

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

Analisi sistematica dell'evoluzione della pianificazione e del controllo di gestione in ambito bancario con particolare focus sul processo di digitalizzazione.

Relatore:

Prof. CAMBINI Carlo

Candidato:

COCCO Roberta

matricola 225574

Anno Accademico 2017/2018

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il Prof. Cambini, relatore di questa tesi, per l'infinita disponibilità dimostratami dal primo momento in cui mi sono presentata davanti a lui con i fogli per l'attivazione del tirocinio.

Un sentito ringraziamento anche a tutti i colleghi che mi hanno fornito il supporto tecnico necessario per l'analisi dei dati.

Un ringraziamento è d'obbligo, e di piacere, ai miei compagni storici di studi diventati veri amici per aver condiviso con me questo percorso ed essermi stati sempre vicini per tutta la sua durata; senza le nostre pause dopo pranzo per fare una partita o le nostre tattiche studiate in biblioteca per poter finire in tempo di preparare un esame o tutti i nostri studi fatti per trovare una serata per uscire in cui ci fossimo tutti non sarebbe stato lo stesso.

Il ringraziamento, ovviamente, si estende anche a chi è arrivato a percorso iniziato e con cui condivido oltre ai gruppi di altissimo livello culturale su WhatsApp anche l'esponenziale livello di ansia che ci assale. Noi anziché mitigare l'ansia altrui riusciamo ad accrescerla riuscendo a trovare sempre e comunque nuove fonti di ansia a cui qualcuna non aveva pensato.

Quindi GRAZIE Laura, Elia, Sara, Arianna, Federica, Marco, Riccardo, Daniele, Sergio, Gianluca, Tonia, Tomasia, Alessia, Alessandra, Eleonora.

Grazie anche alla Dottoressa Ricaldone che grazie alla sua fornitura costante di tisane ha permesso a me di rilassarmi e alla mia famiglia di sopravvivere indenne ai miei periodi esami.

Grazie Marta per essermi stata vicina sempre e non aver mai lasciato la mia mano da quando ci siamo incontrate quell'estate a Porquerolles e per essere diventata un mio punto di riferimento. Grazie per aver sopportato e minimizzato i miei svarionamenti e per avermi fatto rientrare sulla retta via.

E adesso via con le lacrime...

Siamo arrivati alla mia splendida famiglia che durante tutto questo viaggio mi è sempre stata vicina, di aiuto e di consolazione nei momenti un po' meno gioiosi, senza di voi non sarei mai riuscita ad arrivare dove sono adesso.

In questi anni ho capito che la famiglia non è composta solo dai consanguinei ma è composta soprattutto dalle persone che ci stanno vicino senza che glielo chiediamo e che con la loro presenza ci donano conforto.

Ed è per questo che con il termine FAMIGLIA oltre alla mia pazientissima mamma, al mio sensibilissimo papà, alla mia stonata tata e alla mia pazzarella nonna includo anche voi: Gabriella, la migliore zia ad honorem

che avrei mai potuto chiedere, sempre presente e disposta ad aiutarmi in ogni mio passo; Rosa, una nuova zia acquisita che seppur lontana è sempre vicina e pronta a trovare la parola giusta per farmi calmare e Laura, la “gemellina” lontana con cui in poco tempo ho condiviso esperienze forti che ci hanno unito.

Grazie anche a te, che mi manchi tantissimo ogni giorno di più, avrai sempre il posto d'onore nel mio cuore. Nonno hai visto che la tua capra, fortunatamente, non mi ha mangiato i libri?!

GRAZIE ancora a tutti voi a cui voglio un mondo di bene e con cui spero di poter condividere il prossimo capitolo della mia vita.

Roberta

INDICE

INTRODUZIONE	6
1 LE BANCHE	10
2 LA DIGITALIZZAZIONE	21
3 LE FILIALI	37
4 ANALISI	52
CONCLUSIONI	60
SITIOGRAFIA	62
BIBLIOGRAFIA	63

INTRODUZIONE

Le Banche hanno, da sempre, rappresentato un pilastro fondamentale nell'economia di un Paese.

La situazione economica di un Paese può essere ben descritta dalla solidità delle sue Banche.

Fin dall'antichità esisteva un soggetto che, seppur con diverse sfaccettature, svolgeva il ruolo di istituto di credito, di cambio o di portavalori.

Il ruolo degli istituti bancari è cambiato durante il corso della storia adeguandosi alle esigenze dell'epoca in cui ci si trovava; dal focus esclusivo verso il singolo cliente si è approdati alla stretta interazione tra le banche e le imprese, grandi o piccole che siano. Infatti le banche finanziano le imprese nel loro processo di sviluppo, per fare ciò fanno ricorso ai depositi effettuati dai singoli clienti privati.

Il cambiamento avvenuto negli istituti bancari non si è limitato solamente a un cambiamento di focus, dovuto al progredire della tecnologia e all'espansione socio-economica. Ci sono stati cambiamenti anche nel loro funzionamento, ovvero all'interno del sistema bancario, e nelle loro logiche processuali, le Banche si sono adeguate al progredire delle tecnologie informatiche aggiornando le proprie routine funzionali al loro lavoro.

Per quanto le nuove tecnologie siano state di aiuto nella gestione della complessità del sistema bancario, in quanto hanno fornito la possibilità di usufruire della capacità di calcolo e di storage di un computer ha facilitato la gestione dei dati e hanno ridotto a una percentuale prossima allo 0 la possibilità di commettere errori; queste tecnologie hanno altresì richiesto dei cambiamenti nella configurazione fisica e organica della Banca.

Da quando è possibile effettuare operazioni bancarie senza la necessità di recarsi fisicamente in una filiale è stato necessario riconvertire parte delle filiali prettamente operative dando loro una nuova funzione, ad esempio sono nate filiali puramente assicurative o altre ancora che sono filiali bancarie-immobiliari.

Oltre alla riconversione delle filiali è stato necessario l'introduzione di altre figure personali, legate sia alla nuova configurazione delle filiali, sia all'introduzione di nuovi servizi offerti, come ad esempio il servizio di assistenza telefonica 24 ore su 24.

Il processo di riqualificazione è iniziato ma non è ancora stato ben definito né ultimato.

Le più grandi Banche italiane stanno iniziando progetti di riqualificazione e conversione delle proprie filiali.

Questi processi sono focalizzati sulla riduzione del numero delle filiali presenti sul territorio e sull'ottimizzazione delle rimanenti, ottimizzazione in termini di riduzione costi e massimizzazione dei servizi offerti.

L'intento di questa tesi è quello di analizzare il funzionamento del sistema bancario ripercorrendo la storia e l'evoluzione delle Banche, dall'antichità ad oggi, concentrandosi sul ruolo socio-economico che questi istituti ricoprono all'interno del sistema economico.

Dopo aver fatto ciò l'attenzione verrà spostata sul ruolo delle filiali: concentrandosi sui costi collegati e sui benefici che apportano all'utile della banca.

Durante il tirocinio che ho effettuato presso Accenture S.P.A. sono entrata a contatto con la realtà di una delle banche più grandi e solide in Italia, Intesa SanPaolo, e ho potuto osservare da vicino alcuni dei processi che la riguardano.

Durante il mio tirocinio mi sono occupata dell'analisi e della raccolta dei dati necessari per costruire gli obiettivi che la rete distributiva, ovvero le filiali, devono raggiungere durante il corso del 2018.

Per ottenere come output gli obiettivi economici e commerciali abbiamo seguito una logica di bottom-up per poi passare a una logica di top-down e per finire riaprire i dati ottenuti a livello minimo. Siamo partiti da dati di consuntivo dell'anno precedente, a livello di filiale, per poi iniziare a fare le opportune elaborazioni e riaggregarli a livello di direzione regionale. Dopo aver ottenuto i dati delle direzioni si sono stabilite le logiche di riapertura a seconda del prodotto (polizze, mutui, prestiti...) e della misura considerata (volumi, flussi, ricavi...).

Dopo aver stabilito gli obiettivi che dovranno essere raggiunti si può effettuare un'analisi a largo spettro per arrivare a stabilire una strategia di razionalizzazione di lungo periodo.

In questa tesi verrà presentata un'introduzione sul processo relativo alla costruzione del budget e in seguito un'analisi sull'effettivo tasso di utilizzo delle filiali, analisi effettuata considerando la tipologia di filiale e la tipologia di clientela servita. L'analisi prenderà in considerazione anche l'impatto che la riduzione delle filiali avrà sulla clientela, suddivisa in fasce di età, e la conseguente fiducia che i soggetti ripongono nella solidità dell'intero istituto bancario.

Per motivi di estrema sensibilità dei dati non mi è stato possibile divulgarli interamente, quindi alcune parti più legate alla rielaborazione di questi dati sono state oscurate.

In questa tesi ho riportato le riflessioni e le rielaborazioni derivanti dai calcoli effettuati su questi dati.

Per concludere verrà fornita una proposta di riconfigurazione delle filiali tenendo conto dell'evolversi delle tecnologie e del mutamento delle necessità della clientela.

Cenni su Accenture

Accenture nasce nel 1953 come divisione di consulenza dell'Arthur Andersen; nel 1989 questa divisione si separò definitivamente dall'azienda principale.

Oggi, Accenture risulta essere la più grande società di consulenza al mondo. I suoi dipendenti sono 384.000 e sono distribuiti tra circa 40 Paesi.

Offre competenze in molti campi, tra cui: consulenza strategica, consulenza digitale, consulenza tecnologica e consulenza bancaria.

CAPITOLO 1

LE BANCHE

Questo capitolo si prefigge lo scopo di ripercorrere la storia delle banche, la loro evoluzione, il loro funzionamento e la loro contestualizzazione sia all'interno del sistema economico che all'interno della vita sociale degli individui.

Per fare ciò è necessario partire dalla definizione di "Banca".

Un istituto bancario può essere definito tale se e solo se svolge le seguenti tre funzioni:

- prestare denaro
- ricevere denaro in deposito
- creare moneta

1.1 La nascita delle Banche

Nell' antica Grecia, in Mesopotamia, nell'antico Egitto e nell'antica Roma i luoghi dove venivano custoditi i beni della popolazione erano prevalentemente i templi, in quanto erano luoghi inviolabili e ben difesi. I templi possono considerarsi antenati delle banche odierne in quanto svolgevano due delle tre funzioni sopra citate: infatti prestavano il denaro derivante dalle offerte dei fedeli e fungevano da deposito di beni.

Successivamente, nel Medioevo, le istituzioni religiose si allontanarono dall'esercizio delle attività bancarie e in loro sostituzione subentrò l'Ordine dei Templari; quest'ordine iniziò anche a provvedere agli spostamenti di denaro: i comuni cittadini prima di un lungo viaggio depositavano il denaro presso la sede dei Templari presente nella città di partenza e ritiravano lo stesso ammontare quando arrivavano nella città di destinazione, in questo modo l'Ordine fungeva anche da protettori dei valori.

Nel Medioevo si svilupparono due filoni di pseudo-banche: i monti, i monti di piet  e le istituzioni derivanti dalle grandi compagnie commerciali.

Le grandi compagnie commerciali iniziarono a prestare denaro che avevano ottenuto dai loro impieghi e ne guadagnavano gli interessi.

I monti nacquero come istituti di prestito specializzati nel credito verso il proprio stato, alcuni di questi si trasformarono in vere e proprie banche, pur mantenendo come attivit  principale quella del concedere prestiti.

I monti di piet  si distinguono dai monti solo per il destinatario del prestito concesso, infatti i monti di piet  concedevano prestiti ai singoli cittadini.

