Convegno «Costi & Business 2014»

"Da Core Business a Nuovi Business a Nuovi Mestieri"

Luciano Ambrosone

Servizio Prodotti di Impiego e Tutela
Direzione Marketing
Divisione Banca dei Territori

Roma, 23 Ottobre 2014

Obiettivo dell'intervento

1. **Fornire una breve fotografia sulle principali dinamiche** in atto nel **Sistema Bancario Italiano**

2. **Presentare due potenziali approcci strategici** per **trasformare i mutamenti in opportunità**

3. **Illustrare alcuni esempi** e **soluzioni potenzialmente implementabili**

Agenda dell'intervento

Sintesi principali dinamiche Sistema Bancario

Potenziali soluzioni Strategiche

Sintesi delle Conclusioni

La Crisi accelera dinamiche competitive già in atto, imponendo alla Banca tradizionale di allargare i propri confini…

Evoluzione consumatori:

- La tecnologia **evolve le abitudini** ed i **comportamenti** dei consumatori ➔ **più esigenti, più value for money …**

Perdurare della Crisi:

- **Volatilità/ instabilità** sui mercati finanziari ➔ alimentano **clima di sfiducia**

Convergenza tra Industry:

- **Crescita** di **Player "non bancari/ tradizionali"** che stanno progressivamente erodendo mercato alle Banche anche nei **business core**

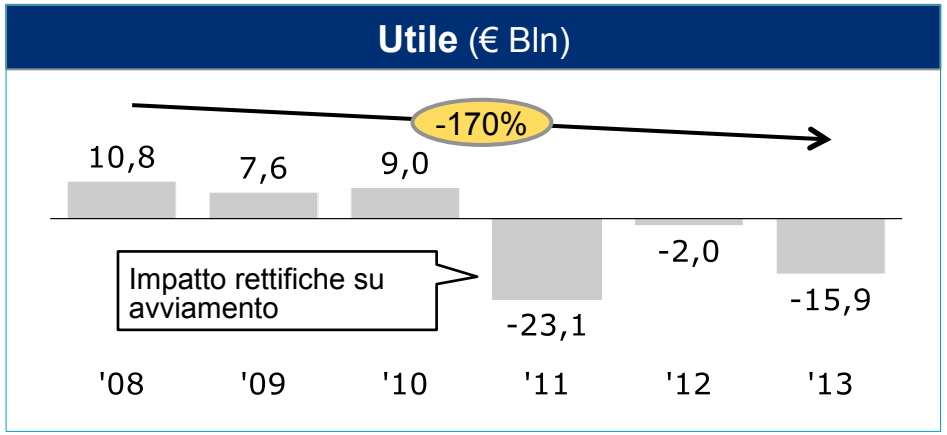
Banque PayPal Pay

Presidio Normativo:

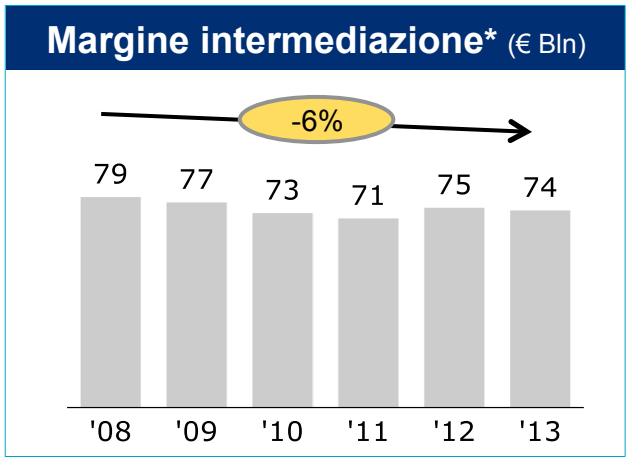
- **Crescente presidio da parte del Regolatore** (sia Nazionale che Comunitario) verso le Banche ➔ **incremento complessità operativa**

