



Università
degli Studi
di Parma

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

DIMENSIONE CLIENTE 2013

Sportelli bancari: un cambiamento di ruolo
prevedibile?

Intervento di Luciano Munari

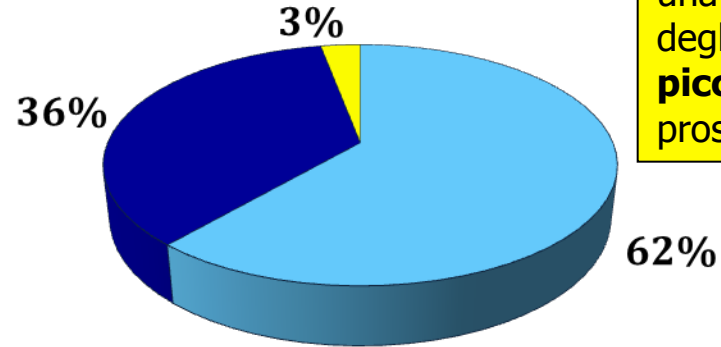
Roma – 11 aprile 2013



La dimensione degli sportelli

Situazione attuale

- Sportelli piccoli (con meno di 5 addetti)
- Sportelli medi (6-20 addetti)
- Sportelli grandi (oltre 20 addetti)



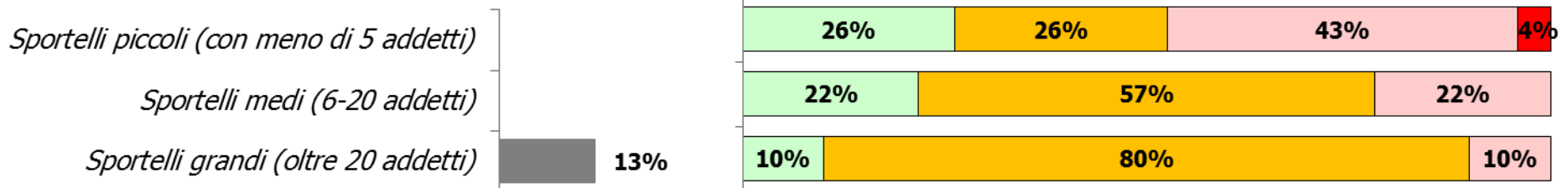
Il **47%** prevede una **riduzione** degli **sportelli piccoli** nei prossimi 2-3 anni.

- Presente e molto in aumento
- Presente e in leggero aumento
- Presente e stabile
- Presente e in diminuzione
- Presente e molto in diminuzione

Trend atteso di crescita/diminuzione dell'incidenza delle tipologie di sportelli

Base: banche che hanno già attivato o in corso di attivazione la tipologia di sportelli

Resta non presente



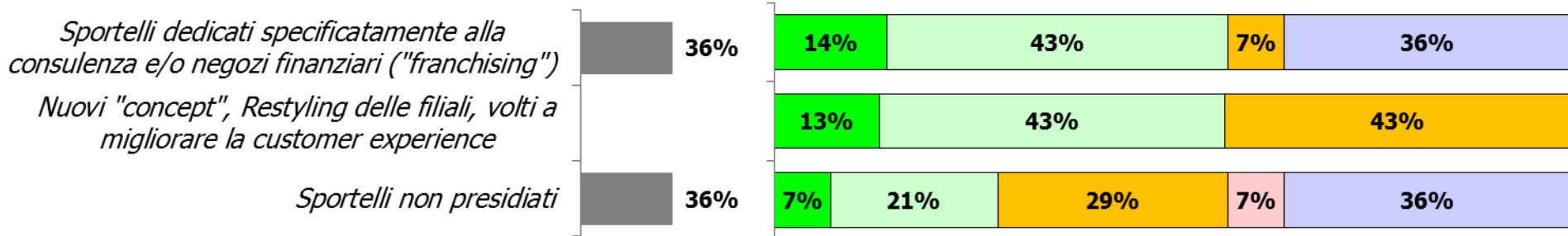


Tipologie degli sportelli

■ Presente e molto in aumento
 ■ Presente e in leggero aumento
 ■ Presente e stabile
 ■ Presente e in diminuzione
 ■ Presente e molto in diminuzione
 ■ In via di attivazione

Resta non presente

Trend atteso di crescita/diminuzione dell'incidenza delle tipologie di sportelli
Base: banche che hanno già attivato o in corso di attivazione la tipologia di sportelli



Oltre il **55%** prevede un **aumento degli sportelli specializzati** e del **restyling delle filiali** per migliorare la customer experience.