1.1.1 Le Banche pubbliche

Le prime istituzioni bancarie pubbliche nacquero alla fine del Cinquecento con lo scopo di minimizzare i rischi legati al trasporto dei metalli preziosi, i mercanti depositavano i preziosi presso la banca pubblica e in cambio ne ricevevano le girate¹ che poi erano usate per effettuare pagamenti. Questa usanza era gi  in vigore nell'antichit , ma prima della nascita delle banche pubbliche, era molto rischiosa in quanto era legata alla solvibilit  dei singoli individui che si apprestavano a praticare questo negozio. Con le banche pubbliche, invece, la rischiosit  viene ridotta in quanto dietro queste istituzioni era presente lo Stato che garantiva la solvibilit .

Esistevano vari tipi di banche pubbliche, uno fra questi erano le Banche di emissione; ovvero banche che emettevano costantemente banconote. Queste banche ripresero anche l'antica usanza di rilasciare delle carte (o note di garanzia) che attestavano il deposito e permettevano di trasferire il denaro semplicemente scambiandosi questi biglietti.

Durante la *Seconda Rivoluzione Industriale* (1856-1878), in seguito alla necessit  delle nuove imprese di avere a disposizione capitali sempre pi  consistenti, si affermarono le Banche Commerciali; banche finanziate

¹ La girata   l'atto con il quale un soggetto, detto girante, trasferisce a un altro soggetto, detto giratario, la legittimazione di un titolo di credito (di solito un assegno o una cambiale)

da un gruppo di azionisti che all'atto della costituzione, sottoscrivevano le azioni e versavano il capitale che poi veniva usato dalla banca per essere dato in credito alle imprese richiedenti.

Contrapposte alle Banche commerciali troviamo le Banche popolari, che si concentrano sui piccoli risparmiatori e/o alle piccole imprese.

1.2 Il Sistema Economico

Il Sistema Economico è l'insieme dei soggetti che si impegnano nello svolgere attività atte a ottenere i beni e i servizi di cui necessitano.

Il contesto in cui agiscono questi oggetti è il *Mercato*, ovvero il luogo ideale ed astratto in cui avvengono gli scambi di beni e servizi e che occorre delineare. Qui i venditori alimentano l'offerta e gli acquirenti alimentano la domanda.

All'interno del mercato esiste il Circuito del Reddito, ovvero lo schema che mostra i principali flussi della produzione di un paese e dei redditi che ne scaturiscono. Ed è qui che entrano in campo i "soggetti" che operano nel sistema economico, ovvero i 4 operatori economici, tre dei quali nazionali ed uno internazionale. Gli operatori economici nazionali sono le Famiglie, cioè l'insieme dei consumatori, le Imprese, cioè l'insieme dei produttori di beni e servizi disponibili per la vendita sul mercato e la Pubblica Amministrazione, ovvero l'insieme dei produttori di beni e servizi non vendibili sul mercato. L'operatore internazionale è il Resto del Mondo, che rappresenta l'insieme dei paesi che intrattengono con il paese di riferimento rapporti commerciali.

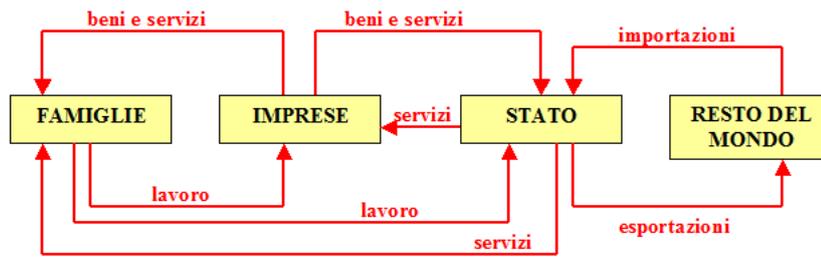


Figura 1_ Il circuito circolare del reddito

Le Banche all'interno del Sistema Economico forniscono la liquidità necessaria agli operatori; si distinguono in Banche Ordinarie e Banca Centrale.

La Banca Centrale è un istituto di emissione pubblica che ha il compito di gestire la politica monetaria interna ed esterna alla valuta di interesse.

Le Banche Ordinarie sono gli istituti bancari che operano nel territorio nazionale e che non hanno dipendenze dallo Stato; sono istituti pubblici che si occupano di raccogliere moneta sotto forma di depositi dei propri clienti, questo denaro non viene conservato in forma liquida, viene reimmesso nel circuito economico in forma di prestiti (che hanno prevedono una restituzione programmata).

1.2.1 Le Banche nel Sistema Economico

Adesso analizzeremo la posizione e il ruolo delle banche all'interno del Sistema economico. Per fare ciò occorre distinguere tra la posizione assunta dalle Banche Ordinarie rispetto quella assunta dalla Banca Centrale.

1.2.1.1 Le Banche Ordinarie

Il sistema bancario è di grande importanza per il corretto funzionamento dell'economia di mercato; il ruolo principale delle Banche Ordinarie è quello di intermediazione tra chi offre moneta e chi la richiede.

Le banche raccolgono e conservano la liquidità in eccesso degli attori economici (famiglie, imprese e istituzioni pubbliche), ricchezza derivante dalla loro propensione al risparmio, per le famiglie, e dalla loro redditività, per le imprese, e la utilizzano per poter fornire prestiti ai soggetti in disavanzo di liquidi. Questo meccanismo prende il nome di *trasferimento secondario di fondi da soggetti in avanzo a soggetti in disavanzo*, è di tipo secondario in quanto i soggetti in avanzo e disavanzo non si scambiano direttamente i flussi ma utilizzano un intermediario bancario. In questi termini le Banche diventano i custodi della moneta, in tutte le sue forme: moneta fisica o elettronica.

Questa transazione produce interessi sia attivi che passivi: il soggetto prestatore di denaro riceve un interesse attivo da parte della banca, questo interesse attivo rappresenta un interesse passivo per la banca che lo bilancia con l'interesse attivo che questa riceve dal soggetto a cui viene prestato il denaro, che a sua volta avrà a suo carico un interesse passivo.

Secondo questo meccanismo la banca sarà debitrice nei confronti del soggetto in avanzo mentre sarà creditrice nei confronti del soggetto in disavanzo.

In questo campo il guadagno della banca consiste nell'*Effetto Forbice* ovvero la differenza tra l'interesse attivo che riceve dal soggetto in disavanzo e l'interesse passivo che deve pagare al soggetto in avanzo; ovviamente per garantirsi un ricavo l'interesse attivo che riceve la banca sarà determinato da un tasso maggiore rispetto a quello determinante l'interesse passivo che la banca deve corrispondere al soggetto prestante.

In sostanza il prezzo dell'intermediazione effettuata dalle banche è rappresentato dal differenziale dei tassi d'interesse richiesti ai soggetti interessati.

Oltre a questa funzione principale, le Banche moderne offrono altri servizi accessori.

Alcuni di questi servizi sono:

- la gestione diretta degli investimenti, sia dei privati che delle imprese;

- il cambio di valuta;
- il credito all'esportazione, le Banche espletano la funzione di intermediario nei commerci che avvengono tra le imprese nazionali e quelle straniere e possono fornire il servizio di dilazione dei pagamenti;
- l'emissione di titoli di credito: quali carte di credito, libretti di assegni;
- la custodia di cassette di sicurezza, in cui i privati possano depositare i loro beni di valore;
- la compravendita di titoli azionari statali, obbligazioni, azioni legate a aziende private;
- la concessione di mutui.

Le Banche Ordinarie sono tenute a mantenere una quota dei versamenti liquidi ricevuti in forma di riserva di sicurezza; questa quota non deve corrispondere all'interezza dei depositi ricevuti in quanto l'afflusso di denaro che una banca riceve in forma di deposito supera il deflusso di denaro richiesto in forma di prelievo. Accantonata la riserva liquida necessaria per sopperire la richiesta di prelievi, la Banca può usare la restante parte per investire in attività creditizie e/o concedere prestiti alle imprese.

Il reiterato reinvestimento delle somme ricevute in deposito genera un ritorno di capitali progressivo che permette al sistema bancario di produrre la stessa quantità di ricchezza ricevuta inizialmente. Seguendo questo meccanismo la Banca, pur non mantenendo capitale inutilizzato, è sempre in grado di restituire il deposito ricevuto, e allo stesso tempo di ottenere un margine di guadagno.

Contrariamente a quanto comunemente si pensi, le Banche Centrali non possono creare moneta perché non hanno come passività (o debito) i depositi, ma le riserve delle Banche Commerciali. Inoltre, nei Paesi sviluppati, le banche centrali cercano di controllare le "riserve" facendo leva sui tassi d'interesse.

Nel caso in cui le Banche Ordinarie chiedano finanziamenti alle Banche Centrali, questa passività generata non determina una nuova emissione di moneta all'interno del sistema economico in quanto la nuova moneta verrà accreditata direttamente nei conti delle Banche commerciali e solo successivamente, su scelta delle Banche commerciali, potrà venire immesse nell'economia reale.

In questo modo le Banche Centrali possono controllare il livello di moneta decidendo il tasso di interesse a cui concedere il finanziamento.

1.3 Il Sistema Bancario

La banca può essere vista come un'impresa che opera nel settore del credito e dei regolamenti monetari, esercitando attività di intermediazione e attività finanziarie che si affiancano e si intrecciano con la prestazione di numerosi servizi. Rientra negli operatori del settore terziario del sistema economico, e il suo tipo di produzione è indiretta, ovvero non produce alcun bene partendo da delle materie prime possedute internamente ma produce ricchezza facendo uso della moneta che le viene fornita.

Il modo in cui il Sistema Bancario opera è del tutto volto alla creazione di profitto, in questi termini le banche possono decidere di concedere prestiti di importi più altri rispetto a quanto si potrebbero permettere.

Il sistema bancario prevede che vengano svolte queste funzioni:

- funzione creditizia: ovvero la creazione del collegamento tra i soggetti in avanzo e i soggetti in disavanzo di liquidità;
- funziona di supporto: gli istituti bancari devono coadiuvare le imprese nel loro sviluppo, per fare ciò è necessario mettere a disposizione delle imprese il credito di cui necessitano;
- funzione monetaria: le banche si occupano dei trasferimenti dei fondi mediante l'utilizzo di reti telematiche;
- funzione di servizi di investimento: le banche devono negoziare per conto dei loro clienti vari strumenti finanziari (azioni, obbligazioni, mutui...);

- funzione di prestazioni complementari: pagamento di utenze o presa in consegna di beni preziosi;
- funzione di prestazioni collaterali: sono servizi offerti solo alle società controllate o collegate alla banca stessa;
- funzione di controllo del sistema economico: le banche con la loro decisione di concedere o meno un prestito possono influenzare il processo di produzione e di distribuzione del reddito nazionale. La decisione di concedere o meno un prestito è dettata, oltre che all'effettiva possibilità liquida, dagli impulsi che le Banche Ordinarie ricevono dalle Banche Centrali in materia di politica monetaria.

1.4 Il Bilancio delle Banche

Il Bilancio d'esercizio, di un'impresa pubblica, è l'insieme dei documenti contabile che, per legge, l'impresa stessa deve redigere, a intervalli regolari, allo scopo di esplicitare il proprio operato economico e la propria situazione finanziaria, sottostando al principio di verità. Il bilancio è anche una fotografia della situazione reddituale dell'impresa nel periodo di interesse. La redazione del bilancio è soggetta al rispetto delle norme previste dal codice civile. Le Banche Ordinarie e le Banche Centrali presentano due bilanci differenti: quello delle Banche Ordinarie segue i principi che regolano la redazione dei bilanci delle imprese private operanti nel settore terziario.

1.4.1 Il bilancio delle Banche Ordinarie

Il bilancio di una Banca Ordinaria deve presentare anche il dettaglio delle società controllate, o altre banche facenti parte del gruppo, e il dettaglio delle loro società associate o facenti parte del gruppo al di fuori del territorio nazionale.

