

Sviluppo



SPORTELLI SOTTO ASSEDIO

TRA NUOVI METODI DI PAGAMENTO, MONETA ELETTRONICA E CONCORRENTI DI ULTIMA GENERAZIONE, LE BANCHE, COSÌ COME LE CONOSCIAMO, SONO DESTINATE A SCOMPARIRE. A MENO CHE NON SI RINNOVINO, IN FRETTA, PER RISPONDERE AI MUTAMENTI IN CORSO

DI ANDREA TELARA

La tedesca Fidor Bank, che ha sede a Monaco di Baviera e migliaia di clienti in tutta la Germania, è una banca on line che non ha sportelli sul territorio. Rispetto agli altri istituti che operano su Internet, però, Fidor presenta una caratteristica in più: è una banca quasi completamente "social", dove i clienti possono utilizzare Facebook e Twitter per scambiarsi consigli sui prodotti finanziari, ma anche per eseguire trasferimenti di denaro e persino per prestarsi soldi a vicenda. Proprio per queste sue peculiarità, l'istituto bavarese è stato citato da Accenture, la nota multinazionale della consulenza, quale esempio concreto del cambiamento oggi in atto nel sistema bancario dei maggiori Paesi industrializzati. Si tratta di un mutamento profondo, che vede sotto assedio il modello tradizionale

delle banche "generaliste", cioè quelle dotate di una fitta rete di filiali sparse sul territorio che un tempo erano il punto di riferimento dei risparmiatori e delle imprese, per qualsiasi operazione finanziaria e creditizia. Prelievi, pagamenti, investimenti, prestiti o mutui: tutto, fino a qualche decennio fa, ruotava attorno al centro di gravità permanente della filiale bancaria. Poi, con l'avvento di Internet, delle reti telematiche e delle nuove tecnologie di telecomunicazione mobile, è iniziata una vera e propria rivoluzione copernicana. Per le operazioni più semplici e automatizzate come i trasferimenti di denaro, la banca generalista ha cominciato a subire l'arrembaggio degli istituti di pagamento extra-bancari, che oggi dispongono di circuiti telematici molto efficienti, in grado di gestire qualsiasi tipo di transazione.