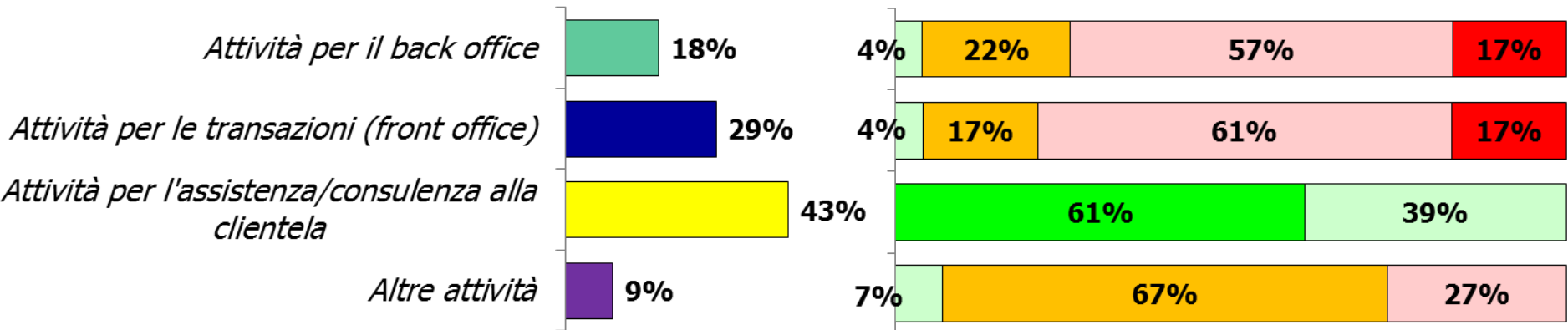
Distribuzione del tempo di lavoro negli sportelli

ATTIVITA' SVOLTA ALLO SPORTELLO: TREND DI SVILUPPO PREVISTI

molto in aumento in leggero aumento stabile in diminuzione molto in diminuzione

Attuale presenza/assenza delle attività svolte allo sportello

Trend atteso di crescita/diminuzione delle attività svolte allo sportello



Il 100% prevede un aumento del tempo che verrà dedicato negli sportelli **all'attività di consulenza** (che copre già il **43%** dell'attività complessiva).



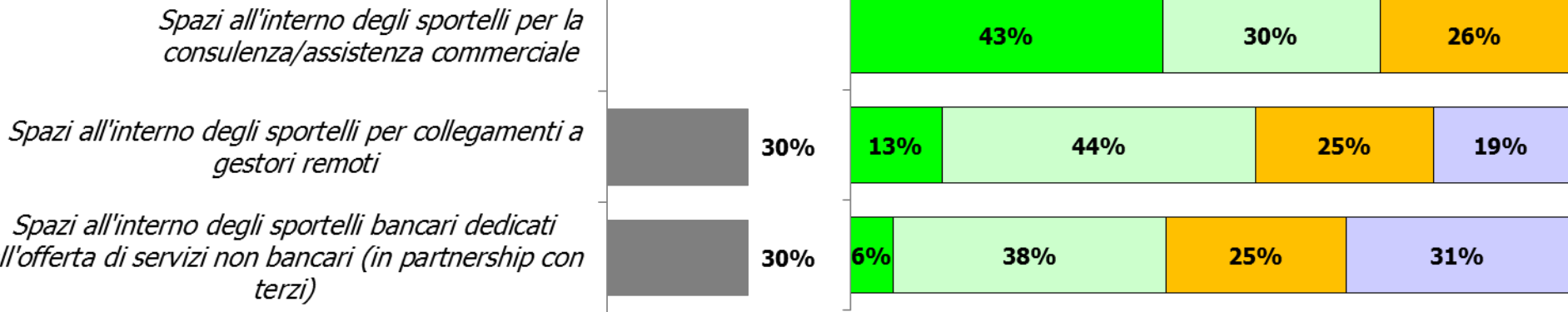
Il layout degli sportelli

LAYOUT ALLO SPORTELLO: TREND DI SVILUPPO PREVISTI



Resta non presente

Trend atteso di crescita/diminuzione dell'incidenza delle tipologie di spazi
 Base: banche che hanno già attivato o in corso di attivazione le tipologie di spazi