Prima di passare ai dati contabili troviamo ancora informazioni relative Di seguito è riportato lo schema di bilancio a sezioni contrapposte di una banca ordinaria.

Voci dell'attivo

10. Cassa e disponibilità liquide
20. Attività finanziarie detenute per la negoziazione
30. Attività finanziarie valutate al fair value
40. Attività finanziarie disponibili per la vendita
50. Attività finanziarie detenute sino alla scadenza
60. Crediti verso banche
70. Crediti verso clientela
80. Derivati di copertura
90. Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)
100. Partecipazioni
110. Riserve tecniche a carico dei riassicuratori
120. Attività materiali
130. Attività immateriali
 - di cui:*
 - avviamento*
140. Attività fiscali
 - a) correnti*
 - b) anticipate*
 - di cui trasformabili in crediti d'imposta (L. n. 214/2011)*
150. Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione
160. Altre attività

Figura 2_Bilancio: Sezione attivo

Come si può notare le voci dell'attivo derivano principalmente dalle attività finanziarie, non sono presenti ricavi derivanti da vendita di beni prodotti.

La maggior parte dell'attivo è rappresentata dai finanziamenti concessi alle imprese, una quota inferiore è costituita dai titoli

Voci del passivo e del patrimonio netto

10. Debiti verso banche
20. Debiti verso clientela
30. Titoli in circolazione
40. Passività finanziarie di negoziazione
50. Passività finanziarie valutate al fair value
60. Derivati di copertura
70. Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)
80. Passività fiscali
 - a) *correnti*
 - b) *differite*
90. Passività associate ad attività in via di dismissione
100. Altre passività
110. Trattamento di fine rapporto del personale
120. Fondi per rischi ed oneri
 - a) *quiescenza e obblighi simili*
 - b) *altri fondi*
130. Riserve tecniche
140. Riserve da valutazione
150. Azioni rimborsabili
160. Strumenti di capitale
170. Riserve
180. Sovrapprezzi di emissione
190. Capitale
200. Azioni proprie (-)
210. Patrimonio di pertinenza di terzi (+/-)
220. Utile (perdita) di periodo

Figura 3_Bilancio: Sezione passivo

Le voci del passivo sono strettamente legate ai depositi che la banca riceve da parte dei propri clienti, imprese o privati che siano. Un'altra parte cospicua delle passività è rappresentata dalle obbligazioni e la restante parte è rappresentata dal patrimonio netto e dai debiti esteri.

CAPITOLO 2

LA DIGITALIZZAZIONE

Questo capitolo esplorerà il processo di digitalizzazione con particolare focus su come questo processo abbia modificato il funzionamento del sistema bancario sia a livello procedurale che a livello di rapporto con i clienti.

Per poter capire appieno come la digitalizzazione abbia cambiato il “mondo bancario” occorre, per prima cosa, darne una definizione.

La *digitalizzazione* è un processo che prevede come input un oggetto analogico, tipo un documento cartaceo, o un’immagine, o un suono, e fornisce come output un oggetto in formato digitale, ovvero in codice binario, interpretabile da un elaboratore.

2.1 L’era digitale

La *Terza Rivoluzione Industriale* ha inizio nei primi del Novecento, i primi ambiti a esserne interessati furono quelli militari-strategici. Infatti in vista dei conflitti mondiali le prime grandi scoperte tecnologiche furono fatte in campo militare. In seguito alla fine delle Due Grandi Guerre la situazione di stabilità politica permise sia la prosperazione dell’economia che di conseguenza l’integrarsi delle nuove scoperte tecnologiche, prima relegate solo al campo militare, in ogni ambito della vita quotidiana delle persone.

La *Rivoluzione Informatica* inizia negli anni ’80 e permea principalmente il settore terziario dell’economia; settore che vede un incremento esponenziale dell’occupazione e dell’attenzione al progresso.

L'era digitale deve il suo inizio alla possibilità di rappresentare qualsiasi documento e/o dato in formato digitale, anziché in formato analogico; e alla possibilità da parte dell'uomo di poter comunicare e condividere informazioni a lungo raggio.

Le principali tecnologie rappresentanti le basi per il proliferare della rivoluzione digitale sono: informatica, elettronica, telematica, telecomunicazioni e multicanalità.

Questo processo di evoluzione iniziò negli anni Cinquanta con lo sviluppo dei primi calcolatori elettronici, che avevano una memoria tale da permettere la digitalizzazione di un gran numero, oggi irrisorio, di documenti.

Oltre ai primi calcolatori si vide la diffusione dei primi mezzi di comunicazione digitali.

La diffusione di tutti questi nuovi mezzi tecnologici muta in modo radicale l'accezione di informazione in termini di metodologia con cui accedervi e con cui conservarla.

Questi cambiamenti tecnologici determinarono un conseguente cambiamento socio-culturale nelle abitudini delle persone e nei processi lavorativi.

L'informatizzazione è l'applicazione delle nuove tecniche digitali a una determinata attività lavorativa, per quanto riguarda il sistema bancario il cambiamento più radicale è rappresentato dalla possibilità di digitalizzare i dati personali di un cliente. In questo modo si riducono notevolmente sia il rischio di perdita di informazione sia il tempo necessario per reperire informazioni già registrate, è altresì possibile ridurre lo spazio necessario per l'archiviazione.

L'informatizzazione prevede l'automatizzazione delle procedure mediante l'uso dei calcolatori.

Con l'avvento della digitalizzazione le nuove tecnologie sono diventate più accessibili alle masse. Anche gli istituti bancari e le casse di risparmio di più modeste dimensioni, che prima trovavano troppo oneroso munirsi

dei sistemi di ultima generazione, possono accedere agli ultimi ritrovati in campo bancario e possono sfruttarne i benefici.

2.2 Nuovi settori di mercato

Per quanto la digitalizzazione abbia portato molti benefici in molti ambiti del settore terziario, come all'interno dell'ambito bancario, ha avuto anche degli effetti negativi, infatti ha incrementato il livello di competizione. Questo perché sono nate nuove figure professionali e nuovi mercati all'interno di uno stesso settore.

Il settore bancario ha percepito la pressione dei nuovi operatori digitali, delle aziende Fintech e delle accresciute aspettative che il cliente ha maturato.

I nuovi operatori digitali sono potuti nascere in quanto, potendo far ricorso ai mezzi digitali, non hanno la necessità di possedere delle sedi fisiche o di avere un organico dipendenti elevato; in questo modo possono risparmiare sia sui costi del personale che sui costi legati alla manutenzione e al possesso, o affitto, dei locali in cui strutturare l'attività.

Il processo di digitalizzazione ha costretto le banche ordinarie a espandere i propri orizzonti e a esplorare nuovi settori di mercato, come il digital banking. All'interno di questo nuovo settore di mercato, legato all'online banking, al cliente è permessa la creazione e la gestione del proprio conto direttamente da casa tramite l'utilizzo di piattaforme digitali apposite.

Questa possibilità apre indirettamente le porte a una nuova figura professionale, ovvero il consulente finanziario online. Questa figura aiuterà il cliente a gestire il proprio conto comunicando tramite email o tramite il servizio di supporto call center.

L'obiettivo di questa nuova opportunità ha mutato il rapporto banca-cliente, il cliente ormai non è più obbligato a recarsi in filiale per poter effettuare controlli sul proprio conto o legati ai propri prodotti finanziari.

Se da un lato la digitalizzazione ha reso i processi più snelli e ha permesso ai clienti di accedere più facilmente al proprio portafoglio, dall'altro ha creato non poche dimostranze in materia di sicurezza. Se prima i dati potevano essere vittima solo di errori umani, adesso che i dati sono in formato digitale possono cadere vittima di attacchi digitali, di manomissioni da parte degli hacker. Per questo è stato necessario "educare" il cliente durante il passaggio dall'analogico al digitale e fornirgli delle rassicurazioni sulla sicurezza e sulla non corruttibilità del nuovo metodo utilizzato. Il processo di educazione del cliente è stato graduale ed è iniziato negli anni '80 e ha permesso che a giorno d'oggi le obiezioni siano del tutto svanite e che quindi i clienti si sentano a proprio agio nell'utilizzo degli strumenti di supporto tecnologico.

La sicurezza dei dati che posseduti è uno dei fattori che maggiormente influenza il raggiungimento del successo da parte di un istituto bancario. Per poter continuare a prosperare all'interno del settore bancario gli istituti dovranno offrire servizi sempre più tecnologici ma, soprattutto, sempre più sicuri in modo da non perdere la fiducia che il cliente ripone nella loro integrità.

2.3 Il mutamento della struttura

Per gli istituti bancari è stato doveroso ripensare al proprio modello operativo per rimanere al passo con i tempi.

Prima della possibilità di far uso degli strumenti informatici il sistema bancario era fondato sul concetto di *prossimità*, ovvero si riteneva che una maggior penetrazione fisica dell'istituto a livello di copertura territoriale fornisse maggiori rassicurazioni ai clienti che dovevano scegliere a quale istituto affidare i propri risparmi. Quindi la reputazione della banca dipendeva prevalentemente dalla sua presenza sul territorio. Per questo motivo i principali istituti investirono ingenti somme nell'apertura di numerose filiali.

Le filiali erano l'unico modo per rimanere fisicamente vicini al cliente e per poter espletare tutte le sue necessità.

Il concetto di prossimità come miglior modo per aumentare la grandezza di un istituto è tipico solo del filo-pensiero italiano.

L'Italia rappresenta il quarto sistema bancario per numerosità di filiali presenti sul territorio. Il primo è quello tedesco, poi seguono due paesi meno popolosi del nostro, l'Austria e la Polonia. La Francia e la Spagna hanno un numero di banche inferiori.

Il sistema bancario italiano non è molto frammentato in quanto i principali istituti hanno inglobato i più piccoli o hanno stretto alleanze commerciali per accrescere le loro dimensioni.

Il cambio di rotta intrapreso nella visione del sistema bancario è stato influenzato sia dalle nuove possibilità fornite dalla tecnologia sia dal mutamento delle esigenze dei clienti che si sono sempre più affinate e personalizzate.

Tutto questo ha portato le Banche a tendere verso un servizio sempre più completo, aspirando a un modello multicanale piuttosto che di prossimità.

Il modello Multicanale si basa sull'idea che la Banca deve poter offrire più servizi contemporaneamente.

Poche Banche ad oggi sono in grado di offrire un servizio strutturato e variegato, la maggior parte delle banche offre solo una parte di questi servizi, come:

- la possibilità di prenotare appuntamenti in filiale tramite i servizi telematici;
- la possibilità di monitorare i propri risparmi tramite l'on-line banking;
- la possibilità di comunicare con un operatore 24 ore su 24;
- la possibilità di aprire conti senza la necessità di andare in filiale;
- la possibilità di avere carte di credito virtuali
- ecc.

Il modello Multicanale prevede una reinvenzione delle Banche commerciali, i clienti richiederanno servizi sempre più integrati. Le

banche dovranno usare la tecnologia per migliorare le proprie offerte rendendole maggiormente personalizzabili a secondo delle singole esigenze del cliente.

Per fare ciò non basterà avere dei semplici supporti informatici più performanti, servirà un processo di educazione del cliente all'utilizzo dei nuovi servizi offerti e una rivoluzione nell'organizzazione interna e nella ricerca del personale in termini di capacità fondamentali e punti di forza. È il cliente a essere il centro di attenzione principale e per soddisfare ogni sua richiesta occorrerà essere più flessibili e più innovativi.

La Multicanalità fornisce al cliente un approccio integrato per interagire con i servizi bancari, il cliente potrà usare il telefono, via messaggi o applicazioni, il sito interne, il servizio mail o potrà decidere liberamente di recarsi negli uffici fisici di rappresentanza.

