

Il percorso di evoluzione della Filiale: spunti di riflessione per la transizione in Italia

Dimensione cliente 2014

Roma, 9 Aprile 2014

Agenda

1. Lo studio PwC in collaborazione con ABI
2. L'evoluzione del mercato bancario e i principali trend in atto
3. Le Filiali nel futuro
4. Conclusioni
5. Prossimi passi



1. Lo studio PwC in collaborazione con ABI



Lo studio di PwC definisce il ruolo della Filiale nel futuro e suggerisce alcuni possibili percorsi di transizione per il mercato bancario

L'evoluzione del mercato bancario e i principali trend in atto

Le Filiali nel futuro

Uno sguardo dal futuro: quali implicazioni per l'Italia?

2. L'evoluzione del mercato bancario e i principali trend in atto



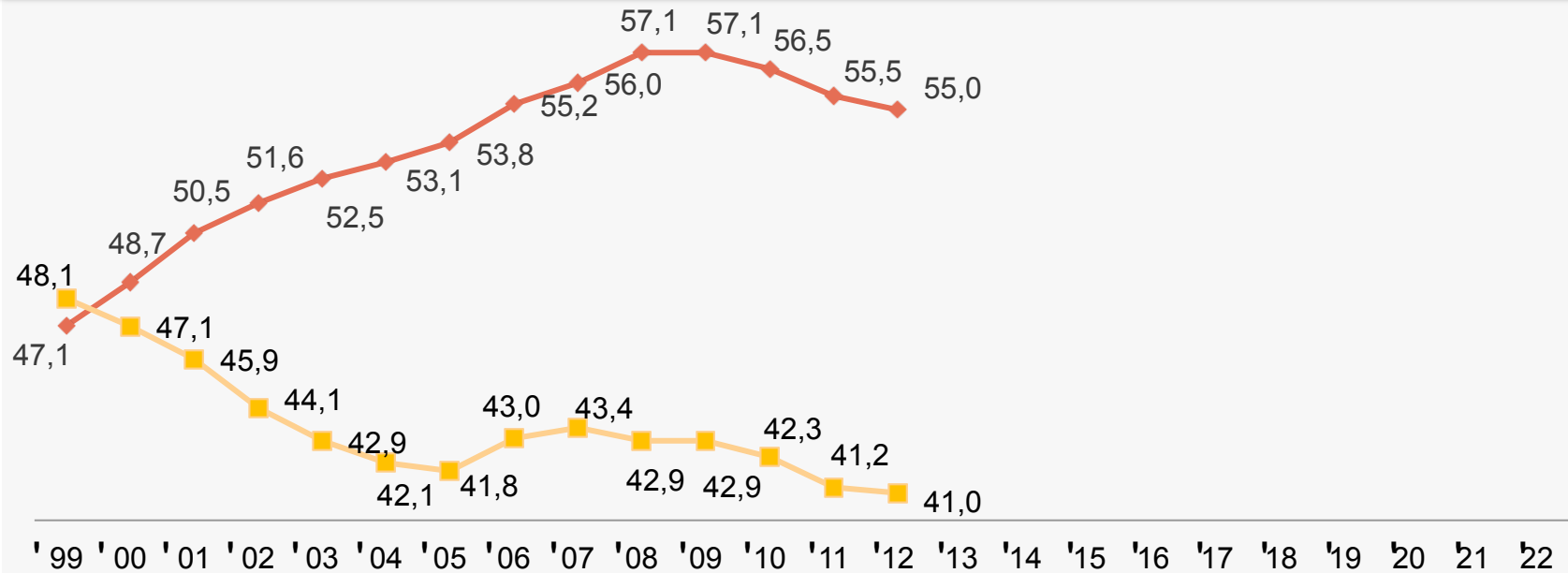
I trend macroeconomici in atto hanno un forte impatto sul settore bancario