BANCA D'ITALIA BANCA CENTRALE EUROPEA

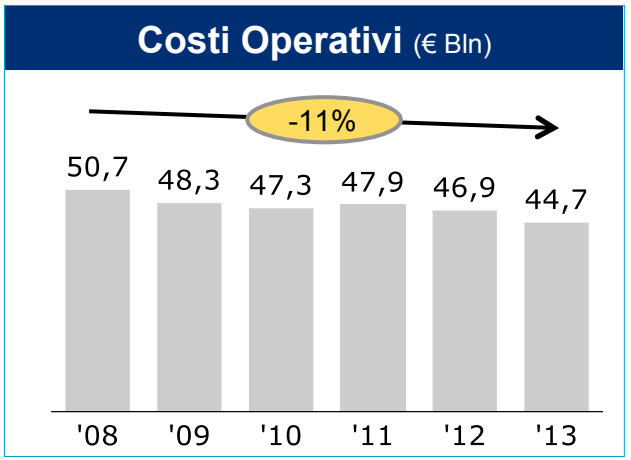
… il tutto si ripercuote sul Conto Economico delle Banche



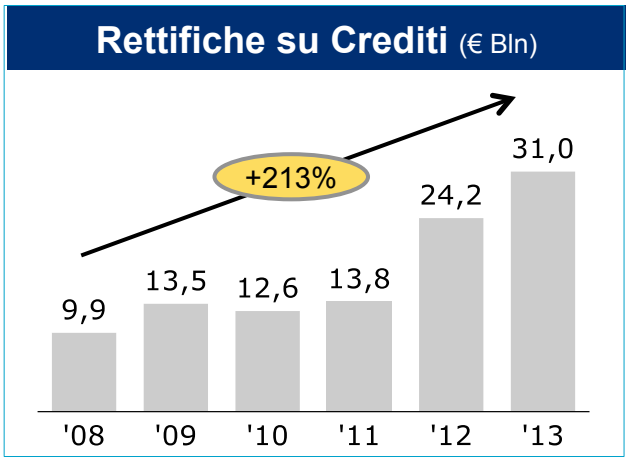
Negli ultimi anni si è registrato un <u>drastico calo dell'Utile</u>



