

# **La filiale per il futuro: un percorso di evoluzione**

*Anna Omarini*

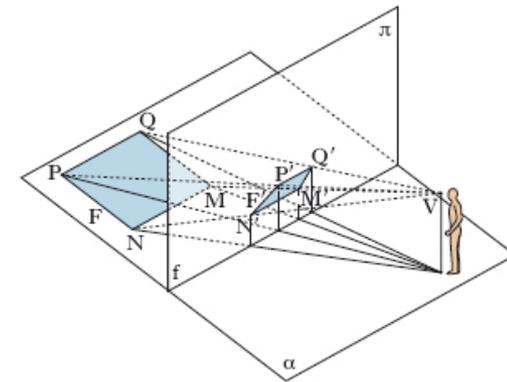
*Dipartimento di Finanza – Università Bocconi*

*Roma, 19 dicembre 2017*

# Agenda

- I modelli di business bancari e l'evoluzione dello scenario di mercato
- L'evoluzione della distribuzione in banca
- La filiale: ruolo e valorizzazione nel nuovo contesto di mercato
  
- Considerazioni di sintesi

# Perché evoluzione ...



L'evoluzione è il processo incessante basato su fattori diversi che consiste nel passaggio degli organismi viventi da forme inferiori e rudimentali a forme sempre più complesse

(Devoto Oli)

Le parole chiave:

- *Sviluppo graduale e completo*
- *Selezione naturale*
- *Emergenza di nuove specie*
- *Adattamento*

# In **PASSATO**: cosa ha prevalso nel mercato bancario

*Un modello di banca “tutto fare e plurispecializzata”*

... Multiprodotto ... Multibusiness MA CON CENTRATURA SU ...  
... Multicliente ... Multicanale ... Multidevice ...

## Con **PUNTI DI FORZA**:

- Fiducia
- Informazioni e accesso al cliente
- Grandi portafogli clienti e relazioni
- Controllo sistema dei pagamenti
- Produzione con ampia gamma
- Forza finanziaria
- Conoscenza del proprio ambiente finanziario
- ...

## E con anche qualche **PUNTO DI DEBOLEZZA**:

- Bassa flessibilità
- Complessità gestionale
- Infrastruttura «pesante»: legacy
- Sul fronte della redditività 20/80:
  - il 20% dei prodotti fa tutta la redditività
  - il 20% dei clienti fa tutta la redditività

# Una banca che si è trovata ad affrontare ...

## Minacce

- Bassa redditività per cliente
- Efficienza come obiettivo (Co/income)
- Recessione economica
- Normativa
- Cambiamenti demografici (calo natalità, aumento livello di istruzione, ...)
- Esperienza di consumo
- Digitalizzazione (nuovi competitor)

## MA ANCHE opportunità ulteriori

- Mutamenti demografici (millennial, silver economy, ...)
- Esperienza di consumo
- Aumento livello istruzione
- Digitalizzazione ( high tech / high touch, big data, ecc. )  
Opportunità di differenziazione di alcuni business

# RISULTATO: le banche sono cambiate

1. Sono più differenti l'una dall'altra, pur nel perimetro di azione di un apparente isoformismo organizzativo
2. I clienti sono differenti dal passato
  - centratura sulla distribuzione
  - una relazione frammentata (shopping around, switching, ...)
  - persistente attesa di qualità
3. Taluni contenuti dell'offerta ... commodity

# CRISI e DIGITALE:

## ulteriori mutamenti di scenario e riflessioni di contesto

1:

Il Banking 2025, in quanto business, non è alla ricerca di una propria rilevanza economica nel mercato

*IBM Report (2005) - The Paradox of banking 2015*

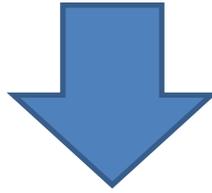
“(...) will future customers still need retail banks?”

The answer, it turns out, depends on banks themselves!

With technology and nonbank businesses providing new options for safeguarding and managing their finances, customers will continue to depend on banks only as long as banks can provide service and value that cannot be found anywhere else.”

