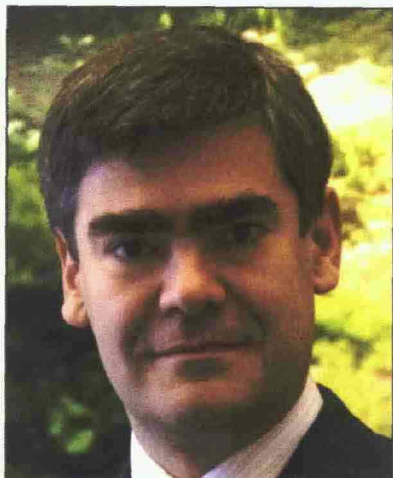


PUNTO DI VISTA Crisis Management

Il pragmatismo per battere la crisi

Massimo Proverbio, managing partner
Accenture, responsabile del settore
Financial Services in Italia e Mercati
Emergenti



Mauro Macchi, managing partner
Accenture, responsabile del
Management Consulting in Italia e
Mercati Emergenti



Per superare la peggiore delle crisi finanziarie degli ultimi decenni, sostengono gli esperti di **Accenture, le banche devono puntare sulla semplificazione del modello operativo, arrivando a una riduzione strutturale del "costo del servizio", e sulla eccellenza nel credito, con particolare riferimento alle piccole imprese**

Stiamo vivendo la peggiore delle crisi finanziarie degli ultimi decenni, la prima vera crisi economica del XXI secolo; da puramente finanziaria, ha ormai ampiamente contagiato l'economia reale e forti segnali di rallentamento provengono da tutto il mondo. Per il sistema bancario italiano si stima un'importante diminuzione della redditività: il Roe aggregato è previsto in calo di circa 5 punti percentuali, spinto sia da una forte riduzione dei ricavi (circa 5%) sia dall'aumento dei costi (circa 4 per cento). La preoccupazione immediata ha riguardato (e riguarda) il presidio di un'adeguata patrimonializzazione e la garanzia della liquidità, tematiche attualmente affrontate a livello istituzionale oltre che dai singoli player attraverso azioni straordinarie (es. cessioni asset non strategici) e di ottimizzazione della composizione dell'attivo. L'ulteriore importante preoccupazione riguarda il credito sia verso i grandi gruppi sia, soprattutto, verso le piccole imprese: la sfida consiste nel trovare il giusto bilanciamento tra l'esigenza di evitare impatti sulla profittabilità delle banche a breve termine con quella di sostenere le aziende nel loro percorso di crescita. In tale preoccupante scenario è imperativo individuare le azioni da mettere in atto per preservare la redditività fronteggiando sia le problematiche congiunturali sia quelle strutturali:

- la semplificazione del modello operativo finalizzata a una strutturale riduzione del "costo del servizio";
- l'eccellenza nel credito, con particolare riferimento alle piccole imprese.

Semplificazione del modello operativo

Il primo ambito di azione da indirizzare con urgenza consiste nel ripensamento del modello di servizio e delle logiche di segmentazione attraverso una revisione del rapporto tra costo del servizio e profittabilità. Il crescente bisogno di "semplicità" e trasparenza della proposizione commerciale rischia di generare una riduzione strutturale di alcune componenti di ricavo (che si somma agli effetti della congiuntura) e suggerisce di ridisegnare la segmentazione della clientela ed i prodotti da abbinare a ciascun segmento. E' quindi imperativo rivalutare la sostenibilità del modello di servizio a fronte dei nuovi ricavi previsti: riteniamo che questo esercizio debba essere fatto velocemente e debba portare ad un ridisegno del modello operativo richiedendone una drastica e strutturale riduzione di costo che stimiamo nell'ordine del 15-20 per cento. A tale proposito, mentre fino ad oggi il costo income ratio era guidato da una forte crescita dei ricavi (Cagr 03-07 dei costi +4,1% a fronte di un costo to income in miglioramento di circa un punto percentuale all'anno) nell'im-

mediato tale indicatore sarà sostanzialmente guidato dalla capacità di riduzione strategica dei costi. Considerando che più del 60% dei costi delle banche è legato alla distribuzione è evidente che sarà necessario intervenire con priorità anche sulle reti di vendita. Ci sono ad esempio, sulla base di nostre analisi, dal 20 al 30% di filiali a bassa performance su cui si dovrà intervenire, ma tale soglia è destinata ad aumentare con l'attuale crisi.

Agire sui modelli di governo delle reti

È opportuno quindi pensare a una riorganizzazione di tutta la struttura

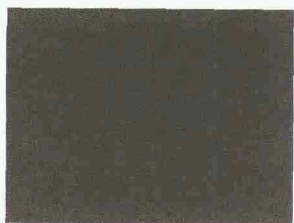
della banca verso modelli di governo delle reti più lineari ed efficaci. È necessario un ripensamento di tutta la struttura organizzativa, sia di centro, con l'industrializzazione dei processi, la razionalizzazione dell'architettura It e la creazione di centri di eccellenza, sia di rete, attraverso l'ottimizzazione dei livelli di coordinamento intermedi e la razionalizzazione della filiera distributiva (più spinta sull'on line), nonché attraverso l'adozione di modelli di rating che permettano l'allineamento delle agenzie meno performanti alle best practice interne. L'intento è quello di rendere la posizione strutturale di costo sostenibile nel futuro: non si devono quindi

porre in atto azioni indiscriminate di cost cutting che comprometterebbero la capacità di creazione di valore nel medio periodo rallentando il positivo percorso di innovazione del settore.

