

INTERVENTO

Banche e innovazione: un matrimonio necessario

di **Claudio Bombonato**

Molto è stato fatto dalle banche in relazione alla crisi, ma molto bisogna fare in materia di innovazione profonda del modello operativo di banca: prodotti, canali distributivi, strutture organizzative, tecnologia.

Cambiare il modello operativo è essenziale per recuperare margini di redditività e tassi di crescita altrimenti destinati a rimanere depressi nell'attuale contesto e per ricostruire un forte rapporto con la clientela offrendo prodotti e livelli di servizio adeguati e con un corretto **value for money**.

Diamo ora contenuto all'innovazione con alcuni esempi su aree critiche.

Semplificazione prodotti

Le banche oggi sono diventate soggetti troppo complessi, lenti e costosi. Una buona ricetta per ridurre la complessità è una drastica semplificazione della gamma prodotti. Una tipica banca commerciale ha in catalogo ben più di mille prodotti. Ogni "prodotto" si trascina un'intera filiera costosa ed inflessibile e la forza vendita di filiale è inadeguata a supportare una tale estensione di offerta. Quanto alla clientela, poi, il 10% dei prodotti serve ben più del 90% della clientela, molti prodotti sono obsoleti e vi è un'immensa domanda di pro-

dotti più semplici e trasparenti. Ritengo indispensabile una revisione radicale della gamma prodotti, che parta dall'equazione valore per la clientela/ricavi/costi (diretti e di complessità indotta) e operi sia nella riduzione del numero dei prodotti che nella standardizzazione e semplificazione degli stessi rivedendo end to end tutta la filiera per ogni prodotto.

Revisione radicale rete filiali

Storicamente è il canale fondamentale di dialogo con la clientela e l'infrastruttura più costosa. È tempo di riconsiderare la rete fissa con una logica nuova, giacché sono in azione potenti enzimi di cambiamento: l'evoluzione socio-demografica, la redistribuzione della ricchezza, l'utilizzo crescente dei canali remoti, il crollo delle transazioni di pagamento eseguite in filiale (da una media di 60-70% di transazioni in filiale a un 20% secondo un trend oggi presente in Europa), la progressiva concentrazione degli specialisti e relationship managers fuori dai punti vendita, la necessità di coprire il territorio con formati distributivi specializzati.

Nel medio termine le banche dovranno fronteggiare un forte problema di sovracapacità e di cambio di formati e skills. La nuova rete potrebbe essere molto differente da quella attuale e con

una struttura di costo inferiore di almeno il 20-30%; la pianificazione di cambiamenti incisivi a questa infrastruttura dovrebbe già esser in atto, mentre sembrano ancora prevalere approcci conservativi.

Riposizionamento web

L'esplosione del web è destinata ad avere sul retail banking un impatto dirompente, ancora poco compreso e dominato dalle banche.

Già oggi vi sono in Italia 23 milioni di navigatori Internet attivi, di cui 6 milioni di clienti Internet bancari, e 16 milioni di utenti al mese di siti social (di cui 4 milioni attivi frequentatori di siti social finanziari) e questi numeri sono destinati a crescere significativamente con l'esplosione del mobile broadband (smartphones).

Il web oggi non è solo un canale, è un ecosistema dove la clientela, sia direttamente sia indirettamente sui social media, prende informazioni, costruisce la propria opinione, compra e transa, fa pagamenti con varie modalità, fornisce feedback: il numero di digital touchpoints tra il cliente e la banca esplose, e bisogna essere presenti in questo spazio.

Oggi la banca, con pochissime eccezioni, sul web fa poca comunicazione e marketing (il web marketing spending è ancora trascurabile), l'attività di approccio commerciale e vendita è molto

modesta (in termini di attraction, engagement, selling, cross/up selling on line) ed infine l'offerta dei prodotti digitali è spesso incompleta e con un'integrazione carente (ad esempio per quanto riguarda la digitalizzazione del processo di acquisto).

In definitiva, è l'intero approccio della banca sul web che va ricalibrato e fortemente potenziato.

«Lean organization»

Una fresca ed innovativa visione dell'organizzazione dovrebbe emergere: una banca più guidata dal mercato e dalle esigenze della clientela e meno da logiche centralistiche di staff, dal controllo e dalla "compliance"; strutture più semplici, con meno livelli e più "span of control", dove trovano spazio anche forme organizzative innovative quali ad esempio incubatori integrati per lo sviluppo di alcuni progetti trasversali "communities" orizzontali per categorie omogenee di condivisione e sviluppo del know-how, in particolare per quanto riguarda il personale di "front line".

Il cambiamento è sempre difficile tuttavia appare ormai imprescindibile e questa consapevolezza comincia ad esser presente nelle migliori leadership bancarie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

(L'autore è consigliere d'amministrazione di Reply SpA e Senior Advisor Morgan Stanley)

LA SFIDA

Cambiare il modello operativo è necessario per recuperare margini di redditività e tassi di crescita oggi in calo