2:

Cadono alcuni confini operativi e il banking diventa un contenuto anche per altri business ... si riduce l'esclusività



*C'è dunque un tema di differenziazione riferito al COSA e al COME contraddistinguere la banca 2025?*

*Quali fattori differenzianti dovrebbe ricercare la banca 2025?*

*Cosa potrebbe rendere distintiva la banca 2025 per i clienti?*

*Che cosa può offrire la banca 2025 che altri non offrono?*

# Agenda

- I modelli di business bancari e l'evoluzione dello scenario di mercato
- L'evoluzione della distribuzione in banca
- La filiale: ruolo e valorizzazione nel nuovo contesto di mercato
  
- Considerazioni di sintesi

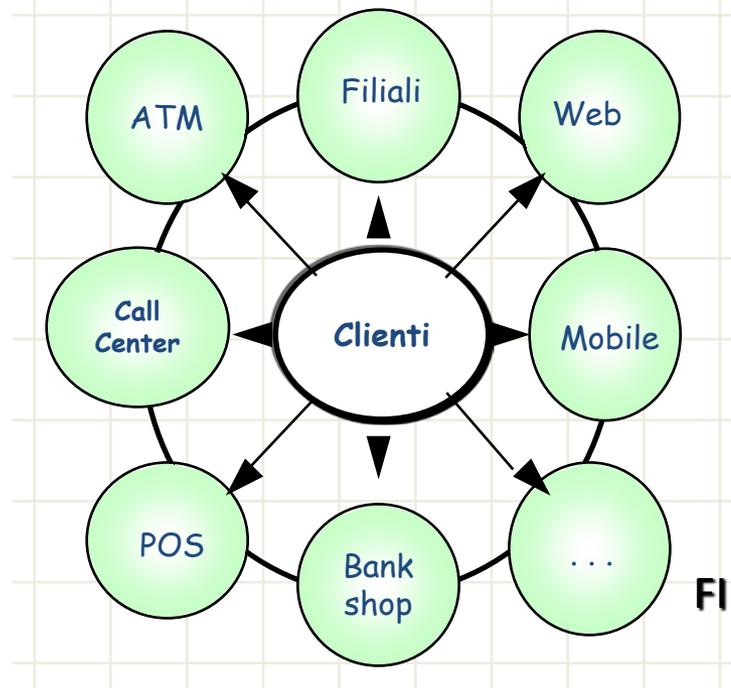
# Distribuzione, canali e interazioni

CAPILLARITA'/PRESENZA

VENDITA

IMMAGINE

....