ADATTARE	Instabilità globale		
	<i>Contesto normativo</i>	<i>Pressione fiscale</i>	<i>Instabilità politica e sociale</i>
PIANO	Cambiamenti demografici	<ul style="list-style-type: none"> • Discrepanze nella crescita della popolazione • Invecchiamento della popolazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento nella struttura delle famiglie • Cambiamento del trend fiduciario
	Cambiamenti tecnologici	<ul style="list-style-type: none"> • Dirompenti tecnologie che influenzano i FS • Digitale e mobile 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D tecnologico e scientifico e innovazione
	Cambiamenti sociali e comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanizzazione • Ricchezza globale • Talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento nel comportamento dei consumatori – social media • Attitudini verso FIs
	Crescita e interconnessione dei mercati emergenti (SAAAME)	<ul style="list-style-type: none"> • Forza economica • Scambio • FDI 	<ul style="list-style-type: none"> • Saldo dei capitali • Allocazione di risorse • Popolazione
	Crescita del capitalismo con presidio dello Stato	<ul style="list-style-type: none"> • Intervento statale • Strategie economiche del paese/ città 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie di investimento • SWFs/sviluppo delle Banche
	Guerra per le risorse naturali	<ul style="list-style-type: none"> • Petrolio, gas e carburanti fossili • Cibo e acqua • Materie prime chiave 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosistemi • Cambiamento e sostenibilità ambientale

Fonte: PwC Project Blue

...mentre l'Italia ha attuato politiche di espansione del network per altri 10 anni circa fino al sovradimensionamento della rete

Europa vs. Italia - Numero di sportelli ogni 100.000 abitanti



Fonte: elaborazione PwC su dati European Central Bank e Banca d'Italia

Crescita dei ricavi e Digital divide hanno spinto le Banche italiane ad investire sulla vicinanza fisica al Cliente e solo a partire dal 2009 è stato avviato un percorso di razionalizzazione delle Filiali

Nel prossimo futuro la tecnologia continuerà ad avere un ruolo centrale nel percorso di evoluzione della Banca

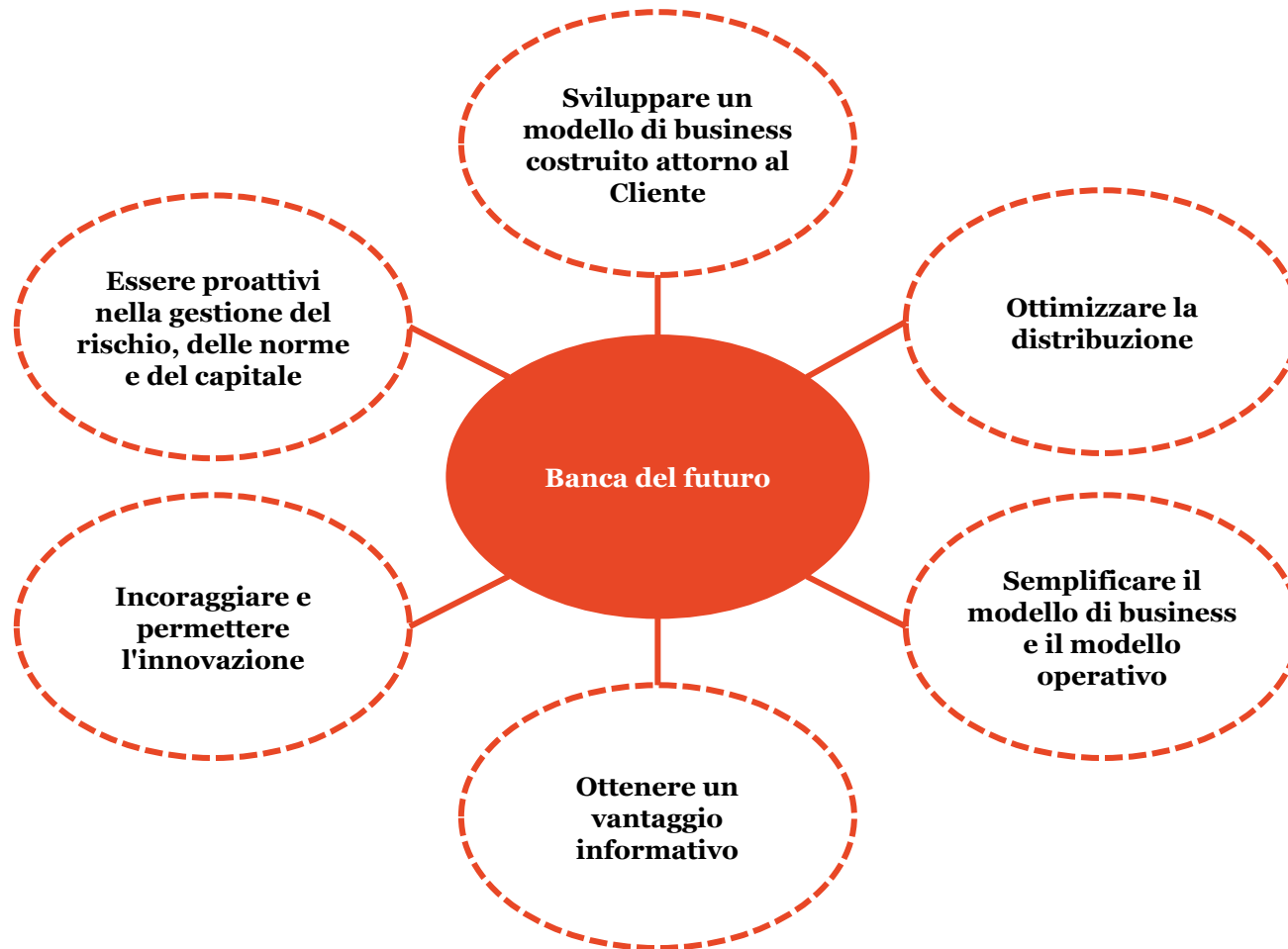
- Ogni Banca sarà anche Banca diretta; la struttura della Filiale cambierà in modo significativo
- La competizione sarà definita dalla tecnologia e dagli investimenti pubblicitari, piuttosto che dal presidio territoriale
- Le Banche efficienteranno i costi operativi e ogni prodotto genererà profitti in modo autonomo
- Gli Smart device aumenteranno di importanza diventando un primario strumento di pagamento per i consumatori