Dal punto di vista del cliente questo rappresenta la possibilità:

- di scegliere quale canale usare per svolgere l'attività di suo interesse, anche se non tutti i servizi sono fruibili su tutti i canali;
- effettuare transazioni su più canali contemporaneamente con soluzione di continuità;
- amplificare le comunicazioni tra cliente e banca.

Le Banche commerciali si sono affermate tra il 1800 e i primi anni del 1900, in questo periodo hanno guadagnato la fiducia del cliente che era sempre più propenso ad affidare loro i propri risparmi; verso la metà del '900 le banche hanno iniziato a proporre nuovi servizi quali: le carte di credito e di debito o gli assegni. All'inizio degli anni '90 sono stati introdotti i primi servizi offerti su internet; nei primi anni 2000, dal 2010, è stata data la possibilità di far uso del telefono per fare operazioni bancarie o di alcune applicazioni mobile che permettono di effettuare pagamenti.

Questo processo di evoluzione è stato lento e moderato per permettere al cliente di non sentirsi disorientato e per evitare che decidesse di cambiare banca.

Il cliente si affida a un istituto piuttosto che a un altro, in primo luogo per la reputazione di cui l'istituto gode, e in secondo per la fruibilità e la

vicinanza delle filiali rispetto al proprio ambiente di pertinenza, che sia abitativo o lavorativo.

Dopo aver scelto un istituto il cliente stringerà un rapporto di fiducia con il personale che lavora nella sua filiale di riferimento.

La fiducia, che sia nell'istituto bancario nella sua totalità, o nella figura del gestore del proprio patrimonio, è l'asset più importante di cui può usufruire una Banca.

Senza una buona reputazione e la fiducia che i clienti ripongono nell'istituto, lo stesso potrebbe decidere di offrire i servizi più innovativi ai prezzi più vantaggiosi senza riuscire ad avere una clientela fissa e stabile.

L'acquisizione di nuovi clienti, imprese o privati, sta diventando sempre più importante e dipende da molti fattori; l'istituto può agire rendendo più favorevoli i propri prodotti o cercando di ampliare la propria offerta di servizi.

2.4 L'approccio alla Multicanalità

L'esperienza "bancaria" del cliente è cambiata.

Il concetto di Multicanalità non è da intendersi solamente riferendosi al numero di canali con cui si può perseguire il proprio scopo, ma bisogna far riferimento anche all'integrazione tra questi nuovi canali e all'utilizzo trasversale che ne può derivare.

La vera sfida per gli istituti bancari è stata quella di sviluppare dei canali fruibili indistintamente e che permettano un facile utilizzo per la maggior parte degli utenti.

Quindi il livello di integrazione dovuto alla Multicanalità viene misurato analizzando come tra i vari canali a disposizione dell'utente sono connessi e sono intercambiabili.

Quando un cliente decide di usare un canale multimediale per effettuare le proprie operazioni, il suo percorso è stato prestabilito da chi ha costruito l'applicazione o il sito su cui l'utente si appoggia (in pratica è

stata la Banca a stabilire le regole che accompagnano l'utente). Nel momento in cui l'utente ha finito le proprie operazioni può osservare in tempo reale come le scelte che ha effettuato hanno modificato la propria situazione.

Prima di arrivare al possedere una clientela in grado di navigare liberamente in tutti i canali offerti dalla Banca è necessario effettuare un percorso di educazione.

L'avvicinamento all'on-line banking, in tutte le sue sfaccettature, prevede che anche il personale delle filiali effettui una sorta di aggiornamento, in quanto sarà il personale presente nelle filiali che dovrà accompagnare il cliente nel nuovo mondo digitale e che lo dovrà educare. Proprio per questo il personale deve essere molto preparato riguardo le nuove tecnologie offerte e deve essere in grado di spiegarne il funzionamento, le potenzialità e le opportunità che offre, in modo da incentivare e interessare il cliente.

Per evitare che il cliente resti deluso o non venga affascinato dai nuovi canali offerti la struttura di questi deve essere impeccabile e non deve presentare troppe difficoltà legate al suo utilizzo. Se, ad esempio, il sito internet della Banca fosse troppo lento, o non avesse un'elevata portabilità, o ancora non permettesse una facile navigazione anche agli utenti meno esperti, i clienti non ne farebbero ricorso e la Banca avrebbe perso l'investimento fatto nella sua creazione; proprio per questo è importante che la tecnologia usata sia ben strutturata e non usi elementi troppo complicati; un altro fattore importante è che sia impossibile usare i canali su differenti piattaforme multimediali e su diversi sistemi operativi, per non pregiudicare l'utilizzo del servizio a una ristretta fetta di utenti.

La struttura dei servizi, oltre a rispettare le specifiche tecniche sopra citate, deve rispecchiare i veri bisogni e voleri del cliente.

2.4.1 Il percorso del cliente

In senso lato è stato anche il cliente a condurre questo cambiamento istituzionale, sono stati i suoi bisogni sempre più raffinati e specializzati a portare la Banca a cercare un modo sempre più innovativo per soddisfarli.

I clienti non giudicano o scelgono una banca piuttosto che un'altra basandosi solo sulla reputazione, sulla comodità delle sedi o sulla solidità; un nuovo criterio per il giudizio è il livello di soddisfacimento ottenuto dall'esperienza digitale che si può avere affidandosi a quell'istituto.

Tramite i servizi telematici è possibile personalizzare al massimo le offerte per i singoli clienti in modo da farli sentire sempre al centro dell'attenzione dell'istituto, e di conseguenza per aumentare il loro grado di soddisfazione e aumentare la loro "lealtà".

Le Banche grazie ai prodotti venduti tramite i servizi di on-line banking hanno incrementato i propri profitti.

Analizziamo ora alcuni aspetti nell'esperienza dell'utente che sono cambiati radicalmente.

La Multicanalità ha rivoluzionato il modo di agire dell'utente medio.

Se prima l'unico modo per poter aprire un conto corrente era recandosi in una filiale della Banca e avvalendosi dell'aiuto di un operatore, adesso l'utente può ottenere informazioni in autonomia navigando nei siti degli istituti bancari e confrontando le svariate offerte disponibili tra i diversi operatori del settore. L'esperienza dell'utente può spaziare da: i siti web, l'incontro con il personale dell'istituto, il supporto del personale dei call-center, le applicazioni web e le informative cartacee che vengono inviate periodicamente ai clienti.

Un altro aspetto che ha rappresentato un miglioramento per l'utente è l'attenzione che la Banca gli riserva, nel caso in cui il cliente avesse bisogno di recarsi in una filiale potrebbe decidere di prendere appuntamento direttamente dal sito o dall'applicazione mobile della

Banca. In seguito alla prenotazione sarà cura dell'istituto ricordare tramite e-mail, chiamate o messaggi il luogo e la data dell'appuntamento.

2.5 Il piano delle Banche

Ogni Banca deve stabilire una strategia ben definita per reagire tempestivamente al mutamento dell'ambiente in cui agisce. La prima mossa consiste nello stabilire che ruolo si vuole ricoprire nei confronti all'interno del proprio settore e di conseguenza nei confronti dei competitors, ovvero se si vuole essere leader del cambiamento o se, invece, si vuole aspettare che l'ambiente economico abbia raggiunto la giusta stabilità per poi fare la propria mossa. In ogni caso, che si scelga di essere i primi o di seguire gli altri, è necessario che l'impresa bancaria sia in grado di reagire tempestivamente e in maniera del tutto flessibile ai cambiamenti repentini che richiede il cliente.

I sei punti fondamentali di una strategia ben strutturata e di successo sono:

- avere un modello di business con focus sul cliente
- ottimizzare la rete di distribuzione
- semplificare i modelli di business
- ottenere vantaggi informativi
- avere tecnologie sempre all'avanguardia
- avere un'oculata gestione dei rischi e dei capitali

Di seguito analizzeremo i primi quattro punti.

2.5.1 Business con focus sul cliente

Al giorno d'oggi le Banche devono possedere una vastissima conoscenza del cliente in relazione alla complessità dei prodotti che offrono; la Banca che diventerà leader nel settore sarà quella che riuscirà a internalizzare e sfruttare al massimo questa conoscenza e questo asset.

Per poter avere una cospicua conoscenza del cliente occorre che l'istituto effettui investimenti nel miglioramento del supporto nei confronti del cliente durante la sua esperienza con gli operatori della filiale in modo da poter assorbire quante più informazioni possibili e far fruttare l'investimento.

Finora l'attenzione maggiore era incentrata sulle ricerche di mercato legate interamente ai prodotti e non ai clienti; ora si stanno esplorando le necessità del cliente diversificando, in base alle scoperte effettuate, i prodotti offerti. Alcuni prodotti sono stati creati con dei collegamenti tra di essi in modo da incentivare il cliente all'acquisto di entrambi i prodotti; questi collegamenti sono stati possibili in seguito alle ricerche di mercato preliminari.

Più del 75% delle Banche Europee ha deciso di effettuare investimenti per colmare questo gap di informazioni, ed è stimato che entro il 2020 questi investimenti offriranno un ritorno del 17%.

Gli investimenti fatti in questa direzione spaziano dall'ambito tecnologico, nel quale si possono integrare alcuni processi di raccolta dati mandando delle semplici email o dei questionari in formato elettronico direttamente sulla pagina personale del cliente, in modo da raccogliere le loro preferenze in maniera più agevole e strutturata; all'ambito del marketing più puro, pubblicità per sponsorizzare i prodotti più importanti e su cui la Banca pensa di poter ottenere margini di guadagno più elevati; o ancora nel migliorare i servizi già esistenti, tipo il servizio call-center, per poter migliorare il livello di soddisfazione del cliente ed evitare, come spesso accade, che nell'arco di un'unica chiamata questi venga rimbalzato da

un operatore all'altro senza riuscire a risolvere il proprio problema e ottenendo solo un cliente esasperato e meno tollerante.

Apportando questi semplici miglioramenti il cliente si sentirà più apprezzato e percepirà un senso di cura nei propri confronti. Un'azione di marketing più mirata eviterà al cliente di venire bombardato da offerte che non gli interessano e aumenterà la sua propensione all'acquisto dei prodotti che vengono pensati "appositamente" per lui.

In pochi anni, anche per le Banche, uno degli asset fondamentali e maggiormente redditizio sarà il possedere un database contenente il maggior numero di informazioni relative ai propri clienti e ai possibili futuri clienti.

2.5.2 Ottimizzazione della Rete

La rivoluzione in atto nell'ambito tecnologico sta influenzando anche le scelte relative alla distribuzione e al posizionamento territoriale.

Ottimizzare la rete distributiva è uno dei principali obiettivi delle imprese bancarie che in questo senso hanno effettuato cospicui investimenti.

Da un campione di circa 87 istituti bancari europei è emerso che:

il 71% ha effettuato ingenti investimenti per ottimizzare la rete distributiva, l'82% ritiene che il proprio sistema di distribuzione richieda dei cambiamenti e il 48% si aspetta di avere dei ritorni e di riuscire a completare il piano di investimenti entro il 2020, il 49% degli intervistati si aspetta che la distribuzione perderà valore in quanto i clienti saranno sempre più propensi all'utilizzo dei canali telematici e dell'on-line banking e proprio per questo sta investendo in progetti di riqualificazione.

Le sedi fisiche delle Banche sono dislocate in ambienti sicuri e sono fornite di alte misure di sicurezza, per questo è necessario sostenere elevati costi sia per la manutenzione che per il mantenimento della funzionalità necessaria alla filiale. Con il progredire della digitalizzazione i costi relativi al mantenimento delle filiali e delle altre sedi commerciali istituzionali può essere ridotto in maniera sostanziosa in quanto per le operazioni ordinarie sarà necessario un semplice sportello ATM mentre

per le operazioni che richiedono un procedimento più strutturato basterà il proprio pc o il proprio smartphone, e quindi gli istituti non avranno la necessità di mantenere le sedi fisiche.