INFORMAZIONE

SERVIZIO

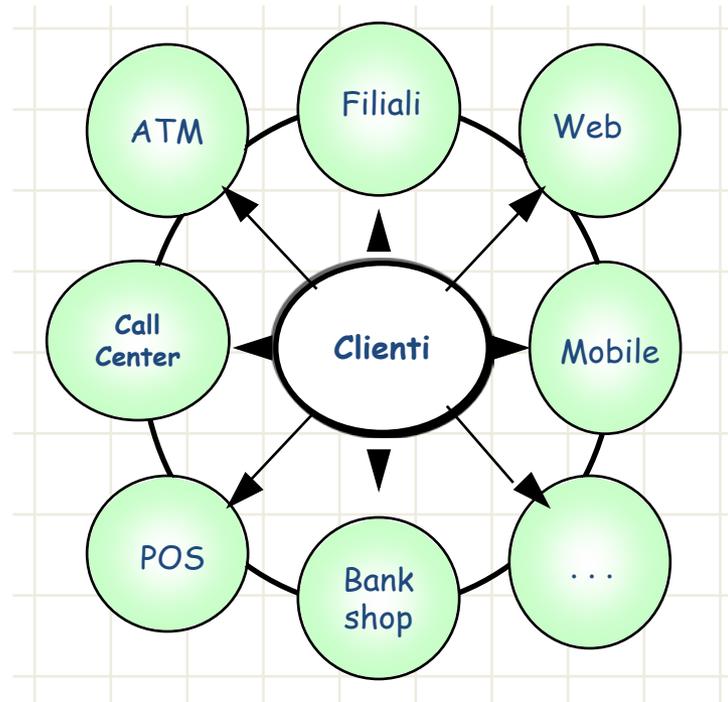
FIDELIZZAZIONE

# Canali e variabili strategiche

## *Variabili in gioco*

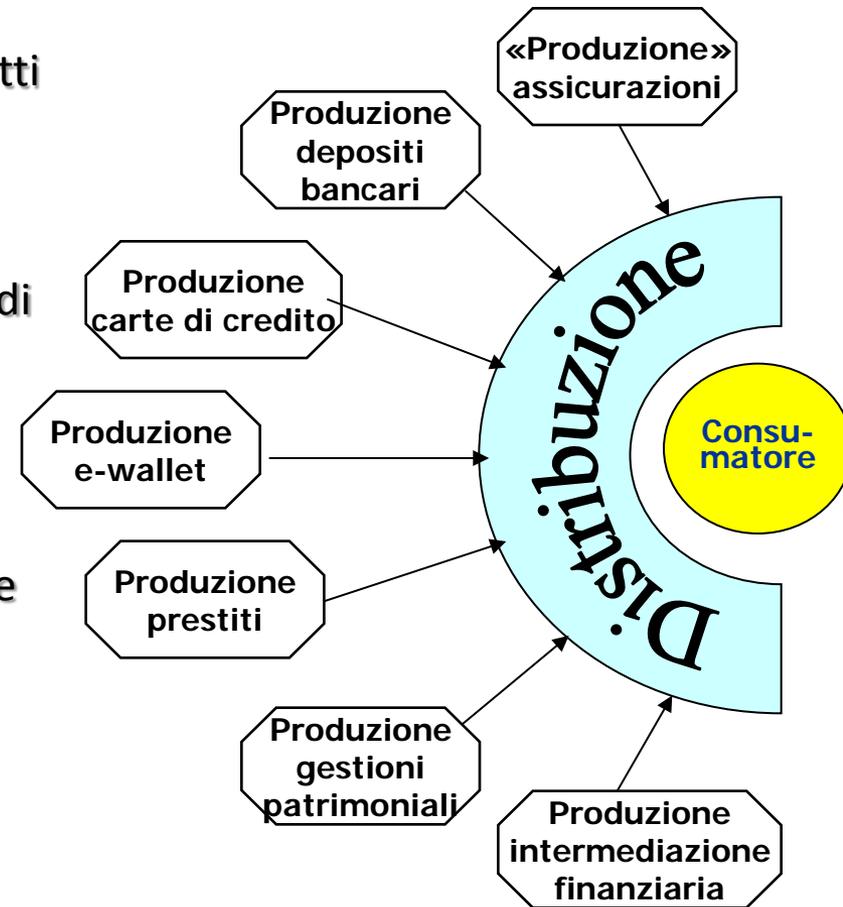
- ◆ Livello di servizio
- ◆ Scelte di prodotto
- ◆ Prodotti e mix di canali
- ◆ Prezzi e mix di canali
- ◆ Accessibilità da parte del Cliente
- ◆ Livello di sofisticazione tecnologica
- ◆ Livello di integrazione con altri canali
- ◆ Livello organizzativo interno
- ◆ Alleanze strategiche con fornitori di prodotto e technology providers

## *Strategia multicanale*



# In futuro, la distribuzione sarà sempre più focalizzata sui consumatori

- I nuovi modelli di business si basano sulla micro-segmentazione dei consumatori
- L'offerta dei produttori viene assemblata in pacchetti completi da chi gestisce la relazione con i clienti
- L'interattività consente di passare da un'ampia gamma di prodotti rigidi a una struttura modulare di prodotti flessibili (personalizzazione di massa e anche oltre)
- Le informazioni sui consumatori sono accentrate e utilizzate per una segmentazione sempre più fine e per il cross selling
- L'integrazione dei canali è essenziale per ridurre i costi e le barriere verso i consumatori
- Il modello di business deve cambiare



# In tutto questo ... il punto critico della distribuzione MULTI-ACCESSO è ...

la gestione dei processi  che devono essere osservati e costruiti dal punto di vista del cliente



## ***Gestione dei processi:***

*Il processo diventa la variabile critica per costruire un'interazione con il mercato distintiva.*

**CALIBRARE:**

regole commerciali **CON** dimensione tecnologica

# I punti critici da affrontare

- Revisione processi aziendali
- Riconversione delle persone - ruoli operativi e commerciali -
- Riconoscimento del mercato di sbocco
- Comprensione del valore per il cliente e sua riconoscibilità:  
*“il valore per il cliente è rappresentato dai prodotti” ?*