Un doppio binario da seguire

Le strategie legate al recupero dell'efficienza dovrebbero quindi essere a "doppio binario":

- interventi tattici di breve termine per eliminare le inefficienze (intervendo ad esempio con politiche di efficientamento del procurement, consolidamento dei fornitori, riduzione/alleggerimento delle filiali, semplificazione dell'offerta, ecc.) e ottenere da subito i primi risultati,



PUNTO DI VISTA Crisis Management

Servono iniziative forti per il rilancio dell'economia a livello di Sistema Paese: la crisi, infatti, porterà a un'inversione di alcuni trend positivi che andavano consolidandosi negli ultimi tre/quattro anni. Assisteremo quindi a un rallentamento del ritmo di crescita degli impieghi bancari e a un aumento dei crediti problematici

quantificati al primo anno al 3-5% della base costi.

● Interventi strutturali di medio periodo e più ampio respiro, ottenuti in parte grazie al re-investimento dei benefici derivanti dagli interventi tattici; le aree di azione in questo caso sono molteplici: governance (reengineering delle funzioni di staff e outsourcing delle funzioni a basso valore aggiunto), front office (migrazione su canali low cost, efficientamento dei processi di filiale), back office (razionalizzazione, accentramento e automatizzazione delle attività) e It (razionalizzazione ed evoluzione delle procedure informatiche). I benefici attesi devono rappresentare il 12-15% circa della base costi.

Lanciare le azioni fin qui descritte con successo non sarà possibile senza un ripensamento delle logiche di gestione delle persone, che rappresentano il principale abilitatore delle strategie di

cambiamento e in questo momento si trovano ad attraversare una fase critica a livello motivazionale. In tale ambito, mentre nel breve termine la priorità deve essere data alla scelta e relativa motivazione delle figure chiave, nel medio termine è opportuno un ripensamento complessivo delle logiche di misurazione delle performance da allineare maggiormente alle logiche del nuovo modello economico della banca.

Eccellenza nel credito

Servono iniziative forti per il rilancio dell'economia a livello di Sistema Paese: la crisi, infatti, porterà a un'inversione di alcuni trend positivi che andavano consolidandosi negli ultimi tre/quattro anni. Assisteremo quindi a un rallentamento del ritmo di crescita degli impieghi bancari e a un aumento dei crediti problematici. Per la banca serve la capacità, per ora limitata, di meglio interpretare i settori e i clienti su cui puntare maggiormente: un'assenza di differenziazione tra clienti e segmenti comporta impatti e conseguenze sul conto economico della singola banca uguali alla "media" del sistema paese, con la inevitabile dispersione di risorse che possono essere focalizzate dove maggiore è la qualità e la probabilità di successo. Questo significa da una parte un ripensamento nella fase di erogazione, attraverso l'incremento del contenuto di advisory (anche non puramente finanziaria) e la conseguente adozione di logiche valutative maggiormente "forward looking" che tengano in considerazione le potenzialità delle imprese oltre a un maggior ricorso a tecniche di pricing risk-adjusted. Dall'altra, significa massimizzare il valore del credito problematico con l'adozione di modelli di "early warning" (per prevenire l'incaglio e studiare in anticipo soluzioni di recupero), promuovendo azioni e strumenti di ristrutturazione del debito

sulle imprese "fondamentalmente valide" in temporanea difficoltà, e gestendo in maniera industrializzata i crediti problematici anche attraverso la creazione di marketplace dedicati. Infine, bisogna facilitare l'ammodernamento attraverso l'interconnessione fra banca e piccola impresa: ciò si traduce nella gestione integrata delle transazioni con i sistemi informativi e gestionali del cliente, e nell'incremento dell'offerta on line di servizi per l'impresa. Tali azioni faciliteranno l'accesso delle piccole imprese a quei servizi ad alto valore aggiunto che oggi sono maggiormente diffusi nelle imprese di medio-grandi dimensioni.

Rafforzare il ruolo di "trust center" Per avviare da subito le iniziative sopra citate le banche dovranno selezionare "partner per il cambiamento" in grado di accelerare i tempi di ritorno, integrare competenze ed asset, condividere i rischi e garantire l'adeguata flessibilità in termini di in/out sourcing, secondo il concetto di "extended enterprise". Anche se la crisi comporterà per le banche un radicale cambiamento dello scenario futuro, saranno vincenti quelle che riusciranno a sfruttare il momento come opportunità per ridisegnare il modello di servizio e rilanciare il rapporto con la clientela rafforzando il proprio ruolo di "trust center".

Massimo Proverbio

managing partner **Accenture**
responsabile del settore Financial Services
in Italia e Mercati Emergenti

Mauro Macchi

managing partner **Accenture**
responsabile del Management Consulting
in Italia e Mercati Emergenti