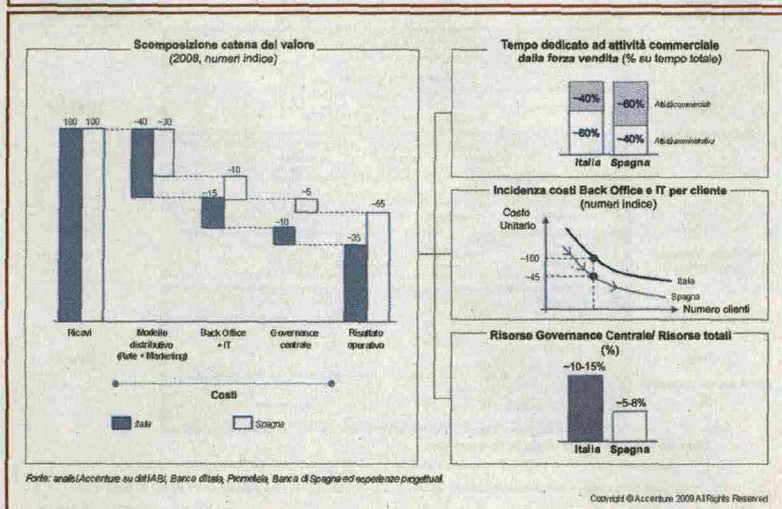
Tre gli elementi cardine su cui costruire tali programmi: l'eccellenza nel credito, la semplificazione del modello distributivo ed operativo, la ricerca di motori

potenziamento e la valorizzazione delle capacità di interpretare i settori e i clienti su cui puntare maggiormente. A tal fine, da un lato è importante ripensare la fase di erogazione, anche attraverso l'incremento del contenuto di advisory e la gestione ottimale dell'assorbimento di capitale. Dall'altro, è opportuno preservare il valore del credito attraverso un monitoraggio basato su logiche valutative maggiormente orientate al posizionamento futuro delle imprese (piani, prospettive del settore, ecc.) che consenta di prevenire eventuali criticità prima che si manifestino. Fondamentale è anche massimizzare il recupero del credito problematico attraverso la definizione di una strategia differenziata per cluster di clientela ed il rafforzamento di tutti i canali di supporto al recupero.

Tali azioni possono produrre benefici sensibili in termini di riduzione del costo del credito (dell'ordine dei 20 punti base nel segmento imprese) e dei tempi di recupero (-20%).

L'eccellenza nel credito può essere favorita anche dal miglioramento dell'interconnessione fra banca e impresa al fine di sostenere la competitività dei clienti. La gestione integrata delle transazioni tra i sistemi informativi e il potenziamento dell'offerta online consentono alle piccole imprese di fruire di servizi (gestione tesoreria, ottimizzazione liquidità) oggi accessibili solo a quelle di grandi dimensioni.

FIGURA 1: SISTEMA BANCARIO ITALIA VS. SPAGNA



SEMPLIFICAZIONE DEL MODELLO OPERATIVO E DISTRIBUTIVO

Considerando che più del 60% dei costi del sistema bancario è collegato alla distribuzione, è evidente che sarà necessario intervenire con tempestività sulle reti di vendita. Occorre in primo luogo pensare ad una razionalizzazione della filiera distributiva, all'adozione di modelli di governo delle reti più «corti» ed efficaci (non più di 2 livelli di coordinamento, riduzione delle risorse distribuite nei nodi intermedi della rete per un'incidenza massima del 5% sul totale personale di rete), ed al lancio di programmi per affrontare sacche di inefficienza che si nascondono in circa il 30% degli sportelli.

Un'ulteriore priorità riguarda il potenziamento della cooperazione tra canale fisico e virtuale: effetti significativi si possono ottenere specializzando il modello di servizio in base ai diversi stili di interazione con la banca, puntando ad esempio su una più efficace assistenza remota per le fasce di clientela con esigenze semplici ed un miglioramento della consulenza specialistica in filiale per clienti con bisogni più complessi. Il nuovo assetto distributivo dovrà essere accompagnato da un programma di trasformazione del modello operativo, necessario dopo la fase di aggregazione degli ultimi anni, che ha portato le banche a privilegiare la velocità di integrazione a scapito dell'ottimizzazione della macchina operativa.