Il 73% delle banche prevede un aumento degli spazi che verranno dedicati all'attività di consulenza/assistenza commerciale



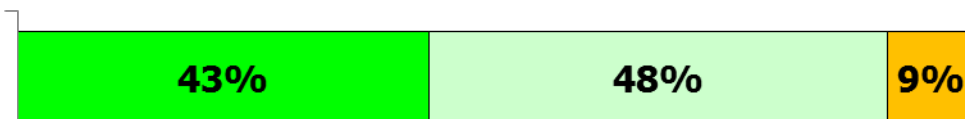
Strumenti volti a migliorare il servizio

■ Presente e molto in aumento ■ Presente e in leggero aumento ■ Presente e stabile ■ Presente e in diminuzione ■ Presente e molto in diminuzione ■ In via di attivazione

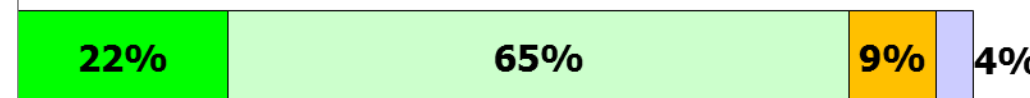
Trend atteso di crescita/diminuzione dell'incidenza delle tipologie dei diversi strumenti

Base: banche che hanno già attivato o in corso di attivazione le tipologie dei diversi strumenti

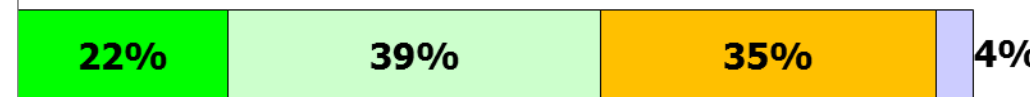
Supporto per l'offerta di prodotti (strumentazione di front-office; es. scheda cliente, scores, next product, ...)



Tools di supporto per la consulenza agli investimenti



Misurazione della customer satisfaction sulla rete degli sportelli



Il 91% prevede un aumento dei tools di supporto all'offerta di prodotti e l'87% di quelli per la consulenza agli investimenti



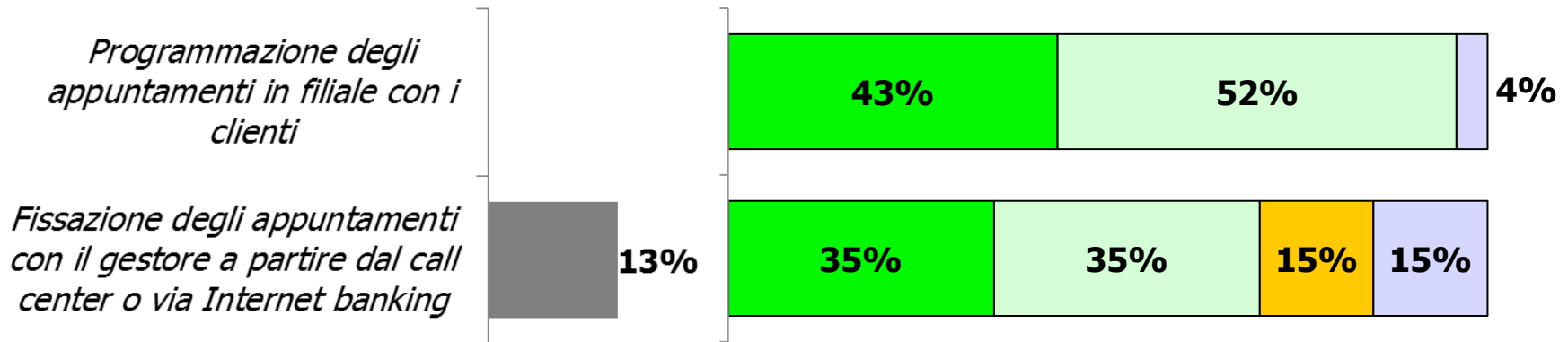
Organizzazione dell' agenda del gestore

■ Presente e molto in aumento ■ Presente e in leggero aumento ■ Presente e stabile ■ Presente e in diminuzione ■ Presente e molto in diminuzione ■ In via di attivazione