...e i Clienti diventeranno sempre più preparati ed esigenti

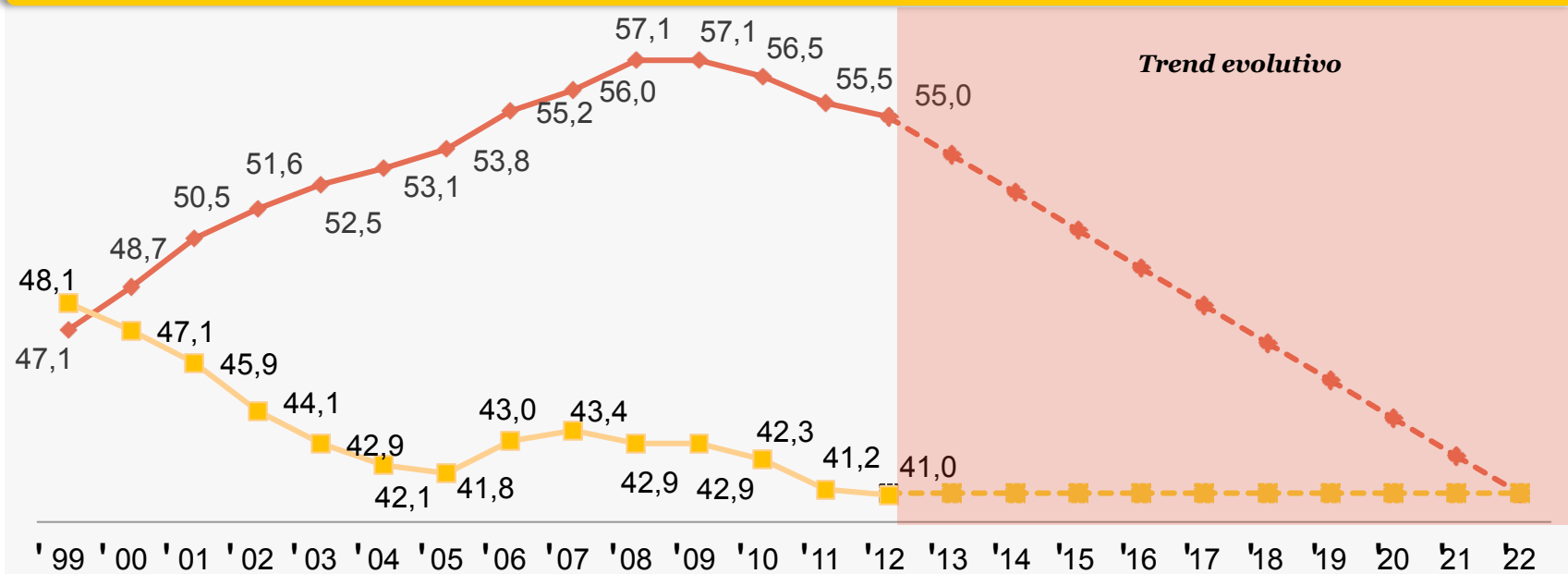
<i>...hanno maggiori aspettative</i>	<i>...si fidano degli altri consumatori</i>	<i>...sono informati</i>	<i>...hanno maggior scelta</i>	<i>...hanno maggior potere</i>
				
