

# Gestire la leva della riduzione dei costi operativi in banca

SALVATORE ANELLO\*

L'attuale contesto economico caratterizzato dall'incertezza dei mercati finanziari, dalla contrazione dei valori di capitalizzazione e dall'appiattimento dei margini, ha posto in primo piano nelle agende del top management di banche e assicurazioni il tema dell'efficienza operativa attraverso la variabilizzazione e riduzione dei costi.

Nei primi anni Duemila in particolare le banche hanno operato in condizioni favorevoli di mercato per effetto dei tassi di interesse contenuti, dell'espansione dei prezzi delle abitazioni e della crescita dei volumi dei mutui, il tutto in condizioni macroeconomiche positive che hanno favorito il miglioramento dei principali indicatori di bilancio. Tuttavia il *credit crunch* e il venir meno di queste condizioni, hanno portato, a livello globale, a un generale peggioramento del «cost to income» (C/I: rapporto tra costi e ricavi): prendendo in considerazione il C/I medio delle principali banche italiane si nota un incremento dal 58% del 2007 al 62% della prima metà del 2008 contro un target atteso, sulla base del valore medi previsti dai piani industriali, del 48 per cento.

Nonostante l'urgenza del miglioramento dei livelli di efficienza interna, l'esperienza passata ha dimostrato che per migliorare il C/I non si deve operare con un taglio indiscriminato dei costi, ovvero utilizzare programmi basati sul paradigma di distribuire indiscriminatamente le riduzioni di costo sull'intera organizzazione aziendale. Si rende invece necessario un approccio strutturato e integrato all'efficienza operativa in modo da garantire sia l'aumento della produttività sia la riduzione dei costi mediante l'adozione di modelli operativi flessibili che favoriscano risposte rapide ai cambiamenti di mercato. Occorre inoltre aumentare l'investimento sui parametri che sono in gra-

## La trasformazione richiesta dal mercato finanziario farà emergere momenti di riarticolazione delle diverse fasi produttive

do di aumentare la produttività e il valore del capitale umano.

Le banche sono chiamate ad adottare dei programmi di riduzione dei costi basati sul duplice approccio del breve e medio-lungo termine: sono necessari sia interventi tattici per rispondere rapidamente alla crisi e conseguire dei risparmi nel periodo di quattro/sei mesi, sia programmi strutturali per perseguire delle performance durevoli. Inoltre la principale sfida strategica consiste nel fare leva sui risparmi conseguiti dalla prima tipologia di interventi per finanziare le azioni strutturali che raggiungono il break even in oltre un anno (*figura 1*).

**LE AREE DI INTERVENTO**  
**Accenture** ha individuato le aree di intervento nella struttura produttiva su cui puntare per il conseguimento di *saving* di costo a breve termine, ovvero il back-office e i sistemi It che ar-

rivano anche a coprire il 30% dei costi totali, comprendendo i costi del personale impiegato in queste aree.

Le entità finanziarie possono adottare degli interventi *quick win* per il contenimento dei costi legati alla gestione delle attività di back office attraverso: l'industrializzazione dei processi operativi a elevato assorbimento di lavoro; la standardizzazione e automazione delle procedure operative; l'accentramento delle attività operative (ad esempio, amministrazione, risorse umane) e l'esternalizzazione delle attività a maggiore inefficienza e/o a maggiore tasso di crescita. Un esempio concreto di efficientamento di tale area aziendale è la creazione di uno *Shared Services Center*, ovvero un centro servizi accentrato per la gestione delle operatività e delle funzioni di Information technology (It) di tutte le «fabbriche prodotto» bancarie e assicurative.

Nell'ambito dell'Information technology banche ed assicurazioni possono adottare dei programmi di «It transformation» mediante l'evoluzione e standardizzazione delle piattaforme informatiche attraverso il consolidamento delle infrastrutture e del parco applicativo. **Accenture** propone, per la razionalizzazione della spesa informatica, programmi strutturati di *vendor consolidation* finalizzati alla

## Tutto il sistema si sposterà verso paradigmi e soluzioni operative più efficienti Per arrivare alla razionalizzazione della spesa in It

razionalizzazione delle licenze, al consolidamento di hardware e software e alla riduzione del parco fornitori. Un altro strumento di riduzione dei costi It a breve termine è costituito dall'adozione di strategie di *sourcing* differenziate per area di business e il ricorso a fabbriche esterne di servizi It di maggiore efficienza rispetto alla struttura interna.