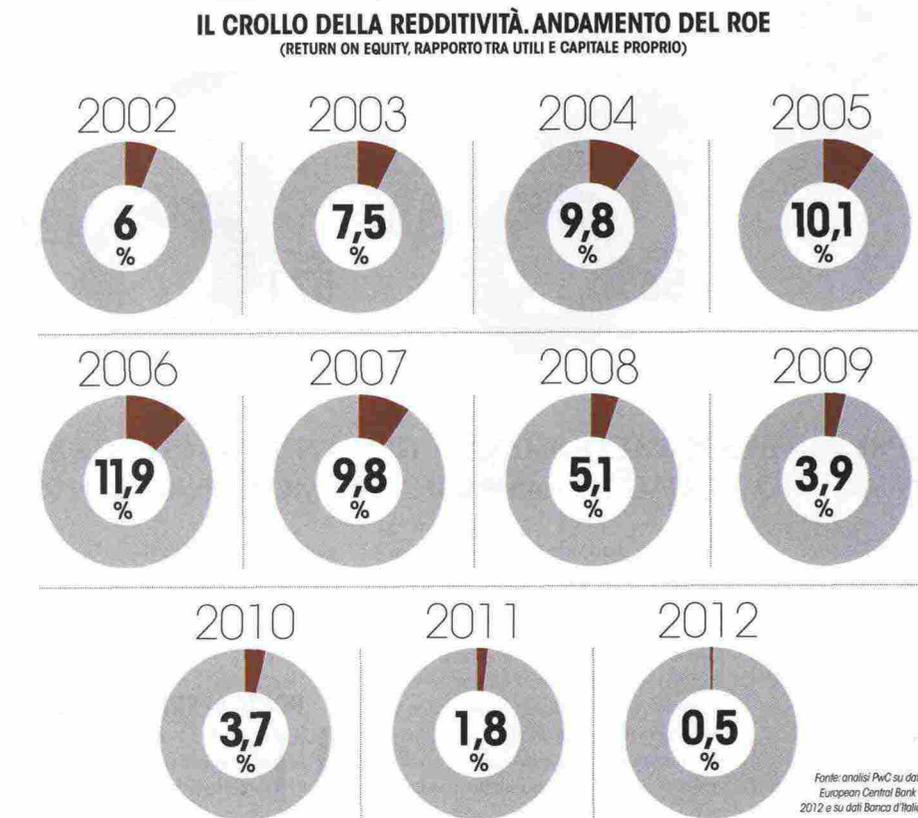
DENARO VIRTUALE E COMPETITOR INEDITI

Money transfer, catene della grande distribuzione, produttori di carburante, società di giochi e scommesse o compagnie telefoniche: sono soltanto alcuni degli oltre 500 istituti di pagamento extrabancari che oggi, in tutta Europa, offrono alla propria clientela strumenti come le carte ricaricabili, capaci di bypassare quasi del tutto il canale degli istituti di credito. Senza dimenticare, poi, il recente ingresso nel business dei pagamenti digitali dei big statunitensi di Internet e dell'hi tech, come Google, Amazon, Apple e persino del social network Facebook. Le banche tradizionali e generaliste, insomma, sono oggi sotto assedio. E lo sono anche su altri fronti, oltre a quello dei pagamenti e dei trasferimenti di denaro. Pure nella ven-

dita di prodotti e servizi complessi come i mutui, i prestiti e gli strumenti d'investimento, da tempo si sono fatti strada operatori specializzati che conquistano nuove quote di mercato. Banche attive esclusivamente on line che puntano sui risparmiatori dediti agli investimenti fai-da-te, società di credito al consumo che offrono prestiti a buon mercato o broker finanziari che intercettano il popolo dei trader super-esperti di finanza: ecco, in sintesi, alcuni dei soggetti che oggi stanno mangiando pezzi di clientela alla banca tradizionale. A questi, si aggiungono altri intermediari che offrono soluzioni innovative come le piattaforme di social lending, in cui i risparmiatori privati si prestano denaro reciprocamente. Nel mondo anglosassone, i servizi di questo tipo hanno già conquistato una bella fetta di mercato mentre in Italia stanno ancora muovendo i primi passi con Smartika e Prestiamoci.

AGENZIE 2.0

Di fronte all'avanzata di tali fenomeni, che ne sarà dunque delle vecchie e care banche tradizionali, con le loro numerose filiali e le loro strutture spesso elefantiche? «Non credo che le agenzie siano destinate a scomparire, poiché molti istituti hanno ancora un vantaggio competitivo nel mantenere una presenza e una certa visibilità sul territorio», dice Salvatore Stefanelli, direttore generale di Cedacri, società specializzata nella fornitura di soluzioni in outsourcing al sistema bancario. Piuttosto, secondo Stefanelli, assieme a una riduzione del numero di filiali vi sarà una ridefinizione del loro ruolo sul mercato. Per tagliare i costi di gestione, infatti, le banche cercheranno di automatizzare il più possibile le operazioni a basso valore aggiunto come i pagamenti, i prelievi e i versamenti di denaro, che già oggi possono essere svolti con il fai-da-te senza recarsi allo sportello. Oltre ai conti on line, si sono fatti strada nel sistema anche gli atm evoluti, cioè gli sportelli bancomat che permettono di eseguire 24 ore su 24 un'ampia gamma di operazioni, dal versamento dei soldi ai bonifici, dal pagamento delle tasse a quello dei bollettini postali. Anche chi non usa Internet, dun-