Generato da una <u>riduzione del Margine di Intermediazione</u>…



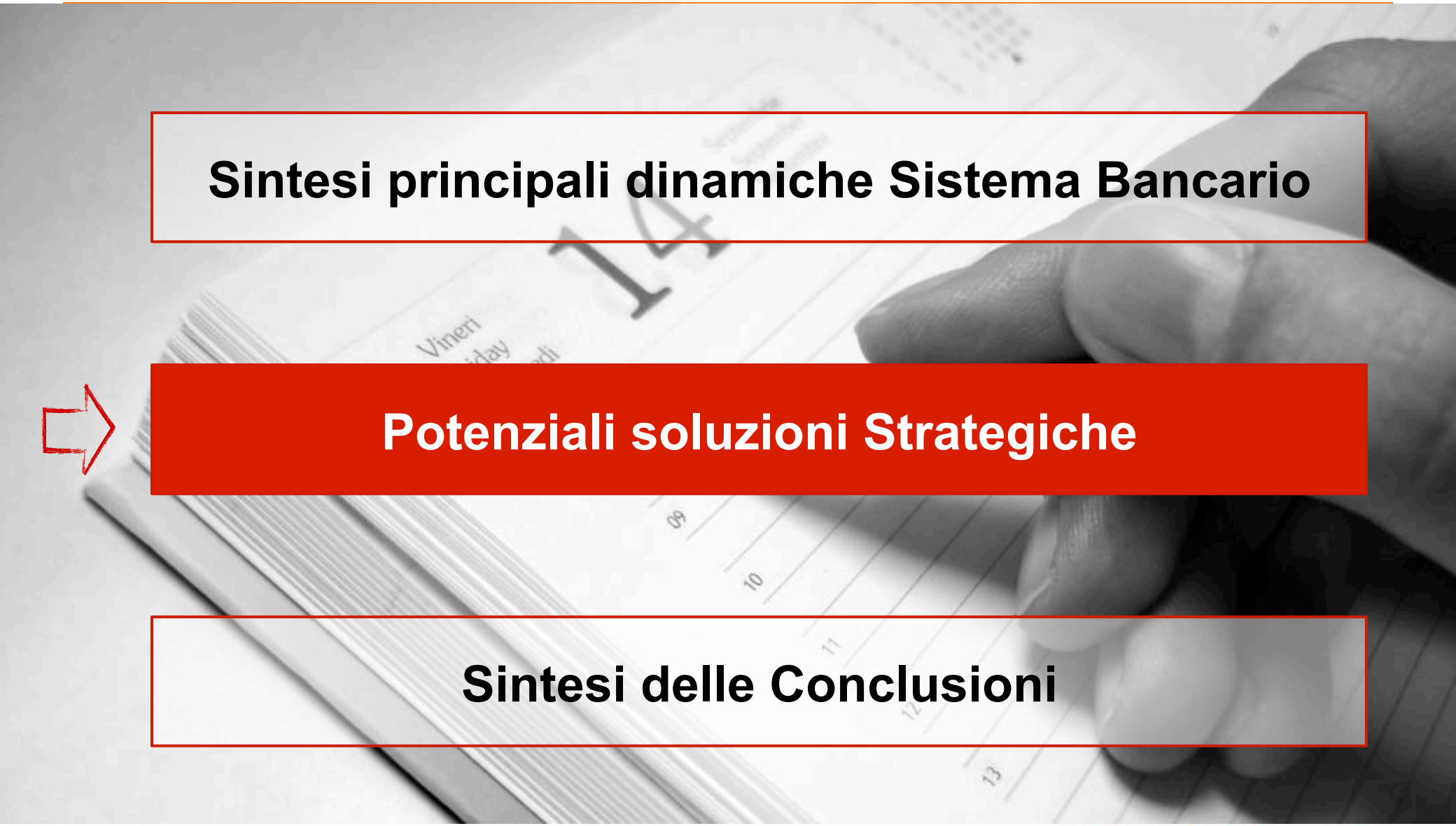
… compensato da una <u>riduzione dei Costi Operativi</u>…



… ma non sufficiente a bilanciare <u>l'esplosione delle rettifiche</u>

Fonte: Prometeia (Maggio 2014); Note (*) include risultato da negoziazione e valutazione al fair value

Agenda dell'intervento



Sintesi principali dinamiche Sistema Bancario

Potenziali soluzioni Strategiche

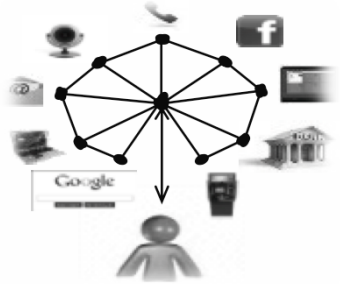
Sintesi delle Conclusioni

Le Istituzioni Finanziarie devono reagire: 2 possibili opzioni

Le Banche devono reagire ai mutamenti che intervengono nel mercato trasformandoli in opportunità

A

Riposizionare il business Tradizionale



B

Creare nuovi Business

Agenda dell'intervento

Sintesi principali dinamiche Sistema Bancario

Potenziali soluzioni Strategiche

- **Riposizionare il business tradizionale**
- **Creare nuovi Business**

Sintesi delle Conclusioni

Evoluzione dell'arena competitiva: sintesi del contesto e logiche di valorizzazione attuale business

Sintesi Contesto di Riferimento

- **Nei momenti di discontinuità** e comunque **di crisi**, il Sistema **si focalizza prioritariamente <u>sul presidio del margine</u> attraverso una <u>un incremento del pricing</u> ed <u>una riduzione dei Costi</u>** (focus successivo)

Ciclo Piani Industriali (2011-2014)

- Forte **disciplina sui costi** (I wave di spending review e fondi esuberi)
- Progetti di **semplificazione/ razionalizzazione processi**

Risultati raggiunti

✓ *Risultati riduzione costi oltre le attese*

✓ *Semplificazioni societarie*

Ciclo Piani Industriali (2014-2018)