Alcuni prodotti continueranno a necessitare di una figura professionale in grado di venderli e di fornire assistenza al cliente, ma il numero di filiali necessario sarà decisamente inferiore al numero di filiali che attualmente gli istituti medio-grandi possiedono.

L'innovazione tecnologica e la conseguente nascita di nuovi servizi offerti non è solo una necessità dettata dal progredire della digitalizzazione o della tecnologia, ma è un processo che viene portato avanti anche per continuare a soddisfare la continua evoluzione delle aspettative del cliente, che bombardato da servizi sempre più personalizzati e avanzati si aspetta di trovarli anche in banca. Il cliente non ha più voglia di perdere tempo in fila o di recarsi fisicamente presso una filiale, soprattutto quando esiste l'alternativa a portata di mano.

Non tutti gli operatori del settore hanno internalizzato questo cambiamento e hanno pianificato una strategia di lungo periodo pronta a supportarlo, ma chi vorrà continuare a operare nel settore bancario-finanziario dovrà riuscire a rivedere il proprio concetto di rete distributiva lasciando il vecchio pensiero di rete fisica e passando al nuovo di rete cibernetica misto fisica. Sarà necessario sviluppare piattaforme integrate che permettano la distribuzione dei prodotti su più canali differenti, per quanto riguarda le operazioni più standard i clienti potranno agire in autonomia come se fossero degli addetti ai lavori.

Il valore aggiunto portato dalla rete distributiva e, più in generale, creato dalla Banca dovrà essere ridelineato, ci saranno modelli sempre più personalizzabili a seconda del prodotto che deve essere venduto. I prodotti più venduti verranno standardizzati al massimo per ridurre al minimo i problemi di interpretazione e la necessità di avere a disposizione una figura professionale istruita per poterlo comprare.

Le transazioni, anche le più insignificanti, verranno effettuate tramite canali digitali; alcune banche hanno già provveduto a fornire ai loro clienti appartenenti alla categoria delle piccole imprese o delle piccole attività

commerciali dei POS portatili, che gli permettano di poter accettare pagamenti digitali senza la necessità di avere un supporto fisico fisso e contenendo i costi collegati.

2.5.3 Modello di business semplificato

Le banche hanno sviluppato modelli di funzionamento complessi e costosi. Spesso, ogni prodotto ha necessità singolari, tecnologie e processi di gestione di rischio ad hoc. E tipicamente le Banche possiedono una moltitudine di prodotti, molti non vengono proposti a clienti nuovi, questa particolarità sottintende un processo di fidelizzazione atto a mantenere la propria clientela e a farla sentire importante offrendole prodotti esclusivi.

In molti casi si è osservato che il solo 5% di prodotti raccoglie l'80% di ricavi.

Nel corso degli anni ci sono state numerose acquisizioni e/o fusioni tra istituti di differenti dimensioni, anche per questo i modelli di business si sono complicati: le fusioni hanno portato una commistione di prodotti (alcuni molto simili, altri totalmente opposti), di modelli e di piattaforme difficile da gestire; i diversi prodotti devono essere integrati tra loro e devono rientrare nelle strategie di marketing.

Dopo una fusione i soggetti in gioco hanno il dovere di cercare di integrare al massimo i due sistemi iniziali; un sistema semplificato e lineare porta più agevolmente e velocemente al raggiungimento degli obiettivi economici., diminuendo i costi e aumentando i ricavi.

La ridondanza e la complessità dei sistemi causa una diminuzione della soddisfazione del cliente aumentando il rischio che questi decida di cambiare istituto.

È necessario un ridimensionamento strategico del business della Banca atto a semplificare ed automatizzare maggiormente i processi; in modo da migliorare l'esperienza del cliente. Questa semplificazione è in grado

di ridurre strutturalmente i costi e il rischio operativo legato alle operazioni finanziarie.

Ridisegnare il modello di business di una Banca richiede un cambio di rotta fondamentale sulle modalità con cui si vuole continuare a vendere al dettaglio:

- semplificazione dei prodotti;
- distribuzione integrata su più canali
- piattaforme uniformate
- azzeramento dei rischi di gestione
- processi dinamici, in grado di sopportare cambiamenti repentini del mercato

2.5.4 Vantaggi informativi

Ottenere un vantaggio informativo sviluppando un adeguato sistema di stockaggio delle informazioni ottenute concentrando l'attenzione sul cliente può permettere all'istituto di primeggiare in ogni sotto area di interesse, dall'area finance all'area marketing.

I clienti generano, e forniscono, un numero molto elevato di informazioni che possono diventare utili per la pianificazione delle strategie dell'istituto bancario.

Per generare e mantenere un vantaggio competitivo, che sia in grado di generare un surplus economico, occorre che l'operatore Banca si predisponga per ottenere informazioni sia dalle fonti ufficiali (questionari somministrati periodicamente ai clienti o da indagini di mercato effettuate dagli enti preposti) sia dalle fonti non ufficiali (ovvero dalle piattaforme social); unendo questi due fondi sarà in grado di profilare pienamente il cliente e capire le dinamiche che potrebbero portarlo ad acquistare un prodotto o meno.

Da dei sondaggi effettuati è emerso che più del 57% del totale degli istituti intervistati ritiene molto importante investire per sviluppare un sistema in grado di processare queste informazioni; il 75% degli operatori sta

effettuando investimenti in questa direzione, quando si tratta di ottenere vantaggi dalle informazioni relative ai clienti non è conveniente comportarsi da followers, in quanto costruire un DataBase strutturato e organico contenente informazioni provenienti da fonti così differenti richiede tempo e possibilità di spesa. Solo il 17% ritiene di essere già adeguatamente posizionato sul mercato.

Le Banche potranno migliorare il loro livello di credito e i loro modelli e ridurre il livello di rischio, ad esempio una Banca potrebbe essere in grado di cogliere i primi indizi dell'inizio del degrado di una piccola impresa analizzando trend negativi rilevati nei social media. In questo modo potrebbe fornire un servizio più efficiente all'utente e preservarlo da problemi economici.

Il beneficiario del miglioramento del servizio non sarà solo l'utente finale ma sarà anche l'istituto stesso in quanto questo monitoraggio più esteso migliorerà il controllo e la gestione dei costi.

La creazione di DataBase di tale importanza permetterà ai grandi istituti di confermare il loro potere, mentre danneggerà enormemente i piccoli-medi operatori in quanto non gli sarà possibile sostenere i costi necessari all'implementazione; di conseguenza dovranno appoggiarsi, tramite accordi commerciali a enti che ne siano provvisti.

Per padroneggiare queste capabilities sarà necessario cambiare modello organizzativo, imparando a muoversi in un contesto più innovativo e più aperto. Coltivare queste nuove capabilities sarà la vera fonte del vantaggio competitivo.

CAPITOLO 3

LE FILIALI

In questo capitolo verrà analizzato il cambiamento avvenuto, in seguito alla digitalizzazione e all'informatizzazione, nel rapporto tra la banca e le sue filiali.

Si tratterà nello specifico il cambiamento di configurazione che stanno subendo le filiali bancarie.

3.1 Il modello di Prossimità

Come è già stato detto la Banca svolge l'importante ruolo di finanziare le imprese, per poter svolgere questa funzione gli istituti bancari hanno riscontrato la necessità di essere presenti sul territorio nazionale per essere più vicini ai privati e alle imprese; di conseguenza hanno riscontrato l'esigenza di aprire delle filiali. Il numero di filiali appartenente allo stesso istituto bancario testimonia il livello di espansione e di grandezza dell'istituto stesso. Le filiali sono il mezzo con cui i privati possono mettersi in contatto con la Banca e possono svolgere i loro negozi di richiesta credito, di investimento o di offerta di capitali. Inizialmente le filiali erano l'unico modo per poter gestire il proprio patrimonio monetario o azionario.

Fino ai primi anni 2000 le Banche utilizzavano la possibilità di essere vicini al cliente come mezzo per ottenere obiettivi di raccolta maggiori e per espandere la conoscenza del proprio marchio.

La filiale aveva il compito di assicurare il cliente, infatti solo al suo interno era possibile effettuare qualsiasi operazione legata al proprio conto o al controllo dei propri prodotti finanziari, e naturalmente, all'interno della filiale avveniva la vera e propria raccolta del credito e la successiva distribuzione dei depositi ottenuti.

Per poter sfruttare al massimo le potenzialità di una filiale occorre scegliere accuratamente la posizione fisica in cui situarla analizzando la zona, e le necessità che il tipo di clientela, che si sarebbe potuta recare in quella specifica filiale, avrebbe potuto avere.

Un altro punto importante per la scelta del punto in cui aprire una filiale è il controllo della zona rispetto alle altre filiali: il rapporto tra un cliente e la sua banca era un rapporto che durava nel tempo e che, a meno di grandi sconvolgimenti legati alla reputazione della banca, difficilmente veniva interrotto, quindi l'istituto che decideva di aprire una nuova filiale doveva prima controllare quante altre filiali erano presenti in quella zona e analizzare approfonditamente le potenzialità che quella zona aveva in termini di portafogli. A volte per aumentare i ricavi si è reso necessario creare dei prodotti ad hoc per determinate filiali, scegliendo il prodotto in base al tipo di clientela servito da quella succursale.

Un altro modo per accrescere il numero delle proprie filiali senza doverne aprire delle nuove, e quindi contenendo i costi, è quello di compiere delle fusioni tra banche o delle acquisizioni; nelle fusioni le due banche continuavano a mantenere i propri marchi di riconoscimento ma la più importante controllava l'altra, nelle acquisizioni il marchio della banca acquisita veniva perso e sostituito da quello della banca acquisente. Per il cliente della banca acquisente non cambiava pressoché nulla se non il numero di sportelli ATM in cui gli era possibile effettuare operazioni. Al cliente della banca acquisita, di solito più piccolo e con una penetrazione minore nel territorio, si aprivano le porte di accesso a tutti i prodotti offerti dall'altra banca.

Il numero di filiali, anche per gli operatori del settore, è sempre stato considerato un indicatore non finanziario della condizione di salute della Banca.

Oggi, in Italia, come in altre parti del mondo, il calo di redditività delle Banche, accompagnato dalle trasformazioni di carattere socio demografico, dai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e dallo

sviluppo della tecnologia, sta modificando il modello distributivo e, in particolare, il ruolo della filiale. Il drastico calo della redditività delle Banche italiane (passata dal 12% del 2006 al -0,8% del 2013, il tasso di interesse ai minimi e la forte incertezza legata agli investimenti di lungo termine hanno reso necessario un intervento sui costi e sulla qualità degli impieghi.

Per ottenere maggiore liquidità si è avvertita la necessità di tagliare i costi relativi alla raccolta e di conseguenza alla rete di distribuzione; ovvero si è pensato di agire sulle filiali, riducendone il numero e trovando metodi alternativi per il funding.

Lo sviluppo di nuove tecnologie e l'evoluzione multicanale ha permesso l'utilizzo di modelli distributivi alternativi e meno costosi rispetto a quelli basati sulla raccolta diretta in filiale, anche se per ora questi metodi alternativi sono concentrati principalmente su determinati prodotti.

L'evoluzione del modello di Prossimità non significa però la totale sparizione delle filiali, semplicemente verranno ristrutturare nelle loro fondamenta e saranno un canale maggiormente focalizzato sul miglioramento dell'esperienza del cliente

La filiale non sarà più solo lo spazio fisico legato all'offerta di servizi ma anche come luogo di incontro per le comunità di cui vuol rappresentare il punto di riferimento.

