

STUDIO BALESTRERI

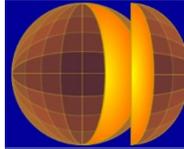
I costi della distribuzione e gli impatti dei canali alternativi sul modello distributivo

Alberto Balestreri

ABI

Roma, 23 ottobre 2013

Le banche non fanno/riescono/vogliono utilizzare i canali di distribuzione, concepiti ancora come silos, in funzione delle preferenze della clientela



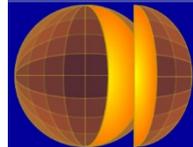
STUDIO BALESTRERI

Multicanalità (2012: 8 gruppi bancari)

	Voto medio (*)	Rilevanza dei canali				contributo alla formazione del margine di intermediazione
		principale	rilevante	marginale	non utilizzato	
Sportello	1,7	77,8%	0,0%	0,0%	22,2%	79,0%
Internet	3,1	0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,8%
Promotori	3,5	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,2%
Altri canali	3,0	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	19,4%
Banca telefonica	3,5	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
Società non comprese nel gruppo	3,8	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%
Mediatore creditizio	3,6	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%
Agenzie assicurative	3,6	0,0%	12,5%	12,5%	75,0%	0,5%

(*) 1=principale; 2=rilevante; 3=marginale; 4=non utilizzato

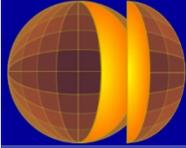
... mentre vi sono già in Europa Prime Movers che hanno fatto della tecnologia un fattore di enorme successo.



STUDIO BALESTRERI



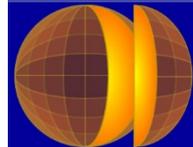
Come far evolvere gli assetti distributivi?



STUDIO BALESTRERI

- 1) Valutare accuratamente gli oneri connessi a ciascun sportello
- 2) Riconfigurare le variabili tramite le quali la rete sportelli apporta valore
- 3) Predisporre i prerequisiti per l'evoluzione degli assetti distributivi
- 4) Riorganizzare il servizio alla clientela tramite Web & Mobile

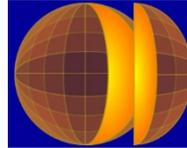
1) Valutare accuratamente gli oneri connessi a ciascuno sportello



STUDIO BALESTRERI

1. Costo della proprietà
2. Oneri di mantenimento
3. Oneri di locazione
4. Dimensione e tasso di occupazione degli spazi
5. Dotazioni di personale e relativa logistica
6. Livelli impliciti di sicurezza
7. Dotazioni di tecnologia
8. Stagionalità e variabilità dei costi
9. Supporti a/da altri sportelli
10. Rischi operativi specifici
11. Immagine, avviamento ed influenza sul territorio
12. Impatto sui costi generali ed organizzativi della banca
13.

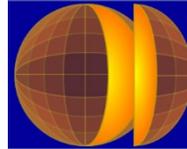
2) Riconfigurare le variabili tramite le quali la rete sportelli apporta valore



STUDIO BALESTRERI

1. Considerare il valore dei cespiti (e della location ...)
2. Coerenza della location con la tipologia di prodotti e servizi offerti
3. Ruolo nello sviluppo delle relazioni e nell'acquisizione di dati ed informazioni sulla clientela e sul territorio
4. Portafoglio clienti ed evoluzione del tessuto economico di riferimento
5. Sostenibilità economica (efficienza, allocazione/mobilità del personale, disponibilità di fonti di ricavo diverse da quelle generate dalla rete filiali, ...)
6. Sostenibilità patrimoniale (margini, funding gap e stabilità della provvista da clientela, impairment di liste clienti o di oneri connessi alla acquisizione della rete sportelli, patrimonio libero,)
7. Cultura del management (più o meno orientata allo sviluppo del web, ...)
8. Struttura organizzativa (Hub & Spoke, BU, prodotti o servizi)
9. Intensità e qualità della concorrenza
10. Possibilità di variabilizzazione dei costi
11. Competenza, comportamenti ed età media dei dipendenti

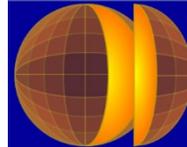
3) Predisporre i prerequisiti per l'evoluzione degli assetti distributivi



STUDIO BALESTRERI

1. Disegno dell'accordo sulla privacy e ruolo di coproduzione da parte del Cliente
2. Sviluppare modalità di collaborazione tra i dipendenti prima che con i Clienti
3. Offrire ai clienti non contenuti da leggere, ma modalità immediate di contatto e risoluzione dei loro problemi (no FB, si KIK)
4. Valutare le performance di una risorsa/sportello anche in funzione delle capacità di sviluppare relazioni via IT con il proprio portafoglio clienti
5. Far comprendere alla rete le opportunità di lavoro connesse al web/mobile
6. Integrare con il web/mobile la cultura della relazione con il cliente
7. Non essere pro o contro alla rete sportelli....
8. Rete sportelli esposta più alla necessità di ridurre i costi piuttosto che al deflusso della clientela
9. Non far morire passivamente la rete sportelli per mancanza di risorse (ricavi, capitale umano,)

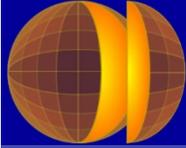
4) Riorganizzare il servizio alla clientela tramite Web & Mobile



STUDIO BALESTRERI

1. Simulare e testare modelli diversi di distribuzione (Lean)
2. Adottare criteri di valutazione delle performance più ampi:
 - ✓ Quanti clienti gestiti via social network?
 - ✓ Quali servizi transitati sul web/mobile?
 - ✓ Come riconfigurare il tempo del cliente in filiale?
 - ✓ Quale integrazione tra operatività allo sportello ed operatività via IT ?
 - ✓ Quale ruolo del web nella riduzione e mitigazione dei rischi aziendali?
 - ✓ Con quale procedura rendere meno onerosa la chiusura di uno sportello?
 - ✓ Per quali vie rendere più dinamica la vita di uno sportello?
 - ✓
3. Web come stile di vita e di gestione e non come canale di distribuzione (ma come vive la tecnologia la C-suite?)
4. Come interpretano la rete sportelli coloro che vivono sul web?
5. Con chi condividere la propria rete sportelli ed i servizi web/mobile offerti?
6. Come educare i dipendenti e la clientela alla multicanalità?

Suggerimenti



STUDIO BALESTRERI

1. Non è un problema di assetti distributivi ma di **servizio al cliente**
2. Non esistono più canali distributivi, ma solo un modo più efficiente di **soddisfare la domanda di prodotti e servizi finanziari e assicurativi**
3. **Web & Mobile rafforzano la rete sportelli** (ma raramente avviene viceversa ...)
4. La valutazione delle performance commerciali richiede **metriche molto più ampie di quelle attuali.**