- Costi **in tenuta,** con ultimazione azioni **spending review** (es. valorizzazione RE, ulteriori riduzioni organici)
- II wave di **semplificazione organizzativa** e **riduzione rete** per **player in crisi**
- Ripresa **investimenti**

Cosa occorre fare

Oltre a procedere alla progressiva riduzione dei costi/incremento del pricing (spesso in contrasto), occorre valorizzare le tecnologie e sfruttare il momento di discontinuità per riposizionare il business tradizionale

Necessario rivedere il business in un'ottica più estensiva ponendosi le giuste domande

Il presidio del margine è sicuramente un tema centrale, ma occorre, in questa fase di discontinuità, rivedere il Business in ottica estensiva

1. **Quali sono i bisogni reali che spingono i Clienti a sceglierci?**
2. **Perché i Clienti dovrebbero scegliere noi?**
3. **Cosa dobbiamo fare di nuovo o di diverso per soddisfare questi bisogni?**
4. **Cosa sappiamo fare meglio dei nostri Concorrenti Tradizionali?**

Occorre partire dalla conoscenza dei comportamenti dei propri Clienti, un esempio: la Multicanalità (1/3)

Utilizzo dei canali e degli strumenti digitali

73%
hanno acquistato prodotti e servizi *online* negli ultimi 12 mesi

9 ore
spese su *internet* in una settimana, non per lavoro

69%
utilizzano uno *smartphone*

38%
utilizzano un *tablet*

Capisaldi della multi-canalità

1. **Ruolo dei canali** — Ridefinire il ruolo dei **canali** distinguendo tra **"assistiti"** (Filiale, *Contact Unit*) **e *self-service*** (*home banking*, *tablet*, *mobile*, ATM) per **aumentare il livello di servizio al Cliente e le vendite**
2. **Percorsi di acquisto multi-canale** — Abilitare **percorsi multi-canale, in linea con le preferenze dei Clienti**, su selezionati prodotti prioritari, integrando i diversi canali della Banca
3. **Attivazione commerciale** — **Sfruttare punti di contatto** con il Cliente **e i dati a disposizione** della Banca per generare e sfruttare nuove opportunità commerciali e monitorare la *customer satisfaction*

Occorre partire dalla conoscenza dei comportamenti dei propri Clienti, un esempio: la Multicanalità (2/3)

Banca Estesa rappresenta le fondamenta della multicanalità integrata che consentirà al cliente di scegliere di volta in volta le modalità di interrelazione con la Banca, contribuendo ad amplificare le opportunità di contatto ed incontro

1. Filiale tradizionale
2. Telefono
3. ATM evoluto
4. Contact Unit
5. Sito Web
6. SMS
7. Email
8. Offerta Fuori Sede
9. Filiali con orario esteso
10. Mobile Banking
11. Offerta a Distanza

INTESA SANPAOLO 7 INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES

Esempio Banca Estesa

L'Offerta Fuori Sede è quindi una nuova modalità di interazione con la Banca a disposizione del cliente per raggiungere velocemente alcuni obiettivi

Obiettivi del Fuori Sede

- **Contattare il 100% dei clienti e rafforzare il presidio sui clienti a maggior valore con particolare focus sul risparmio e gli investimenti**
- **Aumentare la prossimità alla clientela ed Implementare una consulenza a 360 gradi volta a cogliere tutte le aree di bisogno dei clienti**
- **Rendere distintiva la proposizione di Intesa Sanpaolo rispetto alla concorrenza**
- **Respingere l'assalto dei promotori ed acquisire nuovi clienti**
- **Rafforzare la percezione dei Clienti sulla qualità del servizio ricevuto e delle competenze certificate dalla Consob**

INTESA SANPAOLO 12 INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES

Esempio Offerta Fuori Sede

Occorre partire dalla conoscenza dei comportamenti dei propri Clienti, un esempio: la Multicanalità (3/3)

Il prestito in Tasca

Descrizione del Prodotto

PerTe Prestito In Tasca: una soluzione costruita sui bisogni dei Clienti.
Una nuova soluzione di finanziamento, dedicata ai clienti con un conto corrente da almeno 6 mesi, ricaricabile, attivabile a piacimento e facile da utilizzare.

