

RAPPORTO OLIVER WYMAN

«Banche, puntare su polizze e credito al consumo Il Recovery? Un'occasione»

Torcellan: «Internalizzare le fabbriche prodotte come fanno Intesa e le francesi»

Tra le leve per rilanciare la redditività anche digitale, gestione raccolta e tesoreria

Alessandro Graziani

«Il Recovery Fund rappresenta una grande opportunità di rilancio per l'Italia ma lo è anche per le banche. Il dispiegamento di fondi creerà la possibilità di canalizzare e concentrare risorse per il rilancio delle imprese e delle filiere collegate nei settori prioritari: transizione verde, sostenibilità e ambito Esg, smart mobility e infrastrutture digitali. Si creeranno grandi opportunità per le banche con una buona rete corporate e con capacità evolute nel finanziamento dei progetti complessi anche attraverso partnership pubblico-privato, visto che il Recovery Fund non coprirà tutto l'importo da investire. Ma proprio perché esiste questa opportunità, è importante che anche le banche si concentrino sulle imprese del futuro, evitando di continuare a supportare aziende con modelli di business non sostenibili». Claudio Torcellan, partner della società di consulenza Oliver Wyman, parte dal Recovery Fund per delineare le sfide che attendono le banche italiane nei prossimi due anni. Anni che si preannunciano complessi perché, con la fine delle moratorie e del temporary framework, è prevedibile «un flusso straordinario di nuovi crediti deteriorati ipotizzabile nell'intorno di 100-120 miliardi di euro nei prossimi due anni, con un impatto non omogeneo tra i vari istituti e proporzionale all'esposizione verso i settori più colpiti dalla crisi». Per affrontare la nuova ondata di Npe, mai verificatasi con queste dimensioni e così concentrata in poco tempo, «le banche dovranno dotarsi di nuove competenze e definire un modello operativo efficace per la gestione delle imprese in difficoltà, mirato alla loro ristrutturazione e rilancio, superando l'approccio liquidatorio e di recupero del credito».

In questo contesto, che è e resterà sfidante anche sul versante dei tassi di interesse, secondo Oliver Wyman per rilanciare la redditività le banche dovranno puntare su cinque leve industriali. La prima, come già detto, consiste nel cogliere l'opportunità del Recovery Fund per rafforzare i rapporti con la clientela del mondo imprese. La seconda riguarda l'accelerazione digitale che, dopo la spinta imposta dal lockdown, ora deve essere consolidata. «Nell'ultimo anno tutte le banche hanno sperimentato, con più o meno successo, modelli di servizio più digitali - commenta Torcellan - ora si tratta di accelerare ulteriormente l'evoluzione di tali modelli, spingendo una reale multicanalità, dove le app e i call center avanzati dovranno avere più importanza nella interazione con la clientela rispetto alle filiali, e dove gli advanced analytics e il machine learning guideranno le decisioni e velocizzeranno i processi».

Il successo dell'offerta digitale, unitamente alla necessità di rivedere il modello di business, determina anche la terza leva da attuare: ripensare la strategia di partnership commerciali e

valutare l'opportunità di internalizzare le fabbriche prodotte. «Se per quanto riguarda l'asset management questa opzione è più difficile da percorrere, poiché si tratta di un business sempre più di scala globale - spiegano da Oliver Wyman - vediamo spazi sia nel credito al consumo, che molte banche finora hanno lasciato a terzi, che nelle assicurazioni vita e danni. Come dimostrano i casi di successo delle banche francesi e in Italia di banche come Intesa Sanpaolo e Credem, il modello di business integrato produzione-distribuzione rendere più distintiva l'offerta e crea maggior valore».

La quarta e quinta leva strategica da azionare riguardano le temporanee (ma forse non troppo) anomalie relative alla raccolta della clientela e alla liquidità nell'era dei tassi negativi. «La raccolta andrà sempre più gestita con lo sviluppo di piattaforme di servizi di wealth management - spiega Emiliano Carchen, principal di Oliver Wyman - e poi andrà adeguato il modello operativo della tesoreria». In che modo? «A nostro avviso la priorità riguarda la gestione dell'eccesso di liquidità: andranno riviste e le logiche di trasferimento del suo costo al business, per renderle più trasparenti e reattive, ed evitare distorsioni nella profittabilità, prestando al contempo attenzione agli impatti sulla clientela. Sarà poi necessaria anche una revisione delle strategie di funding e l'analisi delle opportunità di una gestione più attiva del portafoglio impieghi».

Come evidenziato dallo "stress" da crisi pandemica ai modelli di business, i gruppi di grande dimensione hanno retto meglio all'atto della crisi grazie a economie di scala sui costi e, in alcuni casi, «grazie alla maggior capacità di internalizzare valore con la proprietà delle fabbriche prodotte», continua Torcellan. Dall'altro lato, hanno resistito bene alla crisi «anche banche di minore dimensione ma con un posizionamento distintivo per clientela servita o modello di servizio/offerta». Se la "scala" e la "focalizzazione" sono stati e saranno i fattori di successo, chi opera nel "mondo di mezzo" sarà invece costretto a modificare il modello di business e, per rilanciare la redditività attraverso sinergie di costo, a dare vita a operazioni di consolidamento per scalare le dimensioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA