

ALL'ORIZZONTE C'È L'IRRUZIONE DEI COLOSSI WEB

Fra pochi anni ingresso nel settore di Facebook e Amazon
Klecha: «Il vantaggio competitivo è la profilazione dei clienti»

di LUIGI DELL'OLIO

Tagli al costo del personale per 800 milioni di euro, con la somma che viene quasi per intero dirottata sugli investimenti digitali. Se persino un gruppo che è stato tra i pionieri della banca diretta come Ing decide di rivedere drasticamente il proprio modello di business, vuol dire che siamo di fronte a un cambiamento radicale. La volontà del *top management* sarà un fattore decisivo nei prossimi mesi, ma molto dipenderà anche dalla capacità di coinvolgere il personale in un mutamento rapido che non offre alternative.

L'evoluzione della domanda

Per Giuliano Cicioni, partner di Kpmg, la chiusura di 4 mila sportelli (il 13% del totale) dal 2008 in avanti è solo un antipasto. «Il sistema attuale non funziona sia per una questione di costi, sia perché non risponde più all'evoluzione della domanda», spiega. Immaginando che a medio termine si arriverà a



A sinistra una filiale di Veneto Banca e a destra una foto storica del maggio 2012: Marc Zuckerberg fondatore di Facebook suona la campanella il primo giorno di quotazione della sua società sul Nasdaq

una segmentazione netta del mercato, con l'offerta per il *mass market* composta da prodotti base, distribuiti prevalentemente sui canali diretti/digitali, mentre gli sportelli verranno riservati soprattutto alla consulenza della clientela più facoltosa, con un contenuto di assistenza più elevato. Mentre l'offerta del credito alle Pmi viaggia verso una maggiore semplificazione, *outsourcing* e, in alcuni casi, debancarizzazione e opportunità di *funding* alternati-

vo. Insomma, uno scenario completamente diverso da quello attuale.

Fatture all'asta

Dello stesso avviso è Fabio Bolognini, ex-manager di banche come Unicredit e Intesa SanPaolo e oggi in Workinvoice, piattaforma online che consente alle Pmi di mettere all'asta le proprie fatture per convertirle in contante. «Mentre le filiere produttive degli altri settori economici negli ultimi 20 anni sono evolute nella



“Accelerano gli investimenti nel digitale in un ripensamento complessivo del sistema

direzione di una segmentazione dei processi, la banca ha continuato a fare tutto, dalla gestione dei depositi al trading, dalla consulenza avanzata fino all'intermediazione». Un mo-

dello che l'avvento della crisi prima e il crollo dei tassi poi hanno messo irrimediabilmente in crisi, evidenziando come le rendite di posizione portino a sedersi sugli allori, e spesso a perdere il treno dell'innovazione. Come sarà, dunque, la banca di domani? «Per mantenere in vita gli istituti, occorre smontarli e rimontarli da zero», commenta Bolognini, «cercando partnership al di fuori degli istituti, magari nel folto mondo di startup fintech, in modo ridurre

i costi e migliorare l'efficienza». Ma realtà abituate a muoversi solitamente con tempi lunghi sono pronte a un cambio così radicale? «Non è in gioco una fetta di mercato, ma la sopravvivenza delle banche», è la risposta netta di Bolognini.

Tagliare i costi

Sulla necessità di innovare si sofferma anche Giovanni Bosi, ad della mestrina Banca Ifis, specializzata nella valorizzazione dei non performing loans e nella concessione dei prestiti a

Oxford

SCHOOL OF ENGLISH

Since 1961

ISCRIZIONI SEMPRE APERTE

- NUOVI CORSI ANNUALI
- CORSI ED ESAMI OXSET
- CORSI INTENSIVI
- PREPARAZIONE PER LE CERTIFICAZIONI
- CORSI PRESSO AZIENDE
- CORSI PRESSO SCUOLE
- FORMAZIONE PERSONALIZZATA
- NUOVE SESSIONI CAMBRIDGE ENGLISH

COMPUTER BASED EXAMS CON POSSIBILITÀ DI PREPARAZIONE PERSONALIZZATA

Cambridge English Language Assessment
Authorised Centre

PADOVA

Piazza Garibaldi, 8

049656180 3401985554

padova@oxfordschool.com

oxfordschool.com

ENTRY TEST
GRATUITO

COMMERCIO ARTICOLI TECNICI INDUSTRIALI

C.A.T.I. S.R.L.