<p>Le aspettative sono condizionate dalle esperienze al di fuori del settore bancario dove contenuto, interazioni e peculiarità sono maggiori, fornendo un'esperienza più coinvolgente e gratificante per il Cliente.</p>	<p>Il passaparola tra i consumatori sta assumendo sempre maggior rilievo. L'opportunità di relazionarsi con diverse realtà e il rapido sviluppo dei social media, hanno portato ad un aumento degli scambi di informazioni e consigli tra consumatori, a discapito della richiesta di informazioni ad esperti finanziari della Banca.</p>	<p>I consumatori sono più esperti grazie al facile accesso alle fonti di ricerca, dati e punti di vista di esperti. Questo ha messo in luce la mancanza di differenziazione tra le Banche. I Clienti più esperti utilizzano sempre meno la Filiale</p>	<p>I consumatori si informano e acquistano sempre più frequentemente attraverso i canali telematici. Questo ha portato all'ampliamento dell'offerta, anche attraverso canali diversi da quelli tradizionali, come ad esempio i prestiti peer-to-peer.</p>	<p>I social media hanno dato maggior visibilità alle opinioni dei Clienti. Feedback negativi si diffondono velocemente creando un danno di immagine al Brand</p>

Le Banche dovranno quindi essere in grado di costruire la loro risposta strategica a questi continui cambiamenti e attuare azioni con sei priorità



...continuando il percorso di razionalizzazione della rete fisica

Europa vs. Italia - Numero di sportelli ogni 100.000 abitanti

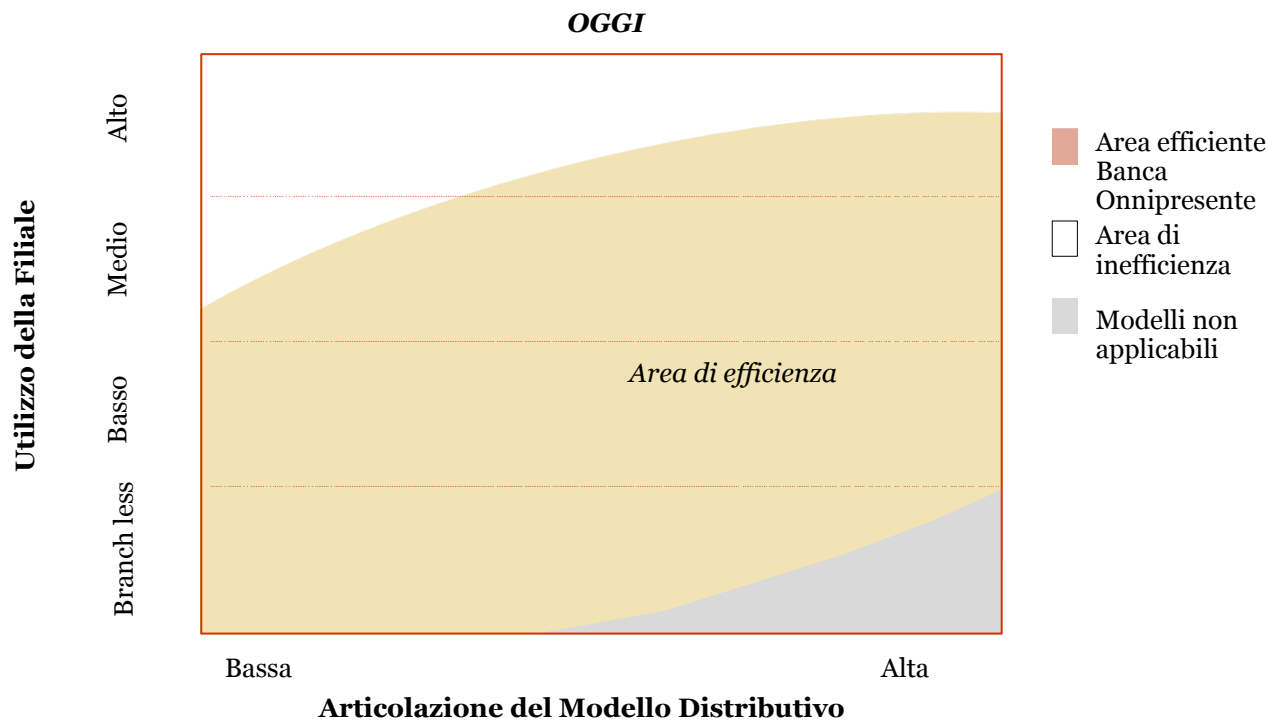


Fonte: elaborazione PwC su dati European Central Bank e Banca d'Italia

I nuovi trend in atto, uniti al calo di redditività, impongono alle Banche di ripensare il proprio network per ridurre i costi operativi

Come cambia quindi il ruolo della Filiale?

*Analisi
Qualitativa*



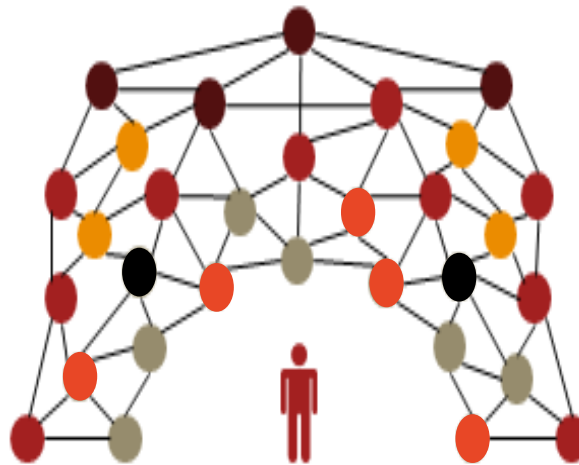
Le nuove tecnologie hanno abilitato Modelli distributivi Branch Less per specifici segmenti di clientela e l'evoluzione multicanale ha ridotto l'area di utilizzo efficiente della Filiale per Modelli distributivi poco articolati

3. Le Filiali nel futuro



L'attuale modello di Filiale non è sostenibile nel lungo periodo: i nuovi bisogni e le nuove abitudini del Cliente ne impongono il ripensamento

Secondo PwC le Banche in futuro dovranno adottare un mix di 5 modelli di Filiale (archetipi) in grado di soddisfare le diverse esigenze del proprio target di clientela



Filiale automatica



Filiale light



Filiale specializzata



Filiale full service



Flagship store

... e dal posizionamento geografico



**Filiale
automatica**



**Filiale
light**



**Filiale
specializzata**



**Filiale full-
service**



**Flagship
store**

Clientela servita

- Fai da te, tecnologica
- Retail e Small Business
- Da valore al supporto del personale per semplici operazioni
- Retail e Small Business
- Necessita di un'offerta dedicata
- Desiderosa di una relazione personalizzata
- Prevalentemente Retail e Small Business
- Prospect, sofisticata, affascinata dalla tecnologia

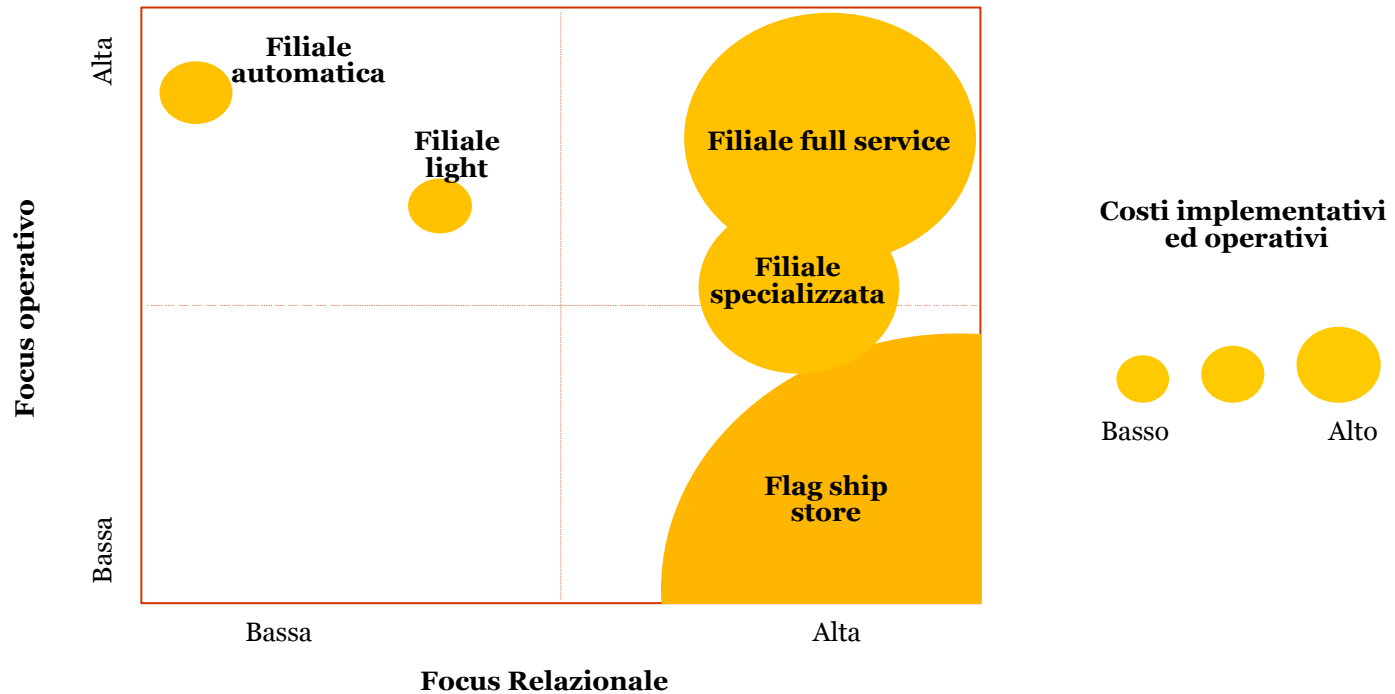
Prodotti e servizi offerti

- Bassa ampiezza di gamma e servizi offerti
- Principali prodotti Retail e Small Business
- Ampiezza di gamma media
- Principali prodotti Retail e Small Business
- Altamente focalizzata su prodotti ad elevato valore aggiunto
- Alta ampiezza di gamma e di servizi offerti
- Offerta completa per soddisfare tutti i bisogni del Cliente
- Alta ampiezza di gamma
- Prevalentemente servizi di vendita e consulenza dedicata

Relazione con il Cliente

- Bassa relazione
- Prevalentemente informativa
- Relazione media
- Supportiva e informativa
- Relazione altamente personalizzata, profonda conoscenza del Cliente
- Relazione medio alta
- Supportiva, informativa e consulenziale
- Alta relazione, esperienza unica
- Supportiva, informativa e consulenziale