Tale trasformazione dovrebbe essere guidata da due principi ispiratori: semplicità e flessibilità. Semplicità in termini di standardizzazione dei processi, riduzione dei tempi di attraversamento (in alcuni casi le pratiche di mutuo rimangono «parche-giate» sulle scrivanie per quasi l'80% del tempo necessario all'intero processo), razionalizzazione e rinnovamento dell'architettura IT, con l'obiettivo di

eliminare tutta la complessità che non crea valore per il cliente. Flessibilità in termini di riduzione dell'incidenza dei costi fissi a favore di quelli variabili mediante la creazione di centri di eccellenza dove attività infrastrutturali (es. call center, infrastruttura IT) sono messe a fattor comune e gestite insieme a partner strategici, anche di altri settori (es. telecomunicazioni, energia). In altri termini, il modello operativo della Banca ben si presta all'introduzione di logiche di flessibilità e alla creazione di un'«Azienda Allargata» in grado di integrare nel proprio perimetro partner esterni che possono gestirne parte delle componenti del modello.

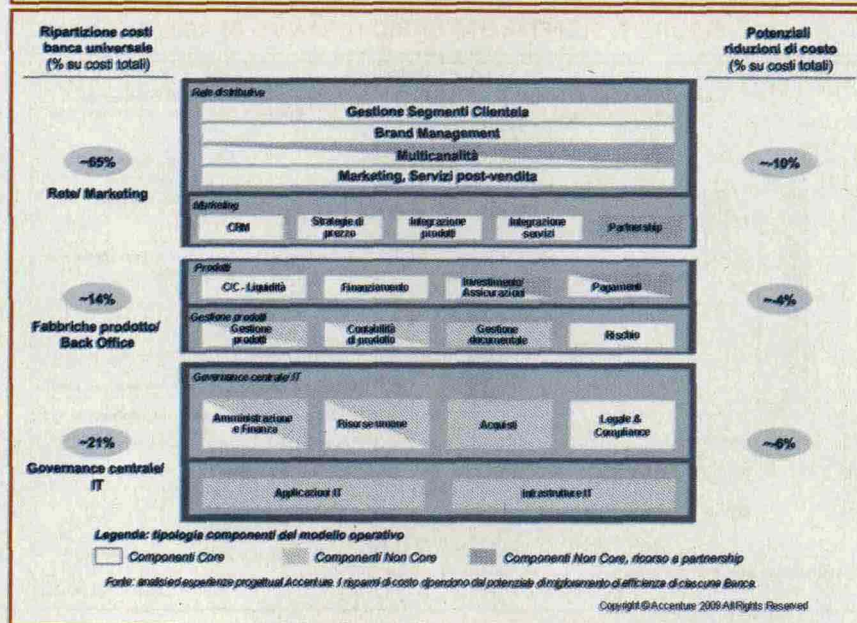
La Banca, infatti, si poggia su tre tipi di componenti, intese nell'accezione più ampia in termini di combinazioni di competenze, processi e infrastrutture (figura 2). Le componenti «core» che devono essere continuamente presidiate negli aspetti dell'innovazione, differenziazione ed industrializzazione (es. gestione del cliente e dei canali, marketing, risk management). Le attività tradizionalmente ritenute «non core» (es. acquisti, call

center, parte delle piattaforme tecniche ed applicative) e quindi potenzialmente esternalizzabili, alle quali si aggiunge l'insieme di componenti rese «virtualizzabili» dall'adozione di strumenti innovativi (WEB 2.0, cloud computing) pur mantenendo un forte presidio sui livelli di servizio (es. gestione documentale, accesso a piattaforme tecniche ed applicative remote secondo una logica pay-per-use).

Infine, vi sono quelle componenti che possono stimolare la definizione di partnership strategiche poiché, pur fondamentali per il business e per la capacità di differenziazione, necessitano di mettere a fattor comune specializzazioni diverse (es. offerte con combinazione di prodotti bancari e assicurativi, o bancari e telco), o il raggiungimento di economie di scala (es. processing pagamenti e carte), o l'allocazione di investimenti importanti per entrare in settori ad alto potenziale ma non ancora maturi (es. «mobile payments»).

Una giusta combinazione di industrializzazione ed esternalizzazione applicata alle diverse componenti può portare a risultati estremamente significativi,

FIGURA 2: MODELLO OPERATIVO E POTENZIALI RISPARMI DI COSTO



impensabili da ottenere attraverso le iniziative convenzionali di taglio dei costi. L'importanza della sfida è testimoniata dagli eccellenti risultati raggiunti da alcune banche internazionali che hanno intrapreso un programma di profonda semplificazione e trasformazione secondo il concetto della «One Bank», cioè di una banca priva di duplicazioni. Seguendo questa direttrice sono giunte alla realizzazione di un'unica suite applicativa e di un solo back office, grazie anche all'ampio ricorso all'esternalizzazione, e all'omogeneizzazione delle logiche e dei livelli di servizio al cliente attraverso i diversi canali. Il tutto senza perdere la capacità di gestire in modo specialistico geografie e segmenti di clientela diversi, e raggiungendo contemporaneamente una notevole crescita della profittabilità e una drastica riduzione dei costi (cost / income -15% in tre anni).