L'adozione integrata di questi interventi strategici di ottimizzazione dei costi può portare a risparmi sino al 20% rispetto alla base costi originale; tuttavia questi interventi per essere efficaci devono procedere rapidamente. Il percorso strategico che porta alla riduzione dei costi varia in base al contesto in cui si opera, e **Accenture** propone un approccio sperimentato di quattro-sei settimane articolato in tre differenti step:

**1)** Analisi diagnostica ovvero studio della base costi della banca per mappare tutte le aree di inefficienza e definire le opportunità di *saving* anche attraverso il ricorso a benchmark.

**2)** Definizione delle aree di intervento attraverso l'identificazione e la valutazione, in termini di fattibilità economica e rischio, delle aree di azione.

**3)** Individuazione della Road Map, ovvero definizione del programma di ottimizzazione dei costi attraverso la prioritizzazione degli interventi, la definizione della sequenza delle iniziative e il dettaglio dell'approccio realizzativo.

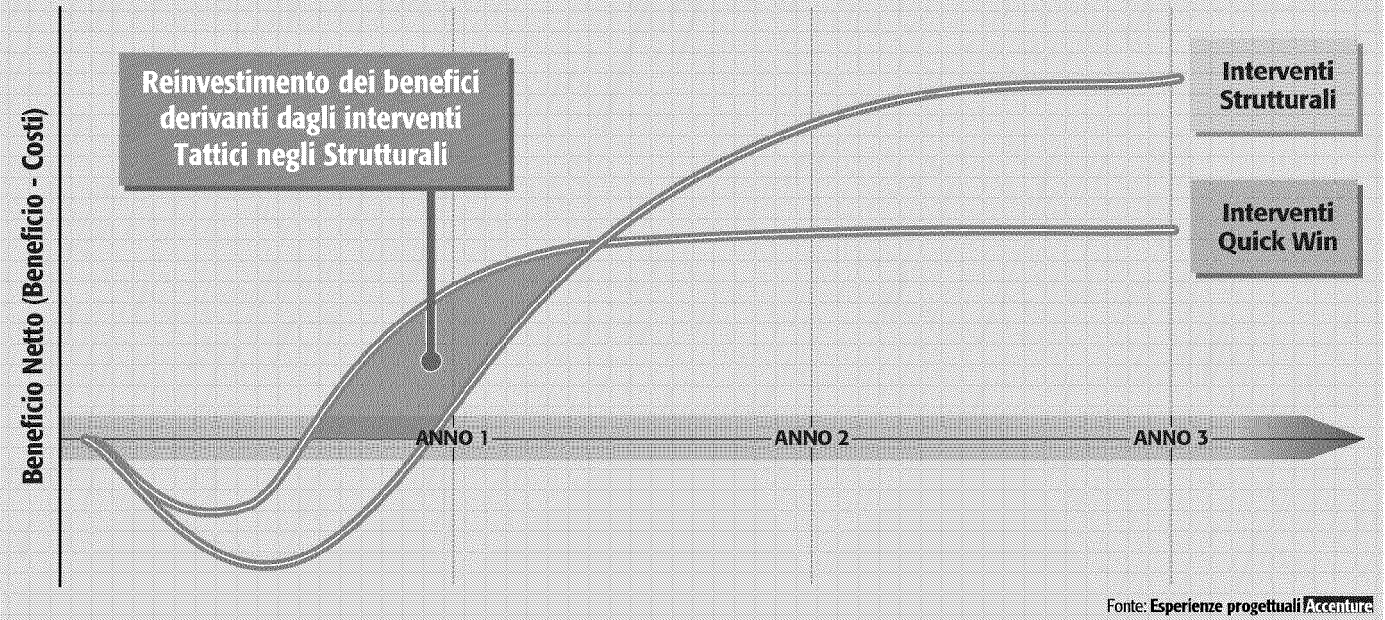
\**Responsible Outsourcing Financial Services - Accenture*



Salvatore Anello

**PROGRAMMI DI RIDUZIONE DEI COSTI QUICK WIN RISPETTO A QUELLI STRUTTURALI**

Fonte: Accenture - Figura 1



www.ecostampa.it