*Li conosce?*

*Li riconosce come rispondenti a suoi bisogni?*

*Ricerca gamma ampia e profonda o ...?*

*Cosa acquista e valuta ?*

**Ci sono 3 temi rilevanti :**

- **La banca promuove e vende servizi**
- **Il banking è un «people business»**
- **A quale velocità «ragiona» la banca rispetto ai propri mercati di sbocco?**

# Agenda

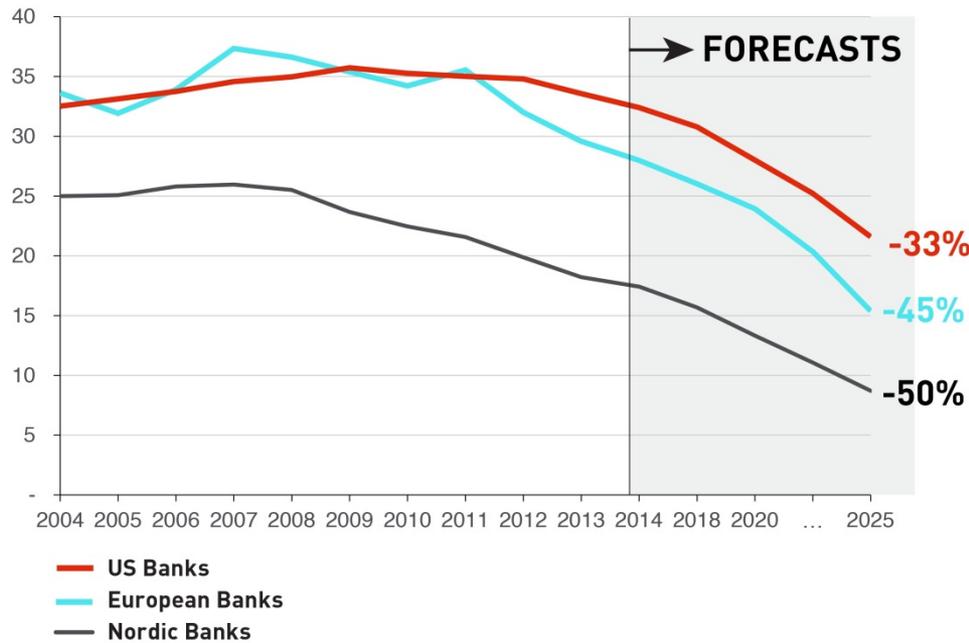
- I modelli di business bancari e l'evoluzione dello scenario di mercato
- L'evoluzione della distribuzione in banca
- La filiale: ruolo e valorizzazione nel nuovo contesto di mercato
- Considerazioni di sintesi