Nella ricerca di una nuova struttura di costo sostenibile, si pone quindi un dilemma tra la spinta verso modelli altamente integrati, orientati verso nuove frontiere di efficienza, e la necessità di conservare capacità decisionali «locali» e legami con il territorio, fondamentali per il nostro paese caratterizzato da un tessuto economico micro-imprenditoriale.

A nostro parere, la banca «differente» e vincente sarà quella in grado di «vivere» il territorio, creare solidi network con le diverse associazioni e con il tessuto locale, e affrontare al contempo con immediatezza e decisione la «battaglia» contro inefficienze e duplicazioni su tutta la filiera sottostante.

NUOVI MOTORI DI CRESCITA

Per vincere la sfida della crescita occorrerà rafforzare il rapporto di fiducia tra banca e clienti e cavalcare il crescente bisogno di «semplicità» e trasparenza dell'offerta commerciale. Le esperienze tratte da altri settori come Pay-TV e Telefonia Mobile suggeriscono l'adozione di cataloghi ispirati a trasparenza,

>
accenture
High performance. Delivered.

Accenture è un'azienda globale che svolge tre specifici mestieri: consulenza direzionale, sviluppo tecnologico, servizi alle Imprese. Per supportare in modo appropriato le Banche nel nuovo contesto di mercato, Accenture ha definito i nuovi scenari, i modelli operativi e di business che caratterizzeranno la "Banca del 2012", coinvolgendo 35 GEO e analizzando più di 150 banche. Grazie a questa ricerca, Accenture ha ulteriormente arricchito la propria value proposition per supportare i clienti nei complessi programmi di innovazione e trasformazione che i nuovi scenari richiederanno e si propone come "partner industriale" potendo vantare asset ed esperienze pluriennali su tutte le aree di intervento ad oggi prioritarie: il ripensamento del modello distributivo, la prevenzione e la gestione del deterioramento del credito, l'evoluzione di modelli di risk management, la semplificazione delle operation, la razionalizzazione dell'IT, lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane. Accenture inoltre mette a disposizione una rete di centri di eccellenza, sia in Italia che offshore, sui quali è in grado di gestire per conto del cliente le attività di sviluppo e gestione applicativa nonché l'esecuzione di processi "non core" garantendo bassi costi ed altissimi livelli di servizio.

chiarezza ed unicità. Ad esempio con forme di abbonamento a costo fisso per usufruire dei servizi finanziari di base, a cui poter aggiungere pacchetti opzionali per forfetizzare i bisogni più frequenti (es. pagamenti e prelievi) e prodotti personalizzati da acquistare «su richiesta» per specifiche necessità (es. mutui, assicurazioni). Ciò potrebbe consentire di sfruttare il potenziale di crescita di alcune aree, come quella dei prodotti assicurativi e previdenziali, della gestione della liquidità e dei pagamenti. Quest'ultima presenta interessanti opportunità che potrebbero

essere offerte, ad esempio, dall'integrazione «pagamenti & telefonia mobile» (servizi di accredito/pagamento tramite cellulare e «contactless»). Le aspettative di crescita di questo business sono alte e derivano dalla limitata diffusione degli strumenti di pagamento elettronici (i pagamenti «in contanti» in Italia hanno un'incidenza del 90%, equivalenti a circa 32 miliardi di transazioni per un valore di 360 miliardi di euro) e dalla possibilità di aggredire nuovi segmenti di clientela ancora non bancarizzati (es. giovani, immigrati, ecc).

Lanciare con successo le azioni fin qui descritte non sarà possibile senza un riallineamento delle strategie di gestione delle risorse umane al nuovo modo di fare banca. A tal fine sarà necessario lavorare sulle competenze e sulla cultura aziendale per orientare i comportamenti verso le nuove sfide, investire sulle professionalità chiave (es. responsabili di filiale, specialisti del credito e della gestione degli investimenti) e sui giovani talenti, attraverso chiari percorsi di sviluppo professionale e di carriera.

Coerentemente anche i meccanismi di valutazione delle performance ed i sistemi premianti dovranno incentivare nuovi comportamenti virtuosi finalizzati al raggiungimento di obiettivi sostenibili nel medio e lungo periodo.

In conclusione, tutti gli spunti sopracitati si ricompongono in una nuova visione di banca, con una rete dedicata principalmente ad attività commerciali e di consulenza al cliente (più dell'70% del tempo) ed una filiale con al massimo uno sportello per l'operatività transazionale. Nella nuova banca più dell'90% delle transazioni saranno svolte su canali online e le strutture centrali dovranno rifocalizzare il proprio ruolo e diventare centri di eccellenza snelli con l'obiettivo di agevolare il lavoro della rete e consentire tempi di risposta competitivi per la chiusura delle trattative e l'erogazione dei servizi.