RIDUTTORI

•

MOTORI

•

CUSCINETTI

•

SUPPORTI

•

INGRANAGGI

•

CINGHIE

35131 PADOVA Via G. B. Ricci, 6/int.8 - Tel. 049.651.855 - Fax 049.8756.084

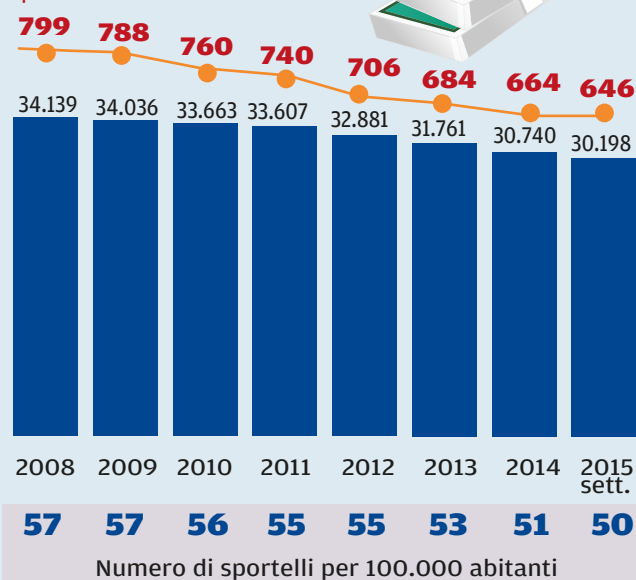
www.cati-italia.com - info@cati-italia.com



EVOLUZIONE DEL NUMERO DI BANCHE E SPORTELLI IN ITALIA

4.000

Sportelli chiusi dal 2008 al 2015



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

medio termine. «Il digitale e il *fintech* non sono mode, ma fenomeni che cambiano in profondità il settore. Davvero le banche sono convinte che gli sportelli siano ancora un valore, una ricchezza per il territorio?», si chiede. Indicando che occorre passare da una presenza ramificata su tutto il territorio a un'integrazione tra online e presenza fisica di prossimità rispetto al cliente. Il tutto con «un'attenzione estrema ai costi e la capacità di controllarli per

“ Mercato diviso in segmenti: prodotti di base per il “mass market”, gli sportelli per la consulenza

singola unità di business, senza compensare le croniche perdite di alcuni settori con utili provenienti da altri».

Una nuova denominazione
Alessandro Rimassa, direttore

di Tag Innovation School e autore del libro appena pubblicato *FinTech Revolution*, arriva a ipotizzare che le banche potranno arrivare anche a una nuova denominazione, tanti sono i cambiamenti in atto rispetto al modello tradizionale. «In un futuro nemmeno tanto remoto, realtà come Facebook, Amazon e molte altri *player* della *digital economy* diventeranno le nuove banche».

Se il cambiamento radicale è ormai certo, come affrontarlo?

Per Davide D'Affronto, socio banking dello studio legale Simmons & Simmons, «la grande sfida è ridefinire il rapporto verso le imprese del tessuto italiano, dopo la crisi di redditività sul *retail*». Così avranno successo le realtà in grado di adottare un modello di servizio «che sia chiaramente percepito dagli imprenditori come a valore aggiunto e non sia fondato sul solo costo del denaro prestato. Quindi quelle che proporranno proattivamente agli imprenditori operazioni e opportunità di business».