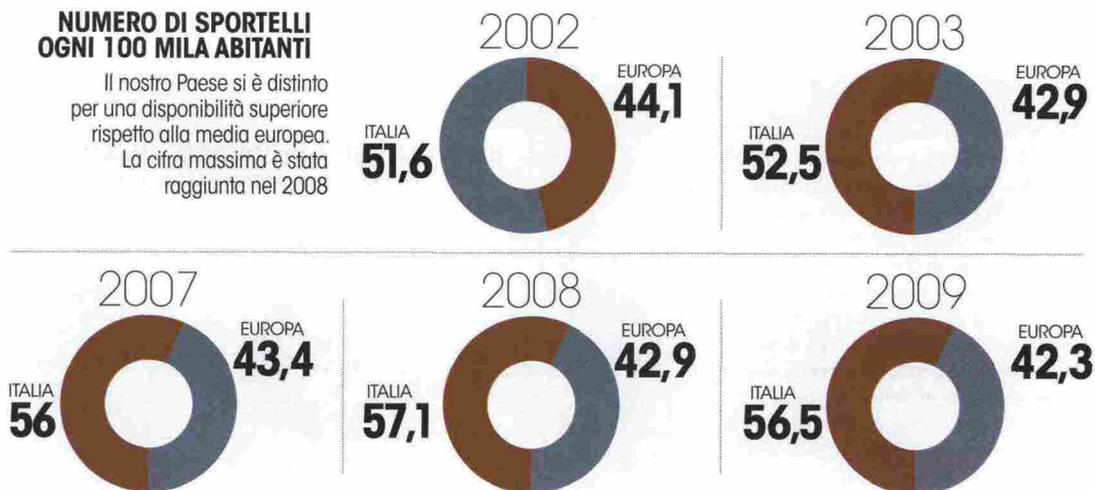
INSIEME ALLA RIDUZIONE DEL NUMERO DI FILIALI VI SARÀ UNA RIDEFINIZIONE DEL LORO RUOLO SUL MERCATO

que, oggi può usufruire di certi tipi di servizi senza mai varcare le soglie dell'agenzia e utilizzando appunto gli atm di nuova generazione (che in Italia sono ormai il 95% del totale). Contemporaneamente, secondo Stefanelli, vi sarà la tendenza a concentrare negli sportelli tutte le attività a elevato valore aggiunto, cioè quelle in cui in cui vi è un'alta componente di consulenza e assistenza al cliente da parte della stessa banca. «Le filiali dovranno rappresentare sempre meno un centro di costo e diventare sempre di più una preziosa risorsa», dice Carlo Milani, economista del Centro Europa Ricerche (Cer) ed editorialista del sito LaVoce.info. Anche Milani, come Stefanelli, ritiene che le agenzie bancarie non scompariranno affatto dal

territorio visto che, per certi tipi di attività come quella creditizia, il contatto diretto con la clientela resterà sempre importantissimo. Tuttavia, per sopravvivere ai cambiamenti in atto, gli istituti tradizionali dovranno appunto snellire le proprie reti e cambiare il Dna agli sportelli (come stanno già facendo) utilizzandoli per acquisire il maggior numero di informazioni sulla clientela, per anticiparne i bisogni e per legarla a sé con più forza. Dunque, se un tempo le filiali erano soprattutto un mezzo per acquisire nuovi clienti grazie al loro posizionamento strategico sul territorio e alla vicinanza ai potenziali bacini di utenza, per Milani oggi assistiamo a un ribaltamento dei ruoli. Sempre più spesso, infatti, l'acquisizione di un nuo- >>

**NUMERO DI SPORTELLI
OGNI 100 MILA ABITANTI**

Il nostro Paese si è distinto per una disponibilità superiore rispetto alla media europea. La cifra massima è stata raggiunta nel 2008



SEMPRE PIÙ SPESSO L'ACQUISIZIONE DI UN NUOVO CLIENTE AVVIENE TRAMITE INTERNET O IN SEGUITO A QUALCHE CAMPAGNA PROMOZIONALE BEN RIUSCITA

vo cliente bancario avviene attraverso altri canali, in particolare su Internet o con qualche campagna promozionale ben riuscita. Successivamente, però, la filiale può svolgere un ruolo importantissimo per fidelizzare i correntisti dell'istituto, fornendo loro una consulenza di alto livello su prodotti e servizi particolarmente complessi come i mutui-casa o la gestione dell'intero patrimonio familiare. Per questo, secondo Milani, nei prossimi decenni è probabile che si assista a un duplice fenomeno: oltre a un processo di aggregazione tra diversi istituti che hanno bisogno di aumentare le proprie dimensioni e rag-

giungere un più alto livello di efficienza, vi saranno anche alcuni gruppi creditizi che cercheranno di specializzarsi maggiormente in alcuni segmenti di mercato.