In questa nuova logica andrà ridefinito sia il suo equipaggiamento fisico, che il suo equipaggiamento informatico-tecnologico. Allo stesso modo si modificheranno anche le figure professionali che si troveranno al suo interno, non più il solo operatore ma il gestore e il consulente legato al "singolo cliente" e per cui il cliente decide di recarsi in filiale piuttosto che eseguire l'operazione tramite l'On-line banking.

Ad oggi le dimensioni in termini di succursali sono esorbitanti, per i maggiori gruppi bancari si tratta di circa tra le 3000 e le 4000 filiali operanti sul territorio.

▼ Denominazione Banca		ABI	▼ Numero Succursali
1. Unicredit		02008	3.087
2. Intesa Sanpaolo		03069	2.638
3. Unione di Banche Italiane		03111	1.813
4. Banca Monte dei Paschi di Siena		01030	1.749
5. Banco Bpm		05034	1.662
6. BPER Banca		05387	827
7. Banca Nazionale del Lavoro		01005	776
8. Banca Popolare di Milano		05584	607
9. Banca Carige - Cassa di Risparmio di Genova e Imperia		06175	539
10. Banco di Napoli		01010	534
11. Crédit Agricole Cariparma		06230	530
12. Credito Emiliano		03032	515
13. Banca Popolare di Sondrio		05696	484
14. Deutsche Bank		03104	348
15. Banco di Sardegna		01015	336
16. Banca Popolare di Bari		05424	312
17. Banca Piccolo Credito Valtellinese		05216	294
18. Cassa di Risparmio del Veneto		06225	285
19. Banca Sella		03268	283
20. Unipol Banca		03127	227
21. Cassa di Risparmio di Firenze		06160	210
22. BCC di Roma		08327	182
23. Banca Popolare dell'Alto Adige		05856	176
24. Credit Agricole Friuladria		05336	171
25. Cassa di Risparmio in Bologna		06385	149
26. Banco di Desio e della Brianza		03440	146
27. Cassa di Risparmio di Asti		06085	138
28. Intesa Sanpaolo Private Banking		03239	127
29. Credito Siciliano		03019	120
30. Banca Popolare di Spoleto		05704	119

31. Banca Popolare di Puglia e Basilicata		05385	117
32. Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli - Biverbanca		06090	108
33. Cassa di Risparmio di Bolzano - Sudtiroler Sparkasse AG		06045	108
34. Banca Popolare Pugliese		05262	106
35. Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking		03296	95
36. Banca Agricola Popolare di Ragusa		05036	93
37. Chebanca!		03058	90
38. Emil Banca - Credito Cooperativo		07072	89
39. Banca Apulia		05787	86
40. Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia		06340	86
41. Cassa di Risparmio di Ravenna		06270	86
42. Credit Agricole Carispezia		06030	84
43. Cassa di Risparmio di Cesena		06120	83
44. Banca Prossima		03359	81
45. Banca Nuova		05132	80
46. Cassa di Risparmio di San Miniato		06300	80
47. Findomestic Banca		03115	79
48. Banca per lo Sviluppo della Cooperazione di Credito		03139	77
49. Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna		06010	76
50. Banca Valsabbina		05116	73

Questo processo di conversione è stato già avviato all'estero rispetto al mercato italiano; ciò è dovuto principalmente ad aspetti culturali e comportamentali della clientela, nonché a scelte strategiche e operative delle Banche.

La Filiale manterrà un ruolo fondamentale per:

- prodotti/servizi per i quali l'interazione personale rimane fondamentale (come, ad esempio il risparmio, i mutui o i finanziamenti per i privati e per le piccole e medie aziende);
- gestione della liquidità da parte di operatori commerciali;
- trasmettere un senso di "presenza" locale;

- la clientela over 60, l'aspetto demografico è un tema caratterizzante il panorama italiano in quanto l'età media della popolazione e l'aspettativa di vita è cresciuto di molto;
- ricchezza che, anche a causa della crisi economica e della conseguente disoccupazione giovanile, tende a concentrarsi sulle famiglie, che tendenzialmente preferiscono rivolgersi a una figura professionale concreta piuttosto che a un gestore on-line.

Ne consegue un ripensamento del ruolo della filiale a causa del superamento del paradigma della prossimità. Il valore aggiunto percepito dal cliente nella relazione con il personale di filiale non è valutato come sostituibile da canali alternativi che virtualizzano e spersonalizzano la relazione, ecco perché è necessario pensare a un piano di cambiamento di configurazione delle filiali.

3.1.1 Tipologia di filiali

Le filiali possono essere raggruppate in due macrocategorie fondamentali, questa suddivisione viene fatta seguendo il criterio della tipologia di clientela seguita.

Esistono filiali di tipo Retail e di tipo Imprese. Le prime servono prevalentemente persone fisiche, singoli clienti, l'offerta di servizi è basilare, i prodotti sono indifferenziati, standardizzati ed economici.

Per quanto riguarda le filiali di tipo Imprese la tipologia di clientela spazia dalle piccole alle grandi imprese, i prodotti offerti sono maggiormente specializzati per le esigenze che gli imprenditori posseggono e sono mirati per il raggiungimento del massimo profitto.

All'interno di queste categorie le filiali sono ulteriormente differenziate in termini di:

- Transazionalità : durante il passaggio dal modello di prossimità a un modello più digitalizzato le filiali, prima del tutto omogenee tra di loro, hanno intrapreso un cammino di differenziazione per tipologia di erogazione del credito (cassa continua o solo sportello ATM)

- Orari di apertura

L'ottimizzazione della rete e l'introduzione di nuovi format sono stati abilitati dagli investimenti sulla multicanalità, considerando che la banca ha sviluppato con determinazione una strategia integrata multicanale con una forte interazione tra i differenti canali.

3.2 Razionalizzazione

Con Razionalizzazione si intende la riorganizzazione di una compagnia con lo scopo di migliorarne e aumentarne l'efficienza, sia in termini di conseguimento degli obiettivi che in termini di aumento dei profitti e ancora in termini di incremento del livello di soddisfazione del cliente.

Nel caso degli istituti bancari questa riorganizzazione è finalizzata alla riduzione del numero di filiali, e di conseguenza alla riduzione delle dimensioni di copertura territoriale (fisica). La razionalizzazione comporta cambiamenti strutturali.

Il progressivo aumento dei consumatori digitali produrrà una riduzione dell'intensità di utilizzo della filiale che le Banche compenseranno con un maggior presidio dei canali virtuali. A tal proposito, le principali Banche italiane prevedono (arco piano 2018-2021) investimenti ICT per quasi 4 miliardi che mediamente pesano circa il 40% sul totale degli investimenti. Per rendere fruttuosi questi investimenti occorrerà un adeguato piano di educazione per il cliente medio in modo da non sconvolgere totalmente la sua esperienza all'interno della Banca ma accompagnandolo in questo nuovo viaggio, prevalentemente digitale.

In quest'ottica, la Banca dovrà saper rispondere alle esigenze della clientela servita offrendo il giusto servizio attraverso il canale richiesto/desiderato. Ciò comporta un elevato livello di integrazione dei canali distributivi e una maggior attenzione alle esigenze del cliente in termini di personalizzazione dell'offerta e di possibilità di contatto.

I principali istituti hanno deciso di modificare il modello fondante il loro business agendo:

- aumento dell'efficienza operativa con l'introduzione di strumenti tecnologici per offrire alla clientela servizi informativi (es. telepresenza, monitor interattivi, ecc...),
- contenendo i costi operativi,
- riorganizzando la rete commerciale e ridefinendo i ruoli e i modelli di funzionamento;
- aumento dell'offerta self service per l'esecuzione di operazioni routinarie, aventi bassa marginalità, che non richiedono la presenza fisica di personale a supporto della clientela;
- incremento dell'integrazione tra canali fisici e digitali;
- flessibilità oraria per andare incontro alle diverse esigenze della clientela.

Nello scenario esposto, la filiale, intesa come spazio fisico dovrà soddisfare le nuove esigenze della clientela in base alle diverse modalità di utilizzo. I consumatori digitalizzati, ad esempio, avranno necessità differenti dai consumatori tradizionali che utilizzano la tecnologia con bassa frequenza. Per soddisfare l'eterogeneità della clientela non è sufficiente un modello unico e standardizzato di filiale.

La Banca dovrà basarsi su alcuni punti principali per capire come riconfigurare le filiali:

- definizione della tipologia di clientela servita;
- ampiezza e profondità della gamma dei servizi offerti in filiale;
- tipologia di customer experience costruita per il cliente e offerta dal personale di Filiale (es. supportiva, informativa, consulenziale); e altre variabili funzionali a tracciare la configurazione della rete:
- localizzazione sul territorio (footprint geografico);
- livello di intensità di utilizzo della Filiale desiderato dalla Banca;
- dotazione tecnologica;
- caratteristiche della customer base in un dato territorio.

Queste sono le linee guida qualitative che l'impresa Banca si pone come basi per poter attuare il cambiamento. Tutti questi obiettivi, ovviamente, non sono slegati né dal budget a disposizione né dai vincoli organizzativi dettati dal modello secondo cui la banca opera.

Prima di poter comprendere per quali ragioni e in quale modo le Banche hanno deciso di mettere in atto una strategia di razionalizzazione occorre comprendere come avviene il controllo dei costi la pianificazione del controllo di gestione.

3.2.1 Controllo di gestione

Il controllo di gestione consiste principalmente di tre fasi:

- la raccolta dei dati
- l'analisi dei dati raccolti
- le evidenze tratte dall'analisi

La raccolta dei dati prevede un periodico recepimento dei dati, solitamente l'aggiornamento avviene ogni tre mesi, vengono raccolti tutti i tipi di file di input provenienti sia dalla rete di filiali sia dagli uffici centrali di controllo. Questi dati sono di fondamentale importanza per la ricostruzione delle dinamiche che muovono la Banca e per il conseguente monitoraggio.

Per rendere tutto il più lineare possibile le strutture preposte al controllo di gestione inoltrano ai relativi uffici dislocati nel territorio sia un calendario per pianificare le richieste trimestrali dei dati sia, nel caso in cui sia necessario un prefissato tipo di input, i form necessari.

Il caricamento dei dati avviene sia tramite processi automatizzati che tramite caricamento manuale tramite interfacce predisposte.

I form contengono:

- i costi relativi alle Società clonate
- i costi relativi alle Società controllate

- i costi relativi alla Società principale
- i dati previsionali
- i dati gestionali

Il dettaglio dei costi è diviso in: ammortamenti, costi del lavoro, costi dei servizi, saldi di fine periodo, costi ripartiti sulle relative business unit.

Tutti questi dati di input concorrono alla creazione di cruscotti di controllo, ovvero un insieme di indici di performance (KPI), costituito per riuscire ad avere un'indicazione precisa e puntuale della situazione economica della Banca. Il cruscotto deve permettere di rappresentare la capacità della banca di perseguire i propri obiettivi sia di breve che di lungo periodo.

Questi indicatori riescono ad analizzare sia i risultati conseguiti (analisi statica) che la capacità dell'istituto di adattarsi all'evolversi dell'ambiente esterno (analisi dinamica).

La fase di analisi dei dati prevede che venga effettuata sia un'analisi quantitativa che una qualitativa.

I principali indicatori si possono riassumere in:

- misure di costo: monitorando i costi relativi allo svolgimento delle singole attività;
- misure di tempo: il rispetto delle tempistiche è di fondamentale importanza sia per il conseguimento delle performance che per la massimizzazione dell'utile. In più il tempo è una grandezza misurabile oggettivamente e non soggetta a libere interpretazioni (come può essere l'allocazione dei costi a un'attività piuttosto che a un'altra);
- misure di qualità: questa tipologia di indicatore è la più difficile da definire in quanto concerne principalmente la natura di ogni singolo processo e per questo gli indicatori che rientrano in questa categoria sono molto diversi gli uni dagli altri.