*Offrire ai nostri Clienti una soluzione di **finanziamento attraverso la concessione di una linea di credito**.*	*Offrire ai nostri Clienti una soluzione di finanziamento che si può utilizzare parzialmente e che si **ricarica a scadenza.***	*Consentire ai nostri Clienti di ottenere velocemente un **prestito per i loro acquisti, attraverso l'uso di canali remoti***
Fiducia	**Elasticità**	**Innovazione**
Soluzione che **valorizza la relazione Gestore/Cliente,** rispondendo al **bisogno di fiducia e consulenza**	Soluzione **coerente con i bisogni di gestione attiva e moderna del bilancio famigliare**	Soluzione **coerente con l'evoluzione dei comportamenti dei nostri Clienti** (utilizzo della tecnologia sia nell'acquisto sia nella ricerca di informazioni)

INTESA SANPAOLO 4

Modalità di vendita

PerTe Prestito In Tasca: una soluzione innovativa e multicanale.
Molteplici modalità di utilizzo che rendono «facile» un prodotto percepito «difficile».
I nostri Clienti possono attivare PerTe Prestito In Tasca…

…dove vogliono
In filiale, da casa, nel punto vendita

…come vogliono
Qualsiasi importo, entro limiti plafond, da qualsiasi canale, senza attese per l'accettazione

…quando vogliono
24 ore su 24 grazie ai canali remoti

…attraverso molti canali	sottoscrizione	utilizzo
App Smartphone Android/Apple		✓
Sportello	✓	✓
ATM		✓
Internet		✓

Non solo un prestito, ma anche un insieme di servizi

INTESA SANPAOLO 12

Agenda dell'intervento

Sintesi principali dinamiche Sistema Bancario

Potenziali soluzioni Strategiche

- **Riposizionare il business tradizionale**
- **Creare nuovi Business**

Sintesi delle Conclusioni

L'attuale situazione impone alle Banche non focalizzarsi più esclusivamente alla riduzione dei Costi ed al Riposizionamento del Business

Sintesi Contesto di Riferimento

- **L'attuale crisi economica** e comunque **il forte momento di discontinuità** ha portato il **Sistema Bancario ad un punto di non ritorno**
- **Gli interventi di razionalizzazione** dei Costi **ed il Riposizionamento** del **Business Tradizionale**, ***sono interventi necessari, ma non più sufficienti***

Necessario identificare nuove forme di Ricavo con l'introduzione di Nuovi Business

Il Punto di Partenza

- **Occorre partire dall'analisi dei bisogni dei Clienti**
- Oggi, data l'attuale offerta Bancaria, **ci si focalizza quasi esclusivamente solo su di una parte del bisogno dei Clienti tralasciando una quota significativa dell'intera catena del valore**

I Bisogni chiave da cui discendono tutti gli altri bisogni sono il **Tempo** e la **Ricchezza** secondo le varie declinazioni

Gestione dell'intera filiera dei bisogni del Cliente: Esempio Filiera Immobiliare

Esempio Filiera Immobiliare

Identificazione Opportunità di acquisto immobile

Studio di fattibilità
(effettiva sostenibilità)

Finanziamento
(erogazione del muto)

Ad oggi le Banche si focalizzano esclusivamente sulla erogazione del muto

Valorizzazione
(volontà di vendere un immobile)

Ristrutturazione

Acquisto
(gestione di tutti gli aspetti burocratici)

Esempio Bancassurance: fattori critici di successo per fare evolvere il mercato "polizze danni"

Elevata market share e conoscenza a 360° dei Clienti	• Patrimonio conoscitivo della clientela superiore rispetto agli Agenti • Alta frequenza contatti
CRM evoluto	• Modelli di propensione e sviluppo prioritario Clientela target
Modello di business integrato	• Integrazione tra prodotti bancari e assicurativi, cross selling orizzontale e verticale
Tecnologia d'avanguardia	• Marketing automation, multicanalità e capacità di far leva sulla «telematica» per innovare
Nessun vincolo negativo	• Le banche possono disegnare "ex novo" il proprio modello di offerta e di operations