PORTE APERTE ALLE PMI

Una delle fasce di clientela dove esistono grandi spazi per innovare l'offerta bancaria è rappresentata, per esempio, dalle piccole e medie imprese (pmi). In questo segmento di mercato, «è necessario che molte banche vadano oltre la semplice attività di intermediazione creditizia», dice Davide Baldini, principal della società di con-

sulenza Oliver Wyman, «poiché esiste la possibilità di erogare un'ampia gamma di servizi che, per le piccole e medie aziende, hanno indubbiamente un elevato valore aggiunto». In particolare, uno studio di Oliver Wyman ha individuato gli ambiti in cui l'offerta destinata alle pmi può essere arricchita e potenziata se non completamente reinventata. La banca, per esempio, può svolgere per le piccole aziende il ruolo di "tesoriere in affitto", aiutandole a gestire al meglio i propri flussi di cassa e il capitale circolante. Può erogare un servizio di rating/debt advisory, cioè di consulenza alle imprese che vogliono accrescere il proprio meri-



DAVIDE BALDINI

Le banche hanno la possibilità di erogare un'ampia gamma di servizi che, per le pmi, hanno indubbiamente un elevato valore aggiunto



CARLO MILANI

Oltre a un processo di aggregazione tra istituti differenti, i gruppi creditizi cercheranno di specializzarsi in alcuni segmenti di mercato



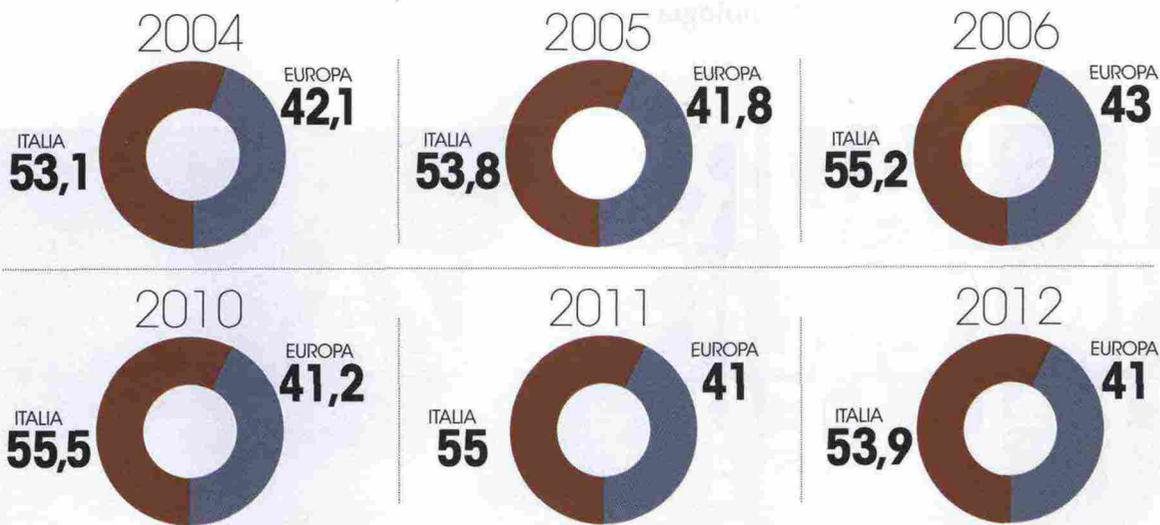
SALVATORE STEFANELLI

Vi sarà la tendenza a concentrare negli sportelli solo le attività che richiedono un'alta componente di consulenza e assistenza al cliente



LEA ZICCHINO

Bisogna adeguare i servizi ai cambiamenti demografici in corso, proponendosi come validi interlocutori di una popolazione che sta invecchiando



