

LE SOCIETA' INFORMATICHE DEI GRANDI GRUPPI BANCARI: LE NUOVE SFIDE

L'evoluzione del contesto bancario e le ricadute informatiche

Negli ultimi anni il sistema bancario italiano è stato caratterizzato da un significativo processo di cambiamento.

Abbiamo assistito ad una costante e progressiva espansione delle dimensioni dei Gruppi attraverso fusioni ed acquisizioni: in 10 anni il numero di banche è diminuito del 3 % l'anno ed oggi i primi 5 Gruppi bancari rappresentano il 52 % del totale attivo del mercato italiano (nel 1995 il 42 %).

La nascita ed il consolidamento di un grande Gruppo rappresentano un'enorme sfida per il management: viene posta attenzione alla capacità di sviluppo commerciale, alla possibilità di sviluppare sinergie, alla razionalizzazione degli assetti organizzativi, alla revisione della "mission" delle diverse società (ad esempio attraverso costituzione di società prodotto/servizio, specializzate) ed alla esternalizzazione di attività business e informatiche.

L'informatica, in questo contesto, gioca un ruolo determinante in quanto strettamente inserita nel "business system" finanziario: in Italia, la spesa IT nel settore, aumenta costantemente ogni anno (circa 4.500 milioni di euro nel 2001) e la gestione dell'Information Technology diventa elemento qualificante e tema d'attenzione nel processo di integrazione operativa.

Gli "insourcer" nei grandi Gruppi

Fino a pochi anni fa il mercato dell'"outsourcing" dei servizi informatici nel settore finanziario era caratterizzato dalla presenza di società di "estrazione" consortile, nate per la ricerca di sinergie ed economie di scala di banche popolari, casse di risparmio medio-piccole, federazioni di credito cooperativo (fatturato tra i 70 e 50 milioni di Euro) e dalla presenza di joint ventures tra System Integrator italiani/internazionali e istituzioni bancarie (anche di media dimensione).

Di recente anche i grandi "player" internazionali (come ad esempio IBM e EDS), hanno offerto servizi in "outsourcing" acquisendo contratti significativi.

Nel 2001, in Italia, il business dell'outsourcing informatico nel settore banche-assicurazioni ha raggiunto circa 670 milioni di euro pari al 29% del totale di questo segmento (circa 2.300 milioni di euro, *fonte NetConsulting*) e le principali società di "system integration" ed "outsourcing" italiane ed internazionali, recitano la "parte del leone" (circa il 53 % del totale) con fatturati tra i 350 ed i 130 milioni di euro.

Il recente processo di integrazione/consolidamento del sistema bancario italiano, evidenzia una nuova dimensione nel mercato dell'"outsourcing": le divisioni IT "societarizzate", realtà ormai caratterizzate da dimensioni, in termini di organico e volumi economici gestiti, superiori ai centri consortili tradizionali e vicine a quelle dei "player" internazionali operanti sul mercato italiano.

L'informatica nei primi Gruppi rappresenta una massa economica approssimativamente di circa 1.700/1800 milioni di euro l'anno con un'incidenza del 12-13% sui costi operativi (*fonti: Elaborazione Nolan Norton Italia e Osservatorio KPMG*).

Viste in altri termini, inoltre, rappresentano realtà informatiche che possono raggiungere i 400-500 milioni di euro, del tutto paragonabili ad imprese industriali o di servizi (quali Stefanel o Elsag).

Tali strutture sono a pieno titolo delle società operative con le tipiche problematiche indotte dalle dimensioni e con necessità di razionalizzare gli investimenti pregressi per supportare adeguatamente il processo di sviluppo delle CapoGruppo.

Quest'ultimo punto è rilevante se si pensa che statisticamente circa l'80-85% della spesa informatica è assorbita dalla gestione ordinaria.

Temi di attenzione per il management

I gruppi bancari stanno affrontando in tutta la sua complessità il tema del consolidamento delle attività informatiche e delle relative politiche di gestione (outsourcing, alleanze ecc.).

La motivazione strategica per la nascita di queste entità deriva sia dalla ricerca di economie di scala, sia dal tentativo di unificazione attraverso sistemi/processi operativi di back-office comuni: intuizione che risulta nella pratica una “scalata di sesto grado”.

Strategie di convergenza non bilanciate, in termini di interventi informatici e processi operativi business correlati, rischiano di vanificare i benefici attesi ed assorbire enormi risorse nel tentativo di “assemblare” complesse strutture applicative, risultato di “stratificazioni geologiche” e migrazione successive.

Inoltre disattendono la domanda del management relativa a stabilità operativa, strumenti di controllo, sviluppo commerciale e gestione, efficaci.

Ciò che emerge, anche delle lezioni imparate nella costituzione di analoghe società in ambito industriale è la complessità organizzativa e manageriale nel coniugare efficienza operativa “industriale”, con innovazione e “time to market” di servizi-prodotti richiesti dal business.

Figura

Il primo aspetto riguarda un approccio da “fabbrica” di servizi dove fa premio l’attenzione all’**efficienza operativa** sotto tutti gli aspetti: costi, tecnologia, portafoglio applicativo e un modello manageriale meno orientato al tradizionale ruolo di “direzione sistemi informativi”.

La difficoltà gestionale emerge nella sua pienezza quando è necessario affrontare una seconda dimensione: **gestire la complessità organizzativa** della macchina che deve rispondere in termini di efficacia verso il Gruppo e le banche clienti. Le dimensioni delle società di servizi (“insourcer”) e la separazione societaria con linee di business portano ad una progressiva divaricazione tra le richieste di contributo innovativo e il funzionamento “ordinario”.

L’esperienza acquisita sul campo da Nolan Norton evidenzia come queste società interne di servizi tentino di cogliere i due obiettivi attraverso diversi stati di evoluzione che accompagnano una progressiva maturità organizzativa.

Si passa dall’“insourcing” con un primo riposizionamento semi-industriale del portafoglio servizi offerto, all’“outsourcing” verso partner IT specializzati nella gestione di componenti infrastrutturali (centri elaborazioni dati, telecomunicazioni, “server” distribuiti ecc.) ed infine alla costituzione di gruppi di professionalità specializzate per mantenere il rapporto e “leadership” innovativa verso le divisioni/utenti business delle società clienti.

La lezione imparata in 10 anni di outsourcing negli altri settori industriali evidenzia quindi come le banche debbano affrontare queste operazioni mantenendo la capacità di utilizzare l’informatica come leva strategica: il rischio è di “bruciare” sforzi per ottenere realtà molto complesse schiacciate sulla gestione operativa “giorno per giorno” con un progressivo deterioramento del contributo innovativo.

La costituzione di società di “insourcing”, richiede una strategia con obiettivi chiari e condivisi seguendo un percorso evolutivo in base al punto di partenza e le esperienze proprie di ogni realtà, attraverso azioni che implicano un riposizionamento culturale del management e delle competenze chiave: dal “fare” a “promuovere-pianificare-progettare-comprare-gestire”.

La corretta comprensione di questi fattori può realmente distinguere un’operazione di successo e di valore per il Gruppo di appartenenza, e la scelta di una strategia di integrazione, coerente nel bilanciare interventi informatici, operativi (sui processi di “back-office”) e aspettative di spesa, consente di liberare risorse per nuovi progetti di innovazione e contribuisce all’ottenimento di posizionamenti competitivi riconoscibili e premiati dal mercato.

Andrea Beretta
Director Financial Services
Nolan, Norton Italia