Colossi hi tech in arrivo

Stephane Klecha, fondatore e managing partner di Klecha & Co, società di consulenza finanziaria, segnala che «*player* non bancari, colossi tecnologici ma non solo, stanno tentando di entrare nel mercato bancario con armi potenti in termini di conoscenza dei modelli di consumo e di *user experience*». Dalla loro, questi operatori hanno una profilazione degli utenti che offre un vantaggio competitivo rispetto agli istituti tradizionali, «nonché un livello di affidabilità che li pone in una posizione di vantaggio». Tuttavia, le banche hanno tuttora importanti vantaggi competitivi da sfruttare. «In Italia, in un contesto in cui l'età media della popolazione resta alta, l'adozione delle nuove tecnologie è più lenta rispetto ad altri mercati», aggiunge l'esperto. «Verranno quindi sviluppati processi ovvero forme ibride di gestione del cliente e di integrazione più spinta nell'accompagnamento dei clienti-consumatori nella loro vita quotidiana», è la conclusione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LO SPETTRO DEI TAGLI

SINDACATI SUL CHI VA LÀ «TUTELARE CHI LAVORA»

Per realizzare i cambiamenti necessari a tenere in vita le banche, occorre cambiare volto anche al profilo di chi lavora in banca. Oltre ai cambiamenti tecnologici, occorre fare i conti con una serie di innovazioni normative, introdotte per la gran parte come risposta alla grande crisi partita nel 2008. «In banca cresce il peso delle funzioni di controllo e compliance», ricorda Stefano Salvadeo, partner di Beroni Grant Thornton. «Funzioni che comporteranno sempre di più l'introduzione di figure specializzate». La sfida organizzativa, sottolinea, è la più difficile perché comporterà anche interventi drastici sul lato del personale.

Una prospettiva che i sindacati vedono come il fumo negli occhi. «Pensiamo che l'innovazione dei servizi bancari debba passare attraverso la riqualificazione dei lavoratori e non possa prescindere dal mantenimento dei livelli occupazionali», dichiara Lando Maria Sileoni, segretario generale della Fabi, il sindacato più rappresentativo tra i bancari. Che non vogliono essere passivi di fronte al vento del cambiamento. «Recentemente abbiamo presentato ai banchieri le nostre proposte per un nuovo modello di banca, suggerendo un recupero delle attività un tempo svolte dagli istituti, una



Lando Maria Sileoni

maggiore offerta di consulenza fiscale, tecnologica e gestionale, più specializzazione e creazione di nuovi mestieri», spiega. In attesa di capire se tutto questo basterà a minimizzare l'impatto occupazionale sulla categoria, cosa resta da fare a chi oggi lavora in banca? «La priorità è non stare fermi di fronte all'evolvere degli eventi», suggerisce Aldo Varenna, presidente di Efpa Italia, fondazione che promuove gli standard formativi di qualità e certifica corsi per i professionisti della consulenza. «Quindi formarsi, chiedendo al proprio istituto di programmare corsi sulle innovazioni di mercato o, in caso di rifiuto, organizzandosi in proprio». Nella consapevolezza che «la crescente complessità dei mercati riserverà ancora spazio per i consulenti capaci e al passo con l'evoluzione del mercato».

Luigi dell'Olio

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lungimirante e affidabile. Ottime qualità per il vostro fondo.

I migliori Gestori di Fondo sono quelli con le qualità di un elefante. Agiscono in modo avveduto, con esperienza e futo. Scopritelo voi stessi: i fondi comuni di investimento bilanciati di ETHENEA. ethenea.com

ETHENEA
managing the Ethna Funds

Per informazioni dettagliate sulle opportunità e i rischi di un investimento nei fondi si rimanda al prospetto e al KIID (Informazioni Chiave per gli Investitori) nella versione di volta in volta vigente disponibili gratuitamente, unitamente al regolamento di gestione e alla relazione annuale e semestrale di ciascun fondo, sul sito internet della società di gestione ETHENEA Independent Investors S.A., ethenea.com. Prima dell'adesione leggere il prospetto.