



Indagine ABI-Università di Parma sull'evoluzione dei modelli di servizio

Luisa Bajetta, ABI

Prof. Luciano Munari, Università degli Studi di Parma

L'ABI, in collaborazione con l'Università di Parma, ha realizzato un'indagine presso le banche finalizzata a cogliere le iniziative, presenti e future, volte a innovare il modello di servizio, soprattutto con riferimento ad approcci, strumenti e canali orientati a migliorare la relazione con la clientela.

L'innovazione del modello di servizio, ossia delle modalità con cui la banca si rapporta con la propria clientela privata retail, e in particolare con il segmento famiglie, rappresenta per gli intermediari una grande opportunità sia dal punto di vista dell'equilibrio reddituale, sia ai fini del rafforzamento del capitale fiduciario della propria clientela.

In questo quadro l'ABI, in collaborazione con l'Università di Parma (prof. Luciano Munari), nel febbraio-marzo del 2013, ha condotto una survey che mira a rilevare le iniziative delle banche volte a migliorare il modello di servizio nel segmento dei privati. In particolare, l'indagine fa il punto sugli orientamenti di fondo e sulle caratteristiche dei modelli di servizio, soprattutto con riferimento a approcci e strumenti che hanno un impatto diretto sulle prestazioni alla clientela.

L'innovazione del modello di servizio alla clientela

L'indagine ha in primo luogo messo in evidenza che l'ampissima maggioranza delle banche (86%) attribuisce **molta importanza al processo di revisione del modello di servizio** alla clientela privata, che diverrà centrale nelle politiche di innovazione degli intermediari dei prossimi 2-3 anni (fig. 1).

Gli sforzi delle banche in tale direzione avranno come **obiettivo principale lo sviluppo dei canali distributivi**. Tale obiettivo prevale nettamente sulla focalizzazione dell'approccio al mercato (posizionamento su specifici segmenti di clientela o di business) e sull'innovazione negli strumenti di relazione con la clientela (fig. 2). Sia le maggiori opportunità offerte dalla tecnologia, sia i cambiamenti nelle abitudini della clientela consentono e richiedono una profonda revisione delle modalità di accesso e fruizione dei servizi finanziari. Il modello distributivo tradizionale, centrato sulla rete territoriale di sportelli, non risponde più da solo alle esigenze di una clientela che, seppur lentamente e salvo eccezioni di carattere locale, si sta sempre più convertendo agli acquisti on line e è sempre più alla ricerca di soluzioni che consentano di ridurre le proprie spese.

In particolare, **lo sviluppo dei canali distributivi punta** (fig. 3):

- da un lato al **miglioramento della loro integrazione** per favorire una relazione efficace con la clientela

- e dall'altro **all'attivazione di nuovi e più moderni canali** e modalità di accesso alla banca e ai suoi servizi.

Indubbiamente, da tempo le banche hanno già sviluppato canali distributivi diversi dalla tradizionale rete di sportelli, anche se la diffusione degli smartphone e dei tablet offre ancora nuove opportunità di accesso ai servizi finanziari da parte della clientela. In questo contesto l'innovazione principale consiste nella riconfigurazione dei ruoli relativi dei diversi canali e soprattutto nella loro integrazione per consentire alla clientela di operare di volta in volta attraverso il canale più coerente con le proprie esigenze in una prospettiva di rapporto unitario con la banca.

L'indagine nel suo complesso, come si vedrà nel seguito, indica inoltre che le trasformazioni in atto presso gli intermediari sono finalizzate a sostenere:

- un crescente utilizzo da parte della clientela dei **canali a distanza per tutta l'operatività corrente**

- e nel contempo ad accrescere la capacità di fornire una sempre maggiore **assistenza e consulenza, sia sul territorio che attraverso le nuove strumentazioni tecnologiche**, per rispondere meglio alle esigenze dei clienti.

Focalizzazione sulla **consulenza** e miglioramento della **qualità** del servizio rappresentano, infatti, due fattori chiave dell'innovazione nella relazione con la clientela (fig. 4).