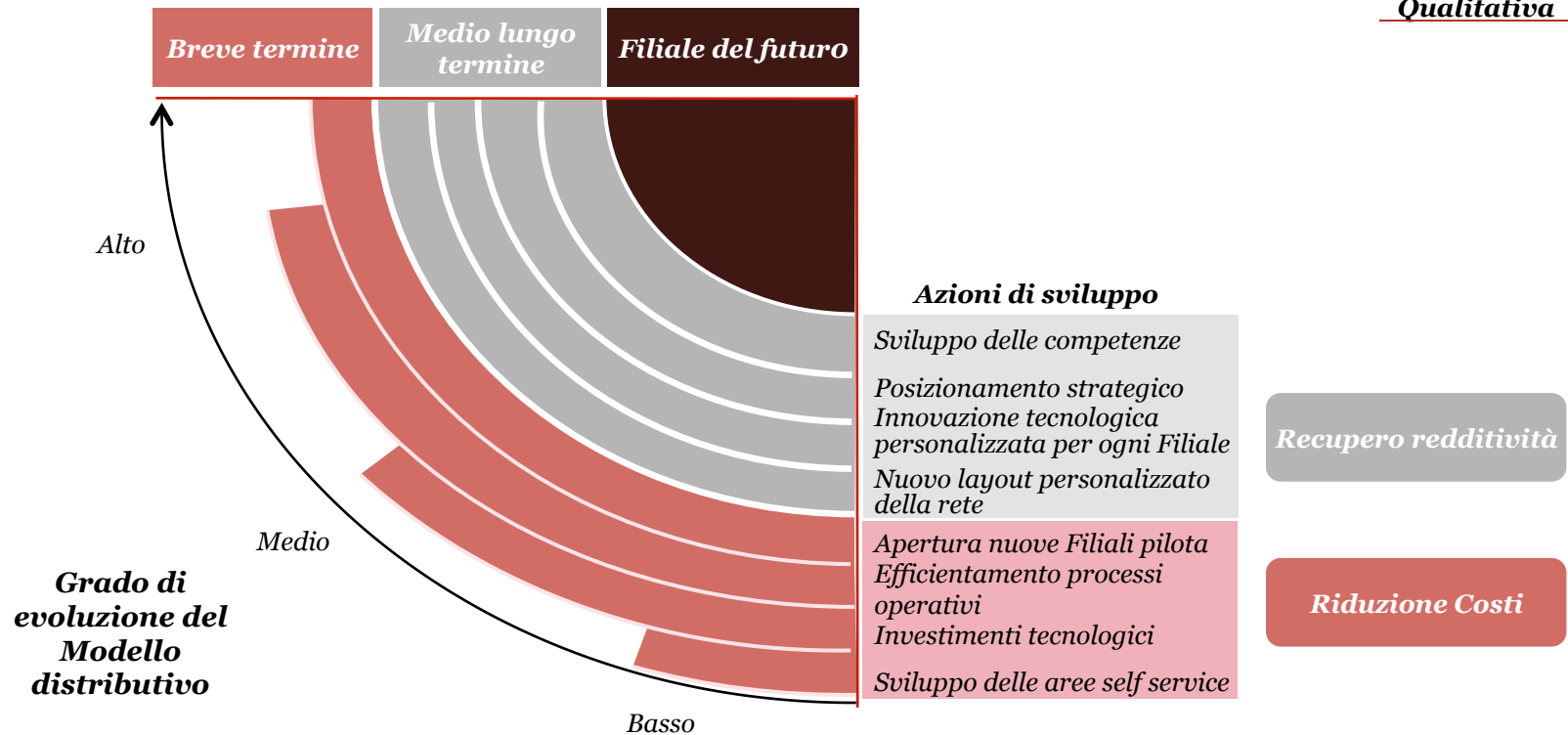
Per ottenere il giusto mix è necessario bilanciare i bisogni della clientela con i costi implementativi e operativi di ciascun modello



Il posizionamento strategico delle Filiali deve garantire la soddisfazione dei bisogni della clientela ed è ottenibile tramite un footprint definito con la geo localizzazione e con meccanismi di analisi basati sugli analytics

Il percorso di transizione verso il futuro

Analisi
Qualitativa



La transizione verso il nuovo modello di Filiale parte dalla razionalizzazione dei costi nel breve termine e prevede azioni orientate allo sviluppo della redditività nel medio lungo termine

4. Conclusioni



Il percorso di evoluzione della Filiale: spunti di riflessione per la transizione in Italia

In Italia il numero di Filiali è sovradimensionato rispetto alla media europea e la razionalizzazione del network è stata appena avviata

L'evoluzione tecnologica e i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori impongono una revisione del Modello distributivo e del ruolo della Filiale...
non è il momento di abbandonare la Filiale ma l'attuale modello va ripensato

Abbiamo individuato 5 modelli di Filiale per garantire la soddisfazione dei bisogni della clientela ...Filiale automatica, Filiale light, Filiale specializzata, Filiale full service e Flagship store

I modelli devono essere adattati alla singola realtà bancaria sulla base del target di clientela servita e della localizzazione geografica... geo localizzazione e analisi dei bisogni come driver per definire il giusto mix di Filiali

Il percorso di evoluzione parte dal contenimento dei costi per arrivare nel medio lungo periodo a implementare i nuovi modelli di Filiale che garantiranno una customer experience differenziante

5. Prossimi passi



Work in Progress

L'evoluzione del mercato
bancario e i principali trend
in atto

Le Filiali nel futuro

**Appuntamento
a Luglio con la
pubblicazione del
Point of View
PwC**

**Uno sguardo dal futuro: quali
implicazioni per l'Italia?**

Grazie

Pietro Penza

pietro.penza@it.pwc.com

Marco Folcia

marco.folcia@it.pwc.com