Resta non presente

Trend atteso di crescita/diminuzione dell' incidenza delle modalità di programmazione degli appuntamenti

Base: banche che hanno già attivato o in corso di attivazione le modalità di programmazione degli appuntamenti



Più del 60% prevede un aumento della programmazione degli appuntamenti con i gestori, anche attraverso internet e call center

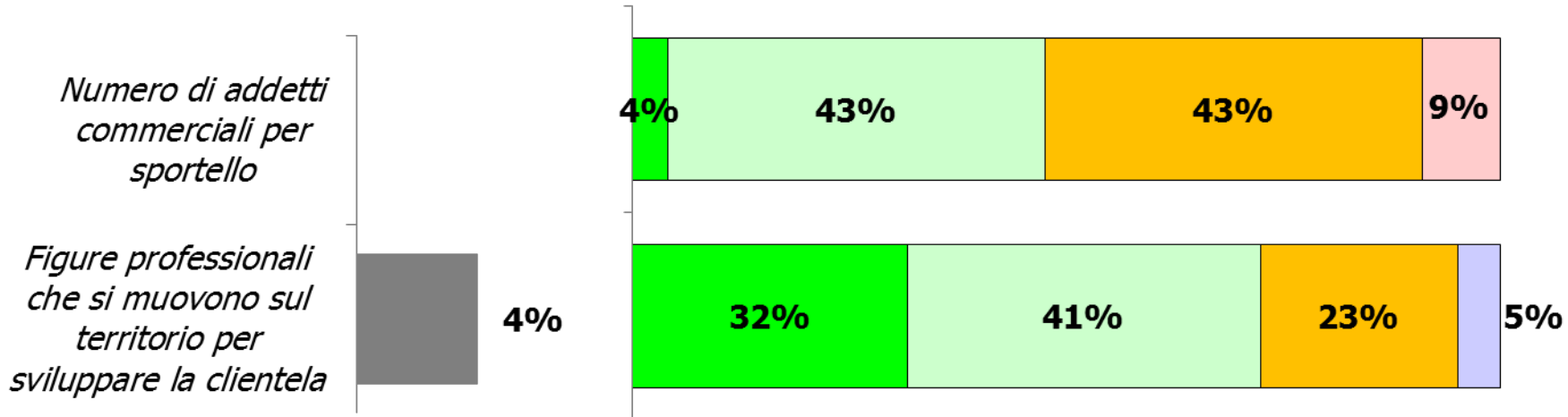


Figure professionali allo sportello

■ Presente e molto in aumento
 ■ Presente e in leggero aumento
 ■ Presente e stabile
 ■ Presente e in diminuzione
 ■ Presente e molto in diminuzione
 ■ In via di attivazione

Trend atteso di crescita/diminuzione delle figure professionali allo sportello
Base: banche che hanno già attivato o in corso di attivazione delle figure professionali allo sportello