In sostanza, pare che le banche del campione, nella media, siano più orientate a **sviluppare strategie di relazione soft che hard** e questo rappresenta un interessante riorientamento dei modelli di servizio, suscettibile di migliorare notevolmente i rapporti con la clientela e la sua soddisfazione. Si tratta di un significativo segnale di attenzione nei confronti dei clienti volto ad aumentare i ricavi più attraverso il miglioramento qualitativo dell'offerta che incrementando i prodotti da vendere.

Il campione di rispondenti

Alla rilevazione, condotta con un questionario strutturato, hanno partecipato banche capogruppo (per le banche del gruppo) e altre banche, rappresentative di complessivi **80 istituti, cui corrispondono circa il 76% degli sportelli presenti sul territorio nazionale.**

Composizione del campione (banche o capogruppo/banche) per dimensione o tipologia

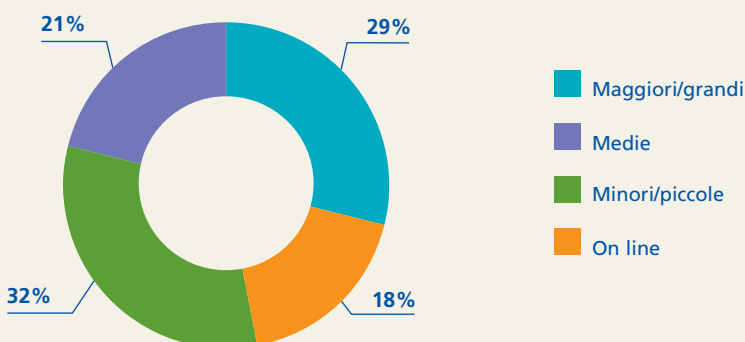


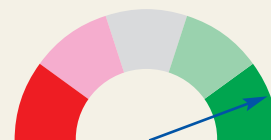
fig. 1

Rilevanza del processo di revisione del modello di servizio alla clientela privata

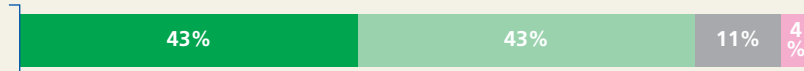
Quale importanza assume nell'attuale strategia di mercato della vostra Banca il processo di riconsiderazione/revisione del modello di servizio alla clientela retail (privati)?

Grado medio di importanza dell'innovazione del modello di servizio su scala (1 min - 5 max):

4,3



Massima rilevanza Alta rilevanza Media rilevanza Tra minima e media rilevanza Minima rilevanza





Digitalizzazione e semplificazione dei processi

Il miglioramento del modello di servizio, soprattutto se focalizzato sulla qualità dell'offerta, passa attraverso una revisione dei processi aziendali che hanno diretto impatto sulla relazione con la clientela. I due ambiti di processo che vengono segnati come in maggiore aumento (fig. 5) sono quelli rivolti:

● alla **digitalizzazione** dei documenti nei rapporti con la clientela,

● e alla **semplificazione delle procedure** per gestire le relazioni di clientela.

Seguono la formazione del personale per una relazione proattiva, la realizzazione di nuovi processi di riduzione dei tempi di chiusura dei contratti, l'innovazione dei processi per aumentare la customer satisfaction e l'incentivazione del personale collegata alla qualità del servizio.

Una maggiore digitalizzazione lungo tutta la catena di gestione dei servizi finanziari - insieme a una crescente semplificazione degli stessi - consente di raggiungere più elevati standard di qualità, adeguati a servire meglio l'ampio universo della clientela privata e l'ingente mole di operazioni da questa generata. La graduatoria indicata dalle banche sembra quindi segnalare che una riorganizzazione dei processi orientata al risparmio dei costi ha anche riflessi in termini di miglioramento della customer satisfaction. Inoltre, va rilevato che, come mostrano altre indagini precedentemente condotte dall'ABI¹, molte banche hanno già da tempo realizzato sistemi premianti che tengono conto della qualità del servizio erogato al cliente e hanno recepito, soprattutto a seguito dell'introduzione dei sistemi