Dimensione più consulenziale e di servizio

Dato l'attuale contesto le Banche hanno l'obbligo di esplorare nuove opportunità di crescita, anche in nuovi Business, valorizzando i propri punti di forza

Alcuni esempi non esaustivi

Imperativo per le Banche

Allargare i propri confini anche con Nuovi Business

Punti di Forza delle Banche

Customer base

- **Ampi bacini di clientela**, Retail e Imprese, **con bisogni finanziari e non da presidiare e soddisfare** con servizi ad alto valore aggiunto

Forza del Brand

- **Alcune Banche hanno un ottimo livello di reputazione** nei confronti dei propri Clienti che ne **riconoscono il ruolo istituzionale**

Risorse

- **Le Banche**, in particolare negli ultimi anni, **hanno sempre più bisogno di trovare metodi "innovativi" di valorizzazione delle Risorse** (ICT, capacity, …)

Spazi

- **Alla luce dei trend in atto** (e.g. digitalizzazione) **le Banche si trovano ad affrontare la valorizzazione** di **spazi in eccesso** rispetto alle reali esigenze

Potenziali Nuovi Business

Adiacenze non finanziarie (e.g. CAF, previdenza, salute etc.)

Bancassurance

Alcuni esempi slide successive

Altri Prodotti (e.g. elettronica, retail etc.)

Gestione Filiera Immobiliare

Esempio Altri Prodotti (2/2): "*Shop in Shop*": Deutsche Bank entertain Harrods

Descrizione modello di funzionamento

Descrizione modello

- All'interno della filiale Deutsche Bank "Q110 Die Deutsche Bank der Zuckunft" di **Berlino** (DE) è stato allestito uno **spazio espositivo** (**Shop-in Shop di Harrods**) con **caffetteria** dove complessivamente lavorano **20 persone**

Servizi offerti

- **Punto vendita Harrods** di **200mq** in cui si **organizzano spettacoli** e vengono **venduti** ca. **250 prodotti** (da articoli da regalo ad alimentari)
- **Caffetteria**: aperta sia al pubblico che utilizzata per accogliere i clienti della Banca
- **Scaffale** dove vengono venduti **prodotti finanziari** Deutsche Bank **esposti in lattine** d'alluminio (iso retail: " scaffale del Supermarket")

Orario di apertura

Lunedì, Martedì	→	10.00 - 19.00
Mercoledì	→	10.00 - 18.00
Giovedì, Venerdì	→	10.00 - 19.00
Sabato	→	10.00 - 18.00

Orari in linea con le altre attività commerciali del paese

Esempi

Harrods

Deutsche Bank

Lo step finale è la progressiva trasformazione dei Nuovi Business in Nuovi Mestieri

Obiettivo

- **Creare Nuovi motori di generazione di ricavi** attraverso **l'attivazione di nuovi Business non ordinari per le Istituzioni Finanziarie**