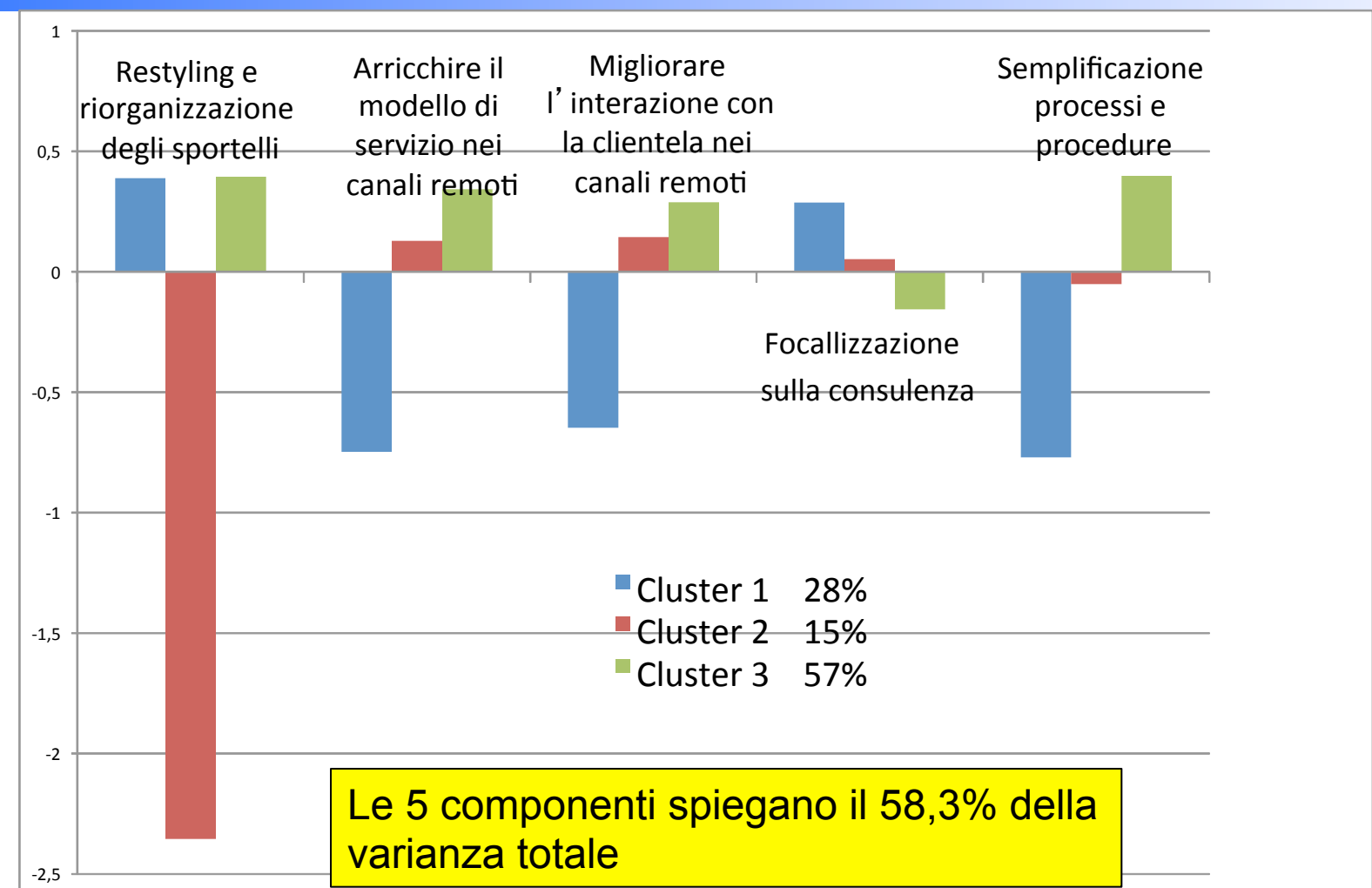
Resta non presente



Il 73% prevede un aumento degli «sviluppatori».