Alcuni esempi degli indicatori che vengono costruiti in questa fase sono:

- percentuale di ricavo derivante dalla singola attività;
- percentuale di costo relativa alla singola attività;
- percentuale di ricavo derivante dal singolo prodotto;

- percentuale di costo relativa al singolo prodotto;
- percentuale di ricavo derivante dai clienti fidelizzati;
- percentuale di costo relativa all'utilizzo delle filiali;
- percentuale di ricavo derivante dall'utilizzo delle filiali;
- percentuale di costo relativa alle commissioni sulle operazioni effettuate tramite i servizi on-line;
- percentuale di ricavo derivante dall'utilizzo dei servizi on-line.

A questo punto inizia la parte conclusiva del controllo di gestione, ovvero gli uffici preposti analizzano i saldi contabili e i saldi relativi agli oneri operativi per confrontarli con quelli obiettivo in modo da poter delineare l'andamento della banca, e in caso di necessità cercare di attuare delle misure correttive.

Le attività di analisi sono seguite dalla produzione della reportistica trimestrale rendicontativa finalizzata alla presentazione sui mercati dei risultati ottenuti. Quest'analisi viene inserita nella Nota Integrativa del Bilancio ufficiale della Banca.

3.2.2 Il Piano Territoriale

Questo tipo di analisi viene effettuata a un livello di gerarchia geografica di alto libello, ovvero a livello di direzioni regionali, per poter perfezionare il controllo e riuscire a individuare i punti che maggiormente necessitano di interventi è necessario scendere nel dettaglio delle filiali.

A questo punto si effettua un controllo senza riaggregare ma lasciandoli aperti per filiali, differenziando le filiali per tipologia di appartenenza (retail o imprese). Questa distinzione permette di concentrarsi maggiormente sugli obiettivi di budget relativi a quella filiale, una filiale di tipo Retail non dovrebbe avere un obiettivo di budget relativo a prodotti per l'assicurazione delle imprese, e viceversa per un prodotto relativo alla clientela ordinaria che non dovrà avere un obiettivo in filiali Imprese.

Le linee guida su cui basare quest'analisi di dettaglio sono:

- attrattività territoriale;

- opportunità di incremento della presenza territoriale;
- analisi della concorrenza (scenario competitivo);
- scelta dei prodotti da presentare.

L'ufficio preposto a questo tipo di analisi deve partire dagli esiti ottenuti dal controllo di gestione, dati ad alto livello territoriale, e perfezionare gli obiettivi a livello di filiale.

L'obiettivo di questa analisi è la definizione di un piano territoriale diviso in diverse proposte (business case) contenenti le stime di:

- investimenti
- ricavi attesi
- location per sportello
- tempi attesi di realizzazione

In seguito alla definizione del Piano territoriale da parte degli enti centrali si apre una negoziazione con gli uffici operanti sul territorio in modo da perfezionare ulteriormente i dati ottenuti utilizzando, lo scopo di questa analisi non è solo ottenere un dettaglio di obiettivo a livello di filiale, ma anche di ottenere un dato il più realistico possibile e non solo derivante da un'elaborazione asettica effettuata da una macchina.

Prima della fase di negoziazione il piano proposto deve essere validato in termini di capacità realizzativa, possibilità di investimenti, costi e tempi di realizzazione.

Da questa analisi può anche emergere la necessità o l'opportunità di aprire nuove filiali, in questo caso sarà necessario confrontarsi con gli uffici preposti alla pianificazione delle aperture di nuove filiali in modo da stabilire: il numero e il profilo delle nuove risorse necessarie per le singole aperture o il distaccamento di risorse già interne, e il costo aziendale delle risorse.

Dopo aver stabilito se sia conveniente e attuabile l'apertura di nuove filiali occorre "riaggiornare" il piano territoriale e aprire ufficialmente la fase di negoziazione.

Durante la fase di negoziazione i direttori delle singole filiali avranno spazio di manovra per spostare masse o economici da un prodotto ad un altro pur mantenendo l'invarianza sul totale di direzione, quindi potranno e dovranno accordarsi tra di loro per ridistribuire gli obiettivi.

Finita la negoziazione è necessario fare un controllo di coerenza, ovvero chi ha stabilito il Piano Territoriale deve controllare che siano state rispettate le linee guida e che i direttori di filiale non abbiano stravolto totalmente gli obiettivi.

Nell'eventualità che i risultati non fossero coerenti con le linee guida delineate a monte occorrerebbe riaprire la negoziazione azzerando gli interventi effettuati dai direttori di filiali e ripartire dagli obiettivi stabiliti dall'ufficio centrale.

Al contrario se la coerenza fosse stata rispettata sarebbe possibile proseguire per ottenere l'approvazione dal Consiglio di Amministrazione. Ottenuta l'approvazione il Piano diventa ufficiale e ne viene effettuata comunicazione alle Divisioni Territoriali e alle singole Filiali, e nel caso di nuove aperture anche al servizio di pianificazione territoriale in modo che possa ricevere la documentazione relativa alle operazioni necessarie per le nuove aperture.

Oltre alla scelta di effettuare nuove aperture, la definizione del Piano Territoriale può portare alla definizione di un piano di ristrutturazione, fisica o strutturale, di filiali già esistenti.

Definizione del Piano Territoriale (arco tempo 2018-2021) [...].

3.2.3 Attività di Razionalizzazione

Per poter stabile un piano di razionalizzazione occorre, prima di tutto, effettuare un'analisi di fattibilità per prevedere se gli esiti delle azioni che si vogliono portare a compimento permetteranno di avere i risultati voluti. Durante la pianificazione l'ufficio preposto all'analisi degli immobili fornisce un documento con il dettaglio delle eventuali modifiche o attività di manutenzione che occorre fare sulla filiale in questione.

Le attività di razionalizzazione possono essere di due tipi:

- chiusura della filiale;
- cambiamento di configurazione.

In entrambi i casi è necessario prevedere una migrazione dei dati e dei clienti di quella filiale presso un'altra.

Per la migrazione sarà necessario stabilire un periodo per il cambio di portafogliazione dei clienti; la filiale migrata, nei 60 giorni precedenti alla migrazione, non dovrà accettare nuovi clienti e dovrà predisporre per il passaggio di consegne. Gli operatori della filiale migrata dovranno predisporre una serie di informative da inviare alla sede centrale con le proposte di migrazione per i singoli clienti, che verranno riassegnati sia secondo una logica geografica che secondo una logica di tipologia di clientela.

Il passaggio di portafogliazione è automatizzato e per concluderlo basta un solo week end; in pratica l'operatore deve inserire solo il numero identificativo del cliente e il codice della filiale in cui questi approderà, il passaggio delle informazioni relative ai prodotti finanziari e ai conti verrà effettuato in automatico dal sistema operativo che aggiungerà direttamente il nuovo cliente nell'elenco della filiale di appoggio.

Completata la migrazione, come anticipato prima, si aprono due possibili scenari: la chiusura della filiale o la sua riconversione.

Alcune delle più grandi banche italiane hanno dato il via a importanti processi di riconversione delle filiali iniziando a espandere il proprio business e allontanandosi dal proprio central core.

Un gran numero di filiali che prima erano prettamente finanziarie sono state riconvertite in filiali assicurative o in filiali immobiliari. Questa è stata una scelta presa per consolidare ancora di più il rapporto che si ha con il cliente, la banca non è solo più in grado di gestire il patrimonio dei risparmiatori ma diventa anche l'ente che è in grado di vendere assicurazioni (dalle polizze relative ai veicoli, a quelle sanitarie, a quelle rivolte ai clienti-imprese e quindi legate agli aspetti anti-infortunistici, o di responsabilità verso terzi, ecc.) o di aiutare il cliente nell'effettuare

investimenti nel settore immobiliare, non solo concedendo prestiti o mutui ma anche affiancando il cliente nella ricerca e nella scelta dell'immobile da acquistare.

Nel caso in cui la filiale venga chiusa si avrà la totale dismissioni dell'immobile e la riallocazione delle risorse, sia tecnologiche che fisiche.

Elaborazione della diminuzione dei costi in seguito al piano di razionalizzazione [...].

Elaborazione della proiezione dell'aumento dei ricavi derivante dalla riconversione di alcune filiali e dall'ampliamento dell'orizzonte di business [...].

CAPITOLO 4

ANALISI

In questo capitolo verranno presentate le conclusioni derivanti dalle analisi sia qualitative che quantitative ottenute dallo studio e dalla rielaborazione dei dati raccolti durante la mia attività di tirocinio.

4.1 Contesto socio-economico

Quelle descritte nel Capitolo 3 erano le attività più pratiche che una Banca deve effettuare per poter procedere con il processo di razionalizzazione, ma oltre alle operazioni elementari è necessario prevedere un processo di accompagnamento del cliente.

Le analisi di mercato effettuate per cercare di capire se i clienti siano o meno preparati e pronti per un simile cambiamento hanno dimostrato che il momento è propizio.

Storicamente il livello di Digital readiness dei consumatori italiani è inferiore a quello della media europea, di conseguenza per poter ottenere degli incrementi nei ricavi, e non dei peggioramenti per abbandono o cambio banca, è necessario che i clienti siano adeguatamente preparati alla transizione.

Seconda una proiezione, basata su sondaggi e interviste effettuati su un campione di 1500 clienti, è previsto un incremento atteso della digital adoption, entro il 2021, di circa il 15% (si passerebbe dall'odierno 25% a un 35%-40% previsto per il 2021). Questo incremento è di gran lunga superiore a quello della media storica.

Il trend storico testimonia queste crescite della penetrazione dell'on-line Banking:

- Italia dal 22% al 25%;
- Francia, Germania, Regno Unito dal 45%-50% al 50%-60%;
- Paesi Nordici dall'80% all'85%.

Anche in campo tecnologico si può notare, da parte delle istituzioni finanziarie, un ricorso sempre maggiore alle risorse tecnologiche e un'attenzione sempre più focalizzata sulla Cyber Security, atta a introdurre gli utenti al mondo web.

Il percorso di avvicinamento è iniziato lentamente, ma in questo periodo sta avendo un'impennata con una massiva introduzione di prodotti fruibili quasi esclusivamente on-line, e con la sperimentazione in aree ad alto potenziale, i più grandi centri abitati, di nuove forme di pagamento (SamsungPay, Satispay, Hype, carte contactless, ecc.).

Questa necessità di innovazione tecnologica è stata veicolata principalmente dal crescente livello di competizione alimentato dall'entrata nel settore finanziario delle imprese Fintech, che pur offrendo servizi di nicchia e rivolti a micro segmenti della clientela potenziale, si rivolgono a clienti ad alto potenziale e ad alta conoscenza tecnologica, stanno iniziando ad erodere clientela sui prodotti più comuni (carte di credito o di debito).

A livello internazionale si è vista la presenza sempre più imponente dei grandi player digitali che stanno iniziando a offrire servizi finanziari sulle proprie piattaforme digitali (ad esempio Amazon si sta organizzando per offrire servizi bancari sulla propria piattaforma di distribuzione).

Rispetto al quadriennio 2012-2016 il valore dei pagamenti digitali in Italia è cresciuto del 300%, questo deve portare le banche commerciali a uno sconvolgimento dei prodotti offerti in questo senso, ovvero deve riuscire a offrire più metodi di pagamento on-line, e non le sole carte di credito o di debito. Questa necessità è evidenziata anche dal fatto che nello stesso periodo gli investimenti globali in start up Fintech sono cresciuti del

700%, questo vuol dire che sono stati investiti circa 17 miliardi di dollari e che secondo una previsione si ipotizza che nel 2025 circa il 35% delle vendite globali sarà veicolato pagamenti on-line. Di conseguenza le banche italiane, se vogliono continuare a essere un aiuto per le imprese, devono finalizzare i propri investimenti all'ottimizzazione dei servizi on-line offerti.