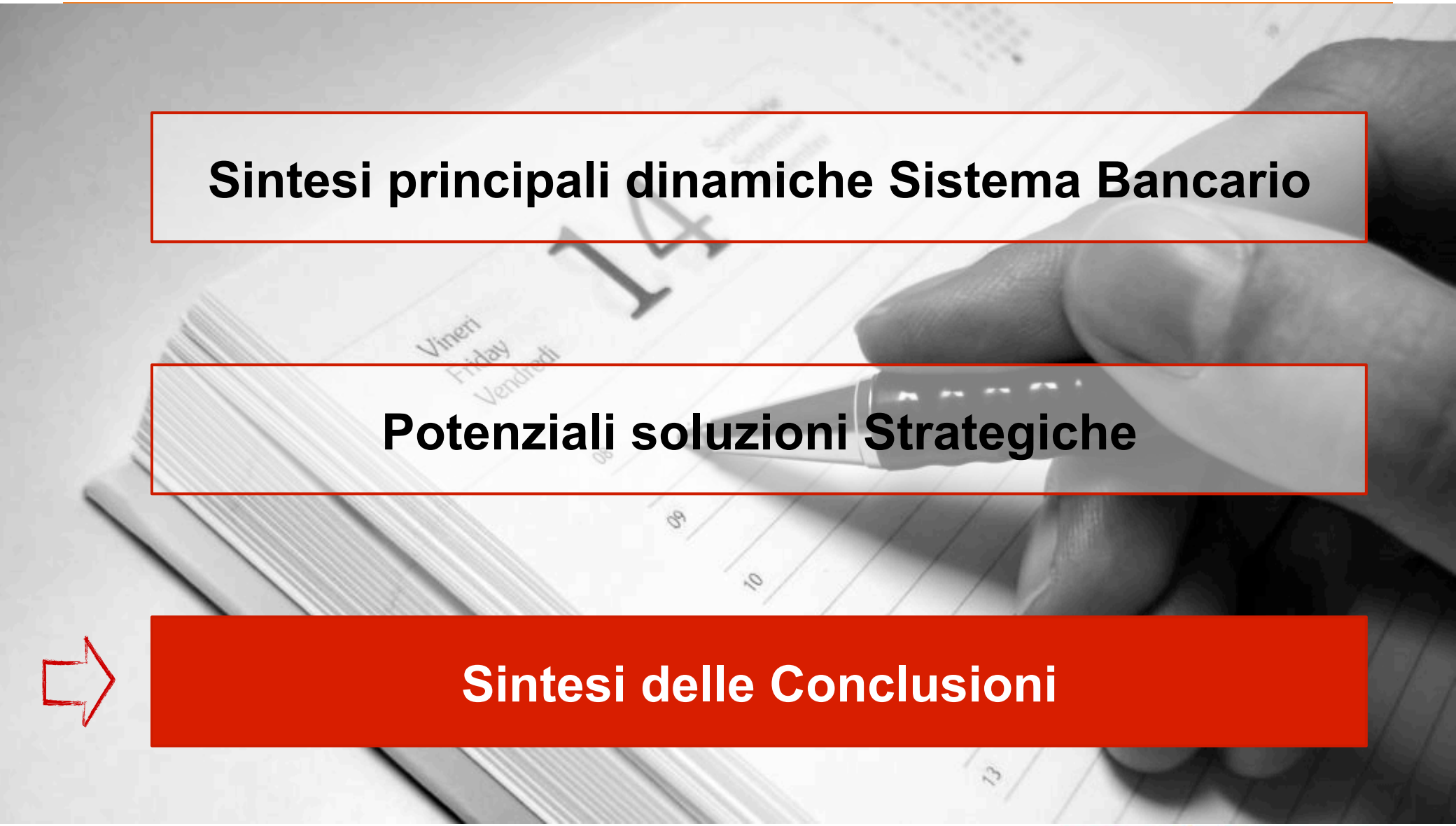
Punti di Forza / Fattori Abilitanti

- **Valorizzazione dei punti di forza delle Banche** (e.g. Spazi e Persone) che **consentono anche di rendere ancor più redditizi dei costi già esistenti**

Il Prossimo Passo

Progressivamente trasformare i Nuovi Business in Nuovi Mestieri attraverso la valorizzazione delle Risorse già presenti in Banca

Agenda dell'intervento



Sintesi principali dinamiche Sistema Bancario

Potenziali soluzioni Strategiche

Sintesi delle Conclusioni

INTESA SANPAOLO

I due approcci dovranno poter procedere in pieno coordinamento

- **I due Approcci dovranno condividere Risorse** senza **interferire l'una con l'operatività dell'altra**
- **Sarà opportuno far leva il più possibile sul business tradizionale**, lasciando **ai nuovi Business il tempo necessario al consolidamento**

A

Riposizionare il business Tradizionale

B

Creare novi Business per la Banca

«Non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno quella più intelligente ma la specie che risponde meglio al cambiamento».

Charles Darwin (1809 – 1882)

Grazie per l'attenzione.