

Come investono le banche

di Giancarlo Magnaghi



In questo periodo il sistema bancario italiano sembra essere il terreno di conquista favorito da parte delle grandi banche estere, mentre i nostri istituti di credito competono in modo sempre più serrato per conservare i clienti esistenti e conquistarne di nuovi, offrendo nuovi servizi telematici evoluti. Abbiamo chiesto al Professor Giampio Bracchi, che vanta una vasta esperienza di informatica, come docente del Politecnico di Milano, e del mondo bancario, in qualità di Vicepresidente di Banca Intesa, una chiave di lettura di questi fenomeni e dei mutamenti in atto nei sistemi ICT negli istituti di credito.

? Com'è la situazione del sistema bancario italiano nel contesto europeo?

! In Italia ci sono un centinaio di banche di dimensione media e grande e alcune centinaia di banche di Credito Cooperativo. La quota di mercato delle prime cinque banche è superiore a quella che c'è in Francia e in Germania, uguale a quella che c'è in Inghilterra e inferiore solo alla Spagna.

Quindi le nostre grandi banche sono piccole rispetto alle maggiori concorrenti europee non perché da noi esiste una concentrazione minore, quanto perché il mercato finanziario italiano è più piccolo.

Il processo di fusione, integrazione e razionalizzazione del sistema bancario italiano si è accompagnato a un aumento della concorrenza e ha provocato la riduzione della forbice tra tassi attivi e tassi passivi, al netto delle sof-

Attualmente il mondo delle banche sta attraversando un periodo di trasformazione profonda.

Giampio Bracchi, vicepresidente di Banca Intesa e docente del Politecnico di Milano, fornisce una chiave di lettura dei fenomeni in atto nei sistemi ICT negli istituti di credito.

ferenze, che attualmente sul mercato bancario italiano è inferiore di un punto percentuale rispetto agli Stati Uniti o all'Inghilterra. Abbiamo anche raggiunto la saturazione del mercato. Negli ultimi dieci anni, il numero degli

sportelli è raddoppiato e siamo arrivati oggi a 30 mila sportelli: un livello di penetrazione superiore alle medie europee. Anche se consideriamo i terminali POS e ATM, l'Italia è tra i paesi con il più alto indice di penetrazione a livello europeo. In questa situazione di concorrenza e saturazione del mercato, i ricavi stentano a crescere, soprattutto in un momento in cui la congiuntura economica non è delle più floride.

? Qual è l'attuale situazione e il ruolo dell'ICT nel sistema bancario italiano?

! Negli istituti di credito, l'informatica e le telecomunicazioni hanno sempre avuto un ruolo strategico. Attualmente il mondo delle banche sta attraversando un periodo di trasformazione profonda, tramite fusioni e divisionalizzazioni, che comporta una revisione pesante dei processi operativi, l'omogeneizzazione delle procedure e l'unificazione dei data center: processi che comportano notevoli investimenti nelle tecnologie ICT.

C'è quindi un grande bisogno di investimenti in tecnologie di informatica e telecomunicazioni, ma contempora-

neamente, per far crescere i margini, bisogna comprimere i costi operativi, di cui le tecnologie ICT sono una parte rilevante. La spesa del sistema del credito e della finanza per le telecomunicazioni è stata di 3.300 milioni di Euro nel 2004. La spesa in Information Technology è stata di 4.400 milioni di Euro, praticamente il 20% del totale della spesa informatica del paese. In questo momento di difficoltà del mercato ICT, anche il mondo credito pone una particolare attenzione al contenimento dei costi, giustificata anche dall'incidenza che la spesa ICT ha sui bilanci delle banche. La spesa ICT è pari all'8% del margine di intermediazione, al 12-20% dei costi operativi complessivi e al 20% - 22% del risultato di gestione (margine lordo), con una spesa per dipendente che varia dai 12.000 ai 15.000 Euro. Si tratta quindi di una realtà economica molto importante, che incide pesantemente sul risultato.

? Qual incidenza hanno i servizi online e, nel complesso, la multicanalità?

! Negli ultimi anni le banche hanno effettuato investimenti strategici sulla multicanalità. Le reti bancarie non sono più costituite solamente dagli sportelli tradizionali, ma ci sono anche le reti di promotori, gli sportelli automatici e l'online banking (banca telefonica e Internet), che ha raggiunto i 7 milioni di clienti dispositivi e 2 milioni di clienti solo informativi. I conti online sono ormai quasi 6 milioni, pari al 12%



La spesa del sistema del credito e della finanza per le telecomunicazioni è stata di 3.300 milioni di Euro nel 2004. La spesa in Information Technology è stata di 4.400 milioni di Euro, praticamente il 20% del totale della spesa informatica del paese

del totale dei conti correnti. Ci sono 2,5 milioni di operatori che utilizzano il trading online, attraverso cui passa quasi un terzo del totale delle operazioni di compravendita di titoli. I canali virtuali non vengono generalmente usati come canali indipendenti per creare nuove banche virtuali ma come strumenti di supporto alla rete di sportelli fisici. I servizi di online banking offerti in Italia sono mediamente più avanzati di quelli disponibili negli altri paesi europei e l'Italia è il paese con i costi più bassi sui canali virtuali. La multicanalità integrata aiuta a ridurre i costi operativi: infatti, un cliente che opera online costa molto meno alla banca di un cliente che utilizza gli sportelli fisici. Bisogna però migliorare i servizi: le banche che offrono servizi indifferenziati dovranno imparare a differenziarsi e a rendere un servizio migliore ai loro clienti, facendo largo uso di online banking e di tecniche di CRM, che permettono di servire i clienti in modo personalizzato.

? Quali sono le principali aree d'investimento delle banche italiane?

! I principali investimenti sono attualmente assorbiti dal supporto ai processi organizzativi. Le banche si sono diversificate per servire meglio i clienti, poiché i clienti del private banking

hanno esigenze diverse rispetto alle aziende che utilizzano il corporate banking e ai clienti che eseguono solo operazioni di sportello, ma la creazione delle divisioni ha richiesto una pesante revisione dei processi operativi e dei sistemi informativi. Spesso, in queste ristrutturazioni, le "fabbriche di servizi" come asset management, leasing, factoring e credito al consumo sono state separate dalla rete distribuita, talvolta creando società separate. Questo da un lato favorisce la re-ingegnerizzazione dei processi e dall'altro lato offre la possibilità di affidare questi servizi in outsourcing in modo selettivo. Anche la revisione dei criteri contabili standard o IAS (International Accounting Standard) e l'introduzione dell'accordo Basilea 2 hanno comportato negli ultimi due anni investimenti impegnativi per adeguare i processi amministrativi e il processo del credito. Un'altra importante area d'investimento è costituita da sicurezza, disaster recovery e business continuity, anche in relazione alle pressioni che le autorità di vigilanza europee impongono alla sicurezza dei sistemi bancari. Da un'analisi effettuata recentemente dalla CIPA (Convenzione Interbancaria per l'Automazione), risulta che il 60% del campione di banche considerato, che rappresenta il 75% del sistema, ha indicato come aree d'investimento più importanti la ristrutturazione interna, la re-ingegnerizzazione dei processi e il rafforzamento dei controlli interni. Solo il 30% del campione ha scelto di inve-



Le banche sono partite da un modello tradizionale di informatica di tipo legacy, sviluppando in casa le procedure con i metodi tradizionali, e stanno ora arrivando al modello di sviluppo guidato dalla domanda