

Shared Services per l'attività di back-office

Istituti di credito e assicurazioni devono ripensare le loro strategie. Più attenzione alla clientela e maggiori competenze sono alcune delle principali aree di sviluppo

GIUSEPPE ZURLO*

I back office rappresentano una significativa voce costo nei bilanci bancari: secondo una recente ricerca **Accenture** arrivano a costituire il 14% dei costi complessivi. E spesso queste spese presentano delle inefficienze, che si concretizzano soprattutto sul basso livello di standardizzazione e sulla duplicazione di attività, legate sia alla storia dei gruppi bancari (basta considerare le operazioni di fusione e/o acquisizione), sia alla mancanza di un adeguato focus manageriale e organizzativo per effetto della tradizionale maggiore attenzione all'ambito commerciale. Banche e assicurazioni sono chiamate a ripensare i propri back office come strutture core nell'organizzazione, in funzione di:

- 1) Crescente attenzione della clientela alla velocità e ai livelli di servizio;
- 2) necessità di ampliare le competenze interne;
- 3) maggiore complessità dovuta alla crescita dei volumi e alla gestione, in taluni casi, di attività multicountry.

Le istituzioni finanziarie possono, quindi, trasformare i propri back office attraverso l'accantonamento delle attività comuni, l'automazione delle pro-

cedure, l'industrializzazione delle piattaforme informatiche e l'introduzione di sistemi di *workflow* e di *document management* a supporto.

LE SOLUZIONI. **Accenture** ha sviluppato una specifica proposta articolata in tre differenti soluzioni di ottimizzazione del back office.

La **virtualizzazione** del back office, ovvero l'attuazione di programmi di automazione e reengineering dei processi al fine di sviluppare maggiore efficienza e liberare risorse da destinare, post riqualificazione, ad altre attività a valore aggiunto. Tale virtualizzazione può essere realizzata in tre differenti fasi/waves (figura 2).

Il **sourcing selettivo** con il ricorso a fabbriche esterne più efficienti in modo da favorire la variabilizzazione e riduzione dei costi.

La **creazione di Shared Services** mono o multi banca, finalizzati a sviluppare internamente, con il supporto di partner industriali, la reingegnerizzazione delle attività e al conseguimento di economie di scala.

Mediante l'avvio di queste iniziative, secondo l'esperienza **Accenture**, si possono conseguire risparmi fino al 20-30% della base costi attuale.

**Senior Manager
Market Maker Accenture*

LA VIRTUALIZZAZIONE DEL BACK-OFFICE

Fonte: Accenture - Figura 2