Fonte: Analisi PwC su dati European Central Bank, 2012

to di credito grazie a una migliore struttura patrimoniale e finanziaria. Per ottenere questo risultato, ogni pmi dovrebbe ricevere dalle banche anche un efficace servizio di benchmarking, cioè un'analisi comparativa con le aziende che hanno le stesse dimensioni e operano nel medesimo settore. Infine, per Oliver Wyman, l'offerta degli istituti di credito destinata alle piccole e medie imprese può estendersi anche alle attività di intermediazione nel recupero dei crediti e alla supply chain financing, un'espressione con cui gli addetti ai lavori definiscono l'insieme di flussi finanziari che ruotano attorno alla filiera produttiva tra fornitori e clienti, in cui la banca può svolgere un importante ruolo di supporto nella gestione ottimale della liquidità.

Soluzioni di questo tipo sono già utilizzate a livello europeo da istituzioni finanziarie del calibro di Ing, Barclays, Deutsche Bank, Rbs e Unicredit. Tuttavia il loro utilizzo è ancora abbastanza limitato e per questo, secondo i consulenti di Oliver Wyman, ci sono notevoli margini di crescita in futuro. La banca tradizionale, dunque, può reinventare la propria offerta proponendosi come interlocutore privilegiato delle piccole e medie imprese che, aggiunge Baldini, «oggi rappresentano un po' una terra di mezzo tra clienti privati e grandi aziende». Se, infatti, le imprese di maggiori dimensioni hanno una struttura adeguata per gestire in autonomia i propri flussi finanziari e i piccoli risparmiatori fanno ricorso a prodotti bancari sempre più standardizzati, le pmi hanno ancora forte bisogno di soluzioni molto personalizzate e tagliate su misura.

EVOLUZIONE DEI BANCOMAT IN ITALIA



Fonte: Analisi PwC su dati European Central Bank, 2012

NUOVA ORGANIZZAZIONE

Per Lea Zicchino, partner e responsabile della divisione banche e intermediari finanziari di Prometeia, c'è poi un'altra sfida che si profila all'orizzonte per gli istituti di credito, almeno per quelli dei Paesi occidentali. Le banche, secondo Zicchino, devono adeguare la propria offerta ai cambiamenti demografici in corso, proponendosi come interlocutori di una popolazione sempre più anziana. Se l'avvento delle nuove tecnologie impone di dialogare con i giovani attraverso i canali digitali come i social network, non va trascurata la necessità di adeguare l'offerta di prodotti finanziari anche alla fascia di popolazione più matura, che necessita di strumenti previdenziali adeguati in vista della terza età e di servizi per la gestione della ricchezza e del patrimonio durante l'intero ciclo di vita. Tecnologie e demografia, insomma, sono due tra i principali fattori che, secondo l'esperta di Prometeia, governeranno i prossimi cambiamenti in atto nel sistema finanziario e creditizio. A que-

sti elementi, però, se ne aggiunge un terzo che riguarda l'organizzazione interna. «Negli ultimi anni», ricorda Zicchino, «i processi di vigilanza sono stati in gran parte accentrati e unificati a livello europeo, mentre sono state introdotte regole sempre più stringenti per quanto riguarda il controllo del rischio e la compliance (la conformità legale dei prodotti e servizi offerti ndr)». Di fronte a questi cambiamenti, dunque, è chiaro che i maggiori gruppi bancari debbano ripensare la propria organizzazione, dotandosi anche di risorse umane in grado di confrontarsi con un contesto internazionale più ampio, dove i regolatori parlano una lingua straniera. «Cambiare per sopravvivere» è l'imperativo categorico che i tradizionali istituti di credito hanno oggi di fronte a sé ed è anche il titolo scelto dai consulenti PricewaterhouseCoopers (PwC), per uno studio realizzato negli anni scorsi sui nuovi trend del settore bancario. Gli istituti che non riusciranno ad adeguarsi ai mutamenti in corso, secondo gli esperti di PwC, rischiano, infatti, di tirare le cuoia. 