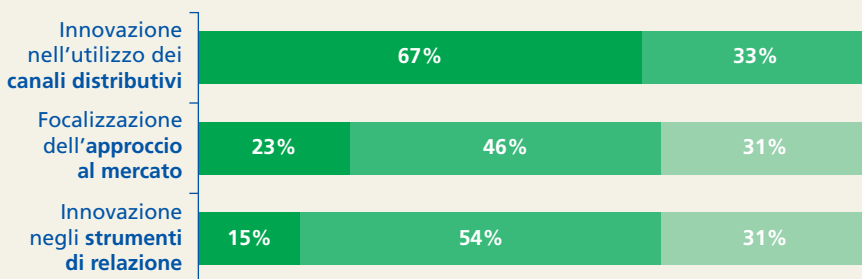
fig. 2

Focalizzazione delle strategie di innovazione del modello di servizio

In quali direzioni la vostra Banca prevede di focalizzare maggiormente la strategia di innovazione del modello di servizio al cliente retail (privati) nei prossimi 2-3 anni?

Grado di importanza ai fini dell'innovazione del modello di servizio

■ 1° in ordine di importanza ■ 2° in ordine di importanza ■ 3° in ordine di importanza



Grado medio di importanza su scala (1 min - 3 max):

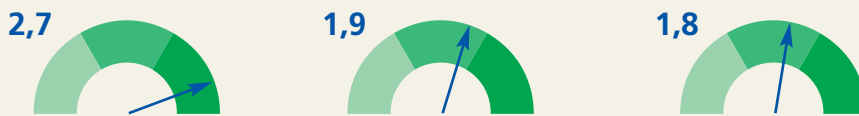


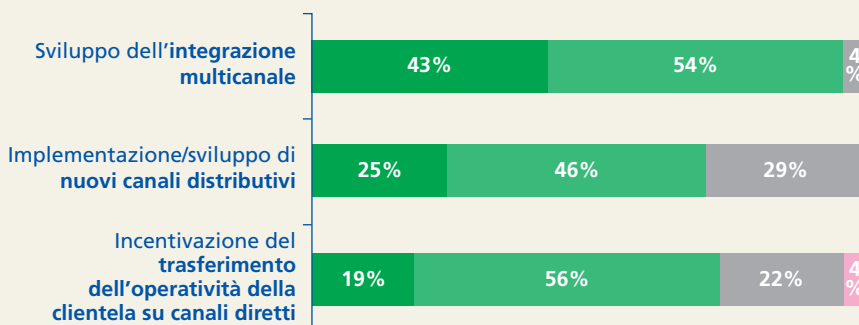
fig. 3

Principali direttrici dell'innovazione dei canali distributivi

In quali direzioni la vostra Banca prevede di focalizzare maggiormente la strategia di innovazione del modello di servizio al cliente retail (privati) nei prossimi 2-3 anni?

Innovazione dei canali distributivi - Trend nei prossimi 2-3 anni

■ Molto in aumento ■ In aumento ■ Stabile ■ In diminuzione ■ Molto in diminuzione



¹ Indagine ABI-Università di Parma su "Gli approcci di Customer Satisfaction adottati dalle banche italiane" (2010). Cfr. MK n.2/2010.

di CRM, un nuovo orientamento alla maggiore proattività del personale. La digitalizzazione e una maggiore semplificazione nei servizi finanziari rappresentano quindi oggi l'ulteriore tassello innovativo da implementare per dare valore sostenibile ai clienti.

Come cambia l'agenzia bancaria

Nelle previsioni delle banche, l'agenzia bancaria del futuro sarà un luogo in cui verrà massimizzato il tempo di relazione con i propri clienti.

L'uso da parte delle persone dei nuovi canali (Internet banking, call center, smartphone) sta infatti alleggerendo le agenzie dalle attività operative più ricorrenti. Inoltre, il back office è stato reso più efficiente dalla digitalizzazione e dalla semplificazione delle procedure e richiederà sempre meno l'intervento del personale di rete che potrà essere dedicato ad attività a maggior valore aggiunto. Il 61% delle banche prevede infatti un aumento molto elevato del tempo dedicato dal personale di rete agli incontri con i clienti (fig. 6), che già oggi assorbono circa il 43% del totale del tempo. Dato il minor afflusso di clienti che richiedono di effettuare in agenzia le attività transattive, la rete degli sportelli sembra destinata a ridursi dimensionalmente e le maggiori riduzioni si concentreranno tra le agenzie di minori dimensioni (fig. 7): il 48% delle banche prevede di ridurre la quantità di punti vendita molto piccoli² (che oggi sono circa il

² Sportelli con meno di 5 addetti.

fig. 4

Principali direttrici dell'innovazione nella relazione con la clientela

In quali direzioni la vostra Banca prevede di focalizzare maggiormente la strategia di innovazione del modello di servizio al cliente retail (privati) nei prossimi 2-3 anni?