I risultati di un' analisi multivariata su tutte le risposte



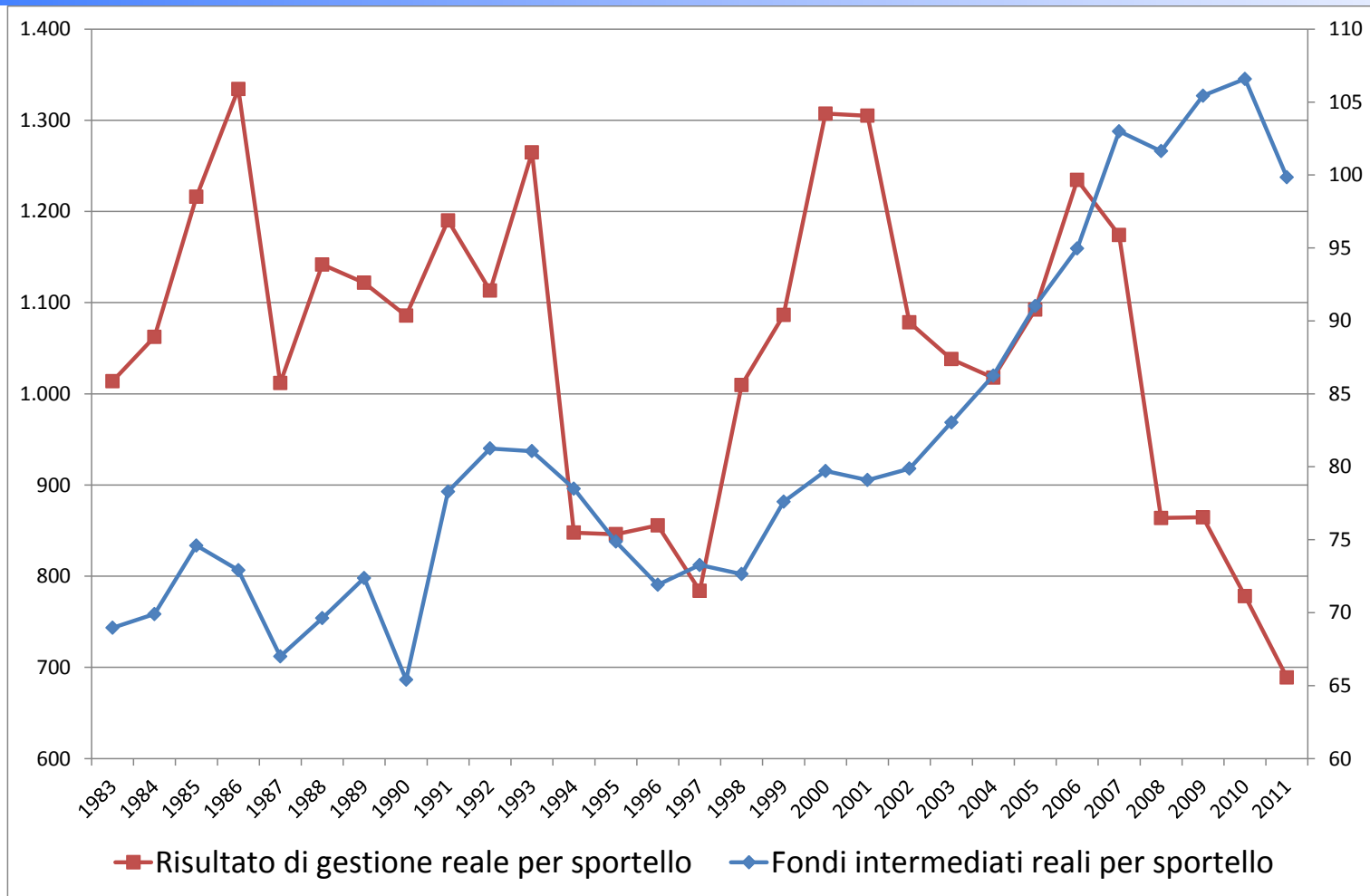


Si poteva prevedere tutto questo?

- Da tempo in altri Paesi della UE si assiste ad una riduzione del numero degli sportelli.
- Già nel 2008 l'indagine ABI sulle prospettive del retail banking aveva messo in evidenza che il 33% dei retail manager prevedeva una riduzione del numero degli sportelli e un aumento dell'innovazione delle loro organizzazioni.
- Il modello di servizio tradizionale non è più sostenibile da tempo, sia per la diminuzione dei livelli di redditività delle banche, sia per la progressiva riduzione delle visite alla clientela allo sportello e l'aumento delle operazioni fatte attraverso i canali remoti.
- In prospettiva, anche l'attività di assistenza commerciale potrebbe migrare sui canali a distanza.