# Alcune suggestioni ...



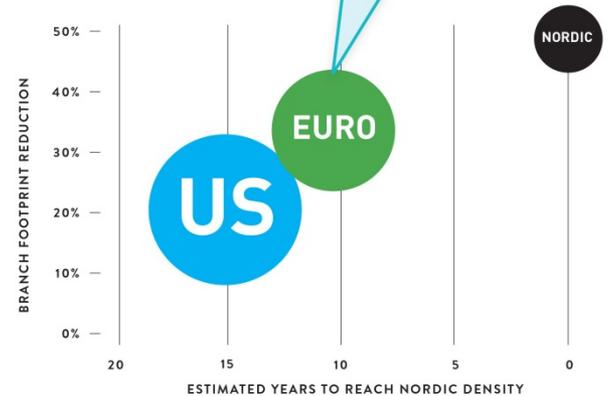
*financial statistics*

## BRANCHES ARE DECLINING



SOURCE: World Bank, Citi Research 2015

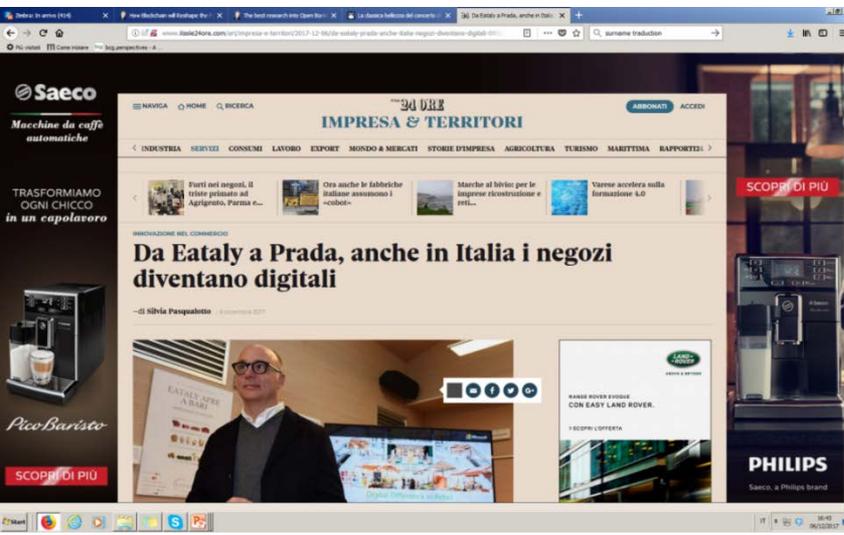
US banks are 5 years behind European banks who are in turn about a decade behind Nordic banks.



ADR17147\_WhatsHappening\_01A

# Value proposition della filiale





# Spostiamo il FOCUS: uno sguardo anche ad altri comparti economici

I retailer italiani ritengono che i principali plus portati dall'innovazione digitale siano:

- la produttività (67%)
- la migliore esperienza dei clienti (58%)
- il maggior coinvolgimento dei clienti (57%)
- la maggiore comprensione e previsione del mercato (48%)
- l'innovazione di prodotto e servizio (47%)
- la riduzione dei costi (21%)

*Secondo la Ricerca  
Microsoft/Retail Institute - dicembre 2017 -*

- 82% di retailer italiani hanno già in corso progetti di trasformazione digitale
- Gli sforzi si concentreranno su:
  - business intelligence (55%)
  - cloud computing (41%)

## VARIABILI DI RIFERIMENTO PER LA PROGETTAZIONE:

- Estensione e profondità dell'offerta di prodotti finanziari
- Livello di competenze delle risorse
- Livello di autonomia decisionale
- Livello di autonomia operativa
- Offerta di servizi non finanziari
- Customer experience
- Massimizzazione valore
- Ottimizzazione costi

## **Archetipi di filiale**

*Filiale Boutique*

*Flagship*

*Filiale Self-service*

*Polo finanziario*

...

# Con un'aggiunta: il framework tecnologico

**Machine Learning**

**Dynamics Marketing**

**Biometrics**

**Social Engagement**

**Virtual Greeter**

**ATM evoluto**

...

# Agenda

- I modelli di business bancari e l'evoluzione dello scenario di mercato
- L'evoluzione della distribuzione in banca
- La filiale: ruolo e valorizzazione nel nuovo contesto di mercato
- Considerazioni di sintesi

1. Cambia il ruolo dei prodotti/servizi, dei canali, degli accessi
2. Per rifuggire dalla trappola della commodity deve cambiare il focus dai volumi al valore
3. Certamente nuovi modelli di servizio ma anche nuove strategie di prezzo ...
4. Emerge la necessità di riconsiderare il concetto di «know your customer»: nuovi modelli di segmentazione

## ***E per valorizzare la filiale nel suo percorso evolutivo***

- ***Risorse Umane***
- ***Ruoli***
- ***Competenze***
- ***Contenuti***
- ***Comunicazione***

TUTTAVIA, per quanto la Banca potrà avere una *struttura diversa da quella attuale*, dovrà continuare a riconoscere che

**l'innovazione va ben al di là della semplice evoluzione tecnica!**

**Questa innovazione** significa accettare e introdurre:

*Nuovi modi di vivere nel mondo attuale*

*Nuovi modi di servire i clienti*

*Nuovi modi di offrire valore ai clienti*

*Nuovi modi di lavorare*

*Nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze*

La tecnologia, da sola, non è strategia

... e la partita si giocherà proprio sulla seconda

E', dunque, fondamentale ripensare il proprio business model quale generatore di valore, PERCHE' il modello di intermediazione bancaria sta cambiando, in quanto EVOLVE IL **CONCETTO DI SCAMBIO**

**Grazie per l'attenzione !**

[anna.omarini@unibocconi.it](mailto:anna.omarini@unibocconi.it)