4.3 Business Case: Intesa SanPaolo

I dati presenti in questo paragrafo sono stati omessi perché ritenuti troppo sensibili e di conseguenza non divulgabili.

4.4 Confronto con i competitors

Rispetto ai benchmark di mercato relativi al livello di maturità sulle tematiche cyber, le principali Banche italiane risultano tendenzialmente in linea, rivelando alcuni ambiti più presidiati e altri meno, in coerenza dei quali sono state previste specifiche iniziative all'interno della Strategia di Sicurezza anche tramite l'utilizzo di nuove tecnologiche o soluzioni innovativi

L'attuale spesa per la sicurezza è decisamente al di sotto della media rispetto ai principali competitors di livello internazionale, sia in termini di valori assoluti sia se comparati rispetto alla spesa della componente IT. Chiaramente, oltre al dato di spesa è da considerare la capacità di spendere in modo efficace delle singole organizzazioni.

In ogni caso, gli investimenti previsti all'interno dei diversi Piani Industriali mirano a riallineare questo dato alla fine del 2021, ma è necessario un monitoraggio costante di questo indicatore data la probabile crescita della spesa anche da parte dei competitors e delle imprese Fintech.

Le spese di funzionamento risultano ampiamente al di sotto della media, in particolare a causa di:

- grossi investimenti di digitalizzazione già intrapresi dai competitors internazionali, che hanno portato ad un'inevitabile ricaduta sul funzionamento anche della componente di Cybersecurity;
- grande attenzione delle Banche italiane alla riduzione e al contenimento dei costi ricorrenti.

La struttura di sicurezza, anche nell'ipotesi di considerare l'intero panorama italiano, risulta sottodimensionata rispetto ai benchmark di riferimento. Il piano di rafforzamento, sia in termini di risorse che di competenze specifiche, programmato all'interno delle differenti Strategie di Sicurezza (arco-piano 2018-2021) mira a riallineare il complesso delle Banche italiani a quelli che sono i valori dei competitors internazionali.

4.5 Previsioni ed evidenze

In questa sezione esporrò i risultati qualitativi ottenuti dall'analisi e dalle previsioni effettuate.

Per trarre queste conclusioni sono partita dallo studio di un questionario da somministrare a un campione casuale di 250 clienti. Il campione è stato scelto casualmente da una popolazione che comprendeva clienti appartenenti a categorie diverse sia in termini di fasce di età, che di reddito, che di estrazione sociale, che di apertura verso il mondo digitale. Dopo aver ricevuto i questionari compilati ho ritenuto più significativo dividerli secondo la tipologia di cliente a cui si riferiva per cercare di ottenere risultati più precisi.

Testo del questionario [...].

La crescita della "digital adoption" in Italia è spinta principalmente dal segmento mobile.

A livello globale è stato possibile evidenziare trend di crescita del livello di avvicinamento dei consumatori al digitale, ma la crescita è differenziata per settore:

- **Settore Retail:** la percentuale di digital adoption nel settore bancario è generalmente bassa, circa il 25%, questo dato ci pone allo stesso livello della Spagna; mentre siamo molto più indietro rispetto Germania, Francia e Inghilterra (circa 50%) e Paesi Nordici (80-90%). Il divario si sta colmando anche grazie alla crescita esponenziale del mobile banking e dello sviluppo delle applicazioni mobile che permettono di avere una via di accesso più lineare e più comoda; l'utilizzo dei servizi on-line ha permesso alla percentuale di passare dal 25% al 37%. Ulteriori possibilità di crescita si registrano nel ramo della consulenza da remoto e della vendita di prodotti on-line (prevalentemente carte di credito o di debito). Esiste ancora un forte gap, e quindi un ampio margine di crescita, tra l'offerta disponibile e le richieste della clientela, in quanto non tutti i clienti sono ancora favorevoli all'affidarsi totalmente a un consulente da remoto o a un servizio asettico. La domanda che arriva da questi clienti è sempre più polarizzata tra: avere servizi bancari "semplici" e fruibili con un'esperienza digitale "facile e indipendente" e avere prodotti e servizi sempre più personalizzati sulla base delle singole esperienze.
- **Settore Imprese:** le imprese attribuiscono sempre maggiore importanza ai canali digitali, infatti gli intervistati appartenenti a questa categoria reputano circa 5 volte più rilevante nella scelta della Banca a cui affidarsi la presenza di una piattaforma digitale piuttosto che la vicinanza della filiale. Le Imprese sono sempre più attratte dall'offerta di servizi aggiuntivi a supporto del loro business e richiedono una crescente sofisticazione e diversificazione dell'offerta bancaria.

Il mercato ha registrato un'ampia e crescente disponibilità di tecnologie a supporto della crescita e della proliferazione dei servizi per l'on-line banking.

La geolocalizzazione e l'integrazione del calendario finanziario permettono di creare nuovi punti di incontro con il cliente, alcuni esempi sono le notifiche riguardanti il budget di spesa mensile, i reminder sulle scadenze delle bollette associate al conto corrente, i reminder relativi agli appuntamenti presi con il proprio gestore finanziario.

Alcune Banche hanno avanzato proposte per lo sviluppo di applicazioni che sfruttino la gamification per avvicinare anche i clienti più restii al mondo web. Tramite questa applicazione verrebbero proposte micro-sfide incentrate su argomenti bancari atti a incentivare l'utente al risparmio; un esempio potrebbe essere l'inserimento di un tetto di spesa per un determinato periodo e il conseguente inserimento di tutte le uscite che si sono avute in quel periodo per verificare se si è riusciti a rispettare il budget assegnato.

Un altro incentivo all'avvicinamento ai servizi on-line è la possibilità di avere un accesso costante alle proprie informazioni; l'utilizzo delle piattaforme web permette alla Banca di registrare la cronologia dell'utente e di targetizzarlo, ovvero tramite l'analisi della sua cronologia gli potrà offrire sulla home page personale prodotti più consoni alle sue preferenze, in questo modo sarà più facile incrementare le vendite.

L'integrazione di alcune funzionalità permette un totale coinvolgimento da parte dell'utente e rappresenta un aiuto per la Banca nella comprensione e nella previsione delle esigenze dell'utente.

Alcuni esempi sono:

- Riconoscimento vocale: consente di accedere direttamente ai servizi delle applicazioni e permette l'integrazione con gli altri dispositivi e con le altre piattaforme;
- Notifiche reminder: abilita la possibilità di contattare i clienti in momenti prestabiliti (progressivo avvicinamento al raggiungimento

del budget di spesa mensile, reminder di eventuali appuntamenti, repentine flessioni degli indici di borsa o dei prezzi dei prodotti detenuti);

- Flusso delle transazioni integrato tra le diverse piattaforme: questa possibilità permette all'utente di tenere sotto controllo il flusso delle sue uscite anche se queste provengono da oggetti finanziari diversi. Aiuta la visualizzazione in sincrono di flussi e saldo totale. Integra lo storico delle transazioni dell'utente con notifiche esterne (in formato "calendar");
- Intelligenza Artificiale: consente di prevedere i comportamenti degli utenti e di suggerire alcune operazioni, scelte tra quelle di uso più frequente. Recepisce i feedback e consente di customizzare le proposte;
- Gamification: incentiva il pieno utilizzo dei servizi on-line e propone nuove funzionalità come la condivisione sui social degli obiettivi raggiunti, pur mantenendo il giusto livello di riservatezza sui dati più sensibili. Se prevista nell'implementazione permette anche la collezione di punti in programmi fedeltà spendibili in sconti su prodotti mirati.

Diagramma di previsione dell'incremento di ricavi dovuto all'integrazione di queste funzionalità [...].

4.6 Conclusioni

Tabella riassuntiva dei risultati numerici ottenuti [...].

Come emerge dai calcoli che sono stati effettuati si nota un incremento dei ricavi delle Banche italiane. Questo aumento è, in parte, imputabile ai benefici portati dal processo di digitalizzazione.

Il trend positivo è dovuto a:

- diminuzione di costi relativi al mantenimento delle filiali, il cui numero è stato ridotto di quasi il 10% nell'ultimo quadriennio;

- incremento dei ricavi da vendita di prodotti, sia finanziari che assicurativi;

incremento dell'utilizzo da parte dei clienti dei canali digitali e quindi da un ritorno positivo sugli investimenti effettuati.

L'analisi dei risultati ottenuti ci ha portato ad affermare che le scelte effettuate nel piano di durata quadriennale appena concluso, e di cui è appena stato presentato il prosieguo, sono state vincenti e determinanti per la riuscita positiva degli investimenti effettuati in campo digitale e tecnologico.

CONCLUSIONI

Durante la stesura di questa tesi mi sono avvicinata alle logiche che regolano il mondo bancario.

Ho potuto toccare con mano alcune delle regole di calcolo fondamentali e studiarne gli effetti, ho capito le logiche che portano a scegliere un piano d'azione piuttosto che un altro e ho capito quali sono i driver che portano alle scelte degli investimenti in innovazione tecnologica e digitale.

Nello specifico durante il mio lavoro di supporto alle attività di definizione del budget ho potuto notare come anche un piccolo squilibrio tra le grandezze finanziarie possa causare gravi problemi a livello aggregato e quindi come sia fondamentale effettuare analisi preliminari per evitare di incorrere in errori che si potrebbero rivelare di esorbitante importanza per il raggiungimento degli obiettivi prefissati a monte del processo.

Allo stesso tempo ho potuto osservare quanto sia importante effettuare investimenti in maniera oculata e in linea con l'avanzamento della società, non sempre cercare di anticipare i tempi è una tattica vincente. Nel settore di mercato bancario, dove i clienti sono altamente fidelizzati occorre prima prepararli al cambiamento e solo dopo effettuare realmente il cambiamento pianificato; una tattica da first runner potrebbe essere fatale per la finalizzazione dell'investimento.

Durante lo studio del Piano industriale che si è appena concluso e di quello appena presentato per l'arco piano 2018-2021 ho notato come non ci si debba basare solo sui dati numerici derivanti da previsioni fatte su basi dati storiche o sull'andamento dei competitors stranieri o ancora su previsioni fatte su altri settori di mercato (Fintech o start up finanziarie che però non necessitano di una reputazione così consolidata come quella delle grandi Banche italiane) perché per quanto i numeri possano trasmettere un trend che ci porta verso un mondo sempre più digitalizzato

e sempre più tecnologico occorre riportare il tutto al bisogno di stabilità e di cura di cui necessita l'utente medio che non vuole sentirsi trattato come un numero di serie ma ha ancora bisogno di poter fare affidamento su una persona reale che lo possa consigliare nelle decisioni in ambito finanziario che lo portino ad ottenere ciò che vuole.

Per questo è necessario che l'opera di educazione del cliente continui in maniera graduale, e che la sua emancipazione sia un processo che parta dal singolo, in modo che una volta ultimato questo "cammino" l'utente si senta pronto per poter gestire in quasi totale autonomia le sue finanze.

SITOGRAFIA

<https://www.tuttitalia.it/banche/>

https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/cambiare-sopravvivere.pdf

https://www.abieventi.it/Downloads/9187_Penza-e-Folcia-PwC.pdf

[Portale Più Intranet Intesa SanPaolo](#)

[Portale Accenture KX](#)

BIBLIOGRAFIA

PHILIP KOTLER, HERMAWAN KARTAJAYA, IWAN SETIAWAN (2017); "Marketing 4.0 ", Hoepli

DARIO CARDILE, GIUSEPPE MAYER, PEPE MODER (2017); *"Trasformazione digitale. Strategie e strumenti per le PMI del futuro"*; Egea

ROBERTO FERRARI (2016); *"L'era del FINTECH"*; Franco Angeli Edizioni

Accenture People, (2017); *"Application Rationalization Delivery Framework"*

Accenture People, (2017); *"Rationalization"*