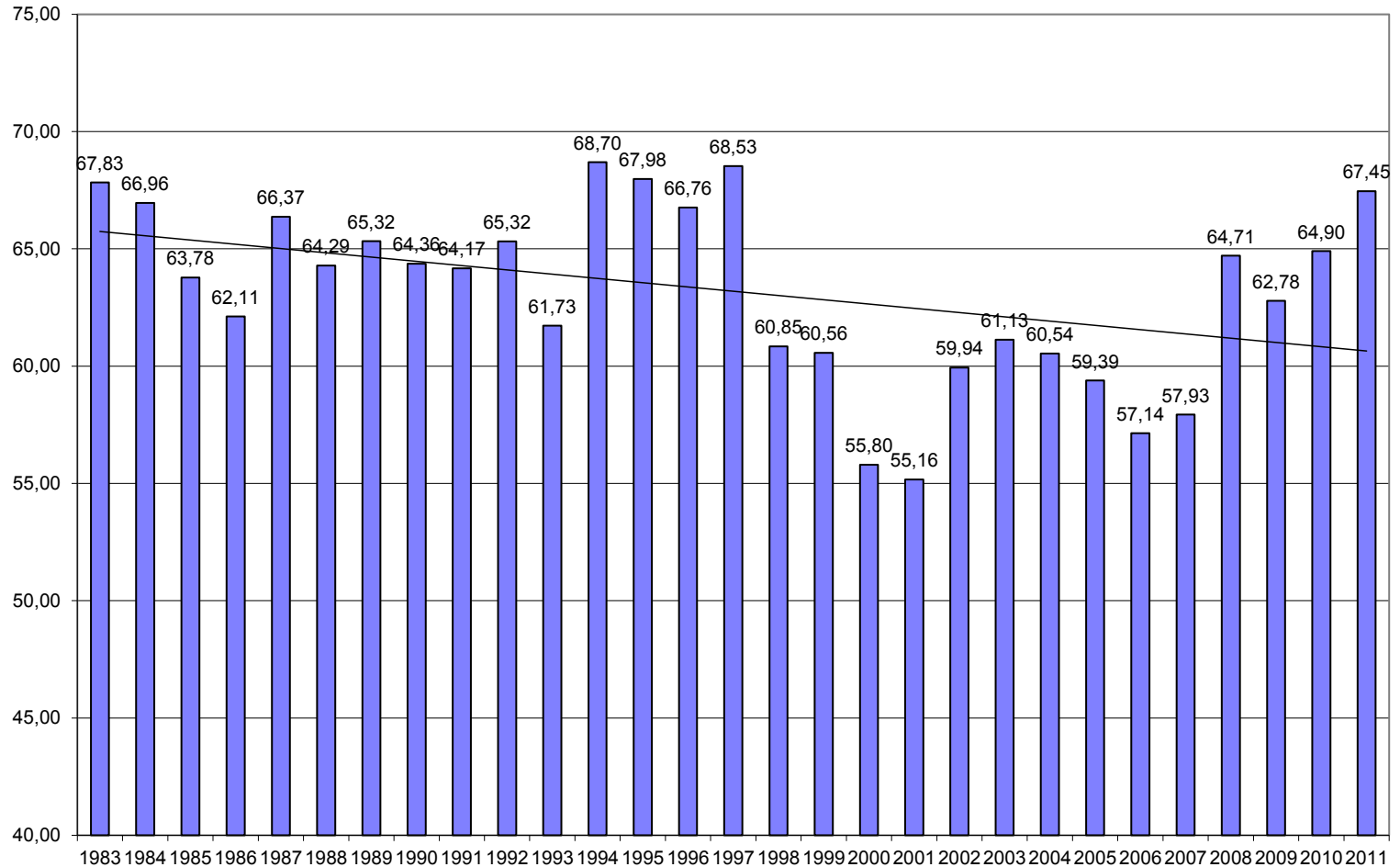


Produttività degli sportelli bancari





Andamento del cost/income ratio





Necessità di un cambiamento negli indicatori di produttività degli sportelli

- In questo contesto occorre definire nuove misure della produttività degli sportelli, se si vuole evitare che il taglio dei costi incida negativamente sulla customer satisfaction.
- Oltre all' applicazione dei principi della lean production, interessante allo scopo può essere l' applicazione del metodo del Time Driven Activity Base Costing proposto da R.S. Kaplan e S.R. Anderson:

$$\text{Capacity cost rate} = \frac{\text{Cost of capacity supplied}}{\text{Practical capacity of resources supplied}}$$

- Il metodo si presta bene a conciliare le esigenze di controllo dei costi con gli standard di servizio richiesti dalla clientela, come hanno recentemente dimostrato D.S. Gazzei e F. Vailante in un articolo sul n.2, 2012 di MK.



*Grazie per
l'attenzione !*