Innovazione nella relazione - Trend nei prossimi 2-3 anni

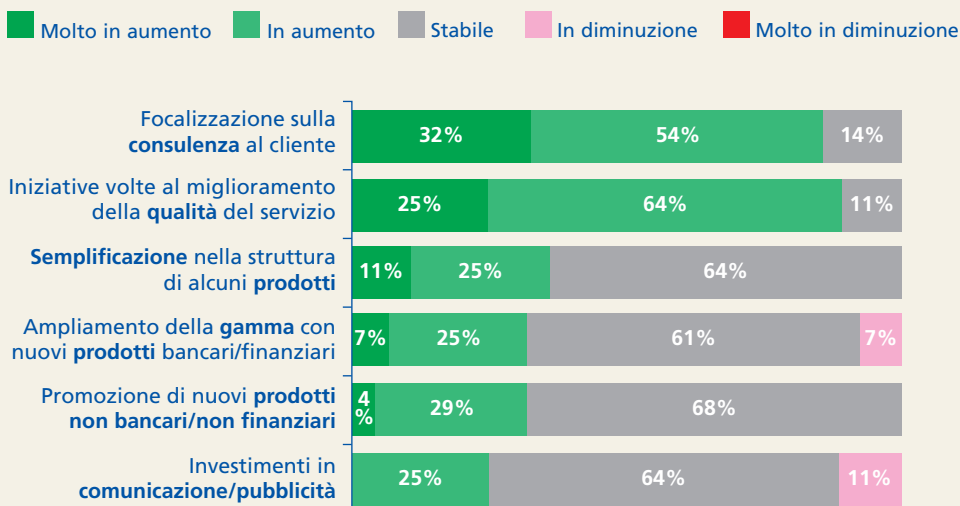


fig. 5

Principali direttrici dell'innovazione dei processi aziendali volti al miglioramento della relazione con la clientela

In quale misura prevedete di focalizzare maggiormente l'innovazione dei processi aziendali con l'obiettivo di migliorare il modello di servizio alla clientela retail (privati), nei prossimi 2-3 anni?

Trend di innovazione dei processi aziendali

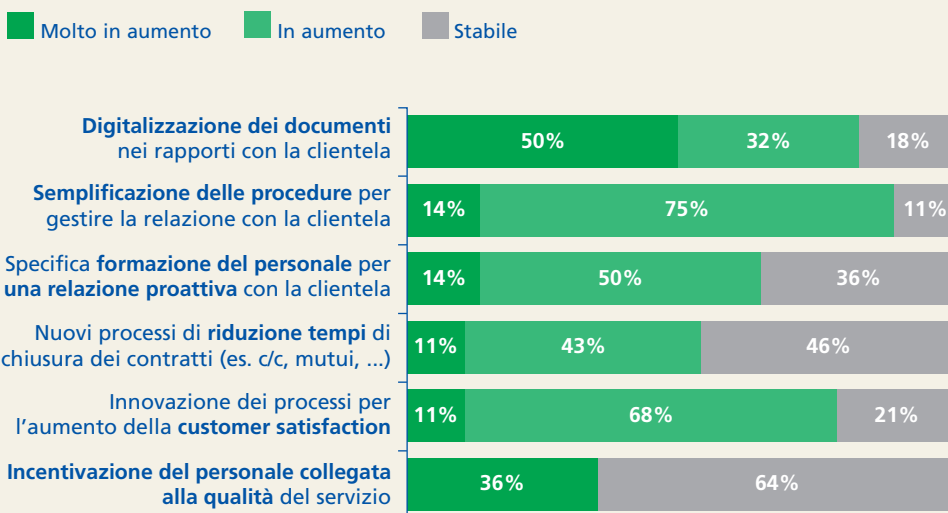
