

La Banca e il banking

Carlo Murolo, partner di Deloitte pone una domanda provocatoria ma certamente attuale: con l'evoluzione normativa e tecnologica in atto, è forse possibile che esista un "Banking" senza la banca?

I cambiamenti in atto nei Financial Services, alcuni derivanti da evoluzioni di mercato, altri da cambiamenti normativi, prefigurano un'innovazione che fino a pochi anni fa sembrava fantascienza: la disgiunzione tra la banca e alcuni processi di banking. Nel futuro prossimo sarà possibile l'esistenza di processi di banking non fatti dalle banche, e banche che non faranno solo banking?

Occorre fare una premessa: il banking è un processo che collega bisogni primari di business (acquisto di una casa, espansione internazionale, esportazione di merci, ecc.) a quelli secondari (es. finanziamenti, paga-

menti). E' il business che "scatena" il processo di banking e le famiglie e le imprese "comprano" servizi di banking solamente in funzione dell'adeguatezza ai processi primari e sulla base della convenienza economica.

Cadono alcune barriere all'entrata

Il banking è, ad oggi, svolto quasi esclusivamente dalle banche o da soggetti che assomigliamo molto a banche poiché il settore è governato da una regolamentazione molto stringente e da requisiti di capitale, tecnologici e di competenze che di fatto costituiscono delle barriere all'entrata.

Tuttavia esistono novità importanti che possono portare interessanti evoluzioni nel rapporto tra banca e banking. I regulator stanno progressivamente scomponendo il banking in sottoprocessi e definendo, per alcuni di essi, requisiti meno stringenti che, di fatto, li rendono aperti alla concorrenza. Inoltre, i progressi della tecnologia rendono disponibili piattaforme open source di processi bancari a basso costo.

La PSD: cosa cambia nei pagamenti

Un esempio di tale cambiamento è rappresentato dalla nuova normativa PSD. Questa consente alle Payment

Institutions, che soddisfano particolari requisiti, l'offerta di servizi di pagamento quali il prelievo e il deposito di contante, le operazioni di pagamento da un conto o da una linea di credito e le rimesse di denaro. Sulla sponda tecnologica, molte società di software specializzate stanno creando piattaforme open source di mobile payment. Player non bancari, come PayPal, stanno aprendo il proprio codice a sviluppatori esterni integrando funzionalità di pagamento all'interno delle loro applicazioni. E' nata in questo modo una società come Twitpay che, mettendo in collegamento gli account Twitter con quelli di Paypal, consente trasferimenti di denaro in modo semplice e a basso costo, e con caratteristiche simili funzionano anche Square, Obopay, Zong e GetGiving. Alcune ricerche stimano che ad oggi il 20% delle transazioni on line si avvale dei cosiddetti sistemi di pagamento alternativi. Come conseguenza di questa evoluzione, il banking e la banca diventano concetti non più perfettamente coincidenti, proponendo per le banche nuove sfide che magari si manifesteranno lentamente ma che richiedono risposte pronte ed investimenti importanti. Se parte dei processi di banking non sarà più ad appannaggio esclusivo delle banche, come faranno queste ultime a recuperare le componenti

Carlo Murolo, Equity Partner del Consulting di Deloitte



reddituale a rischio? La risposta può essere trovata in una nuova visione dell'approccio strategico al business, in una differente value proposition dei servizi offerti, in un cambiamento del loro approccio al cliente e, in generale, in una evoluzione in ottica open source del loro modello operativo. Il banking non può essere più considerato un business con un perimetro ben definito a priori, in cui i player sono sempre gli stessi e con ruoli già assegnati e immutabili. Il mondo del banking è in continuo (seppur lento) divenire e non è più così facile prevedere quali saranno i concorrenti di domani: è molto probabile che i ruoli diventeranno interscambiabili, con competitor che in alcuni momenti possano essere considerati alleati e con clienti che possono avere parte attiva nei processi produttivi. Occorre quindi che le banche adottino approcci strategici più dinamici, flessibili e modulari, con la possibilità di cambiare in corsa i target di riferimento, con un'ottica più di ecosistema che di modello competitivo statico e soprattutto con un modello operativo più orientato ai processi di business dei clienti (riorientamento della domanda) che alla "fornitura di forme tecniche".

Un nuovo modello operativo

Un modello operativo di banca che deve inglobare i principi di trasparenza, semplicità e qualità del servizio, un modello che deve supportare architetture organizzative e tecnologiche aperte e low cost e sistemi di rewarding basati sui concetti di contributo e di ricompensa consentendo un recupero del gap di qualità del servizio, che la banca ha nei confronti dei potenziali competitor.

In quest'ottica le banche potrebbero, ad esempio, iniziare a guardare con

Il 20% delle transazioni online avviene su sistemi di pagamento alternativi

più attenzione ai comportamenti che stanno attuando i principali retailer. Perché i retailer? Innanzitutto perché la banca nella sua accezione classica è un retailer. Ma soprattutto perché i retailer hanno da lungo tempo capito che era necessario lavorare essenzialmente sul lato della domanda creando un "ambiente" coinvolgente, costruito attorno ai bisogni del cliente, nel quale il negozio è visto come un destination point e che è necessario inserirlo all'interno di un modello multicanale integrato.

E' forse per questo che l'indice di Customer Experience di Forrester, per il mercato retail, è di circa 10 punti superiore a quello delle banche, e che nel tempo questa differenza si è mantenuta inalterata.

Nei progetti che, come **Deloitte**, stiamo seguendo in Italia e all'estero, emerge chiaramente che quando le banche vengono valutate con indicatori tipici dei retailer mostrano segnali di sofferenza. Questi confronti stanno progressivamente portando le banche ad adottare sistemi di controllo gestionale più evoluti e ad avviare processi complessi di cambiamento del proprio modello distributivo e operativo.

Bring Back the Branch

Negli Stati Uniti, ma sempre di più anche in Europa, ci sono banche che utilizzano modelli di filiale differenziati per caratteristiche territoriali o comportamentali della clientela, il disegno degli store orientato ai fabbisogni della clientela in ottica destination point, gli spazi espositivi che esaltano il look&feel e la riconoscibilità del brand o l'integrazione della filiale all'interno della comunità locale in ottica neighborhood store. Un recente articolo del Financial Times, sul ritorno degli old-fashioned bank manager illustra le principali direttrici che le banche inglesi stanno perseguendo: meno call center e più rapporto personale con il cliente, sviluppo della rete per fornire una Customer Experience differente ("bring back the branch"), lo sviluppo del customer service basato sul principio dell'utilità della banca e infine la puntuale soddisfazione delle aspettative create.

Le banche dovranno dunque cercare di reinterpretare il banking, accettando la concorrenza di operatori non tradizionali su alcuni processi ed evolvendo sempre più i propri modelli operativi e di business in funzione dei fabbisogni fondamentali dei propri clienti. Il banking sta faticosamente cambiando e richiede, da parte delle banche, un processo di evoluzione importante, il tutto a vantaggio del mercato e, si spera, dei consumatori.

Carlo Murolo,

Partner Financial Services Industry
Deloitte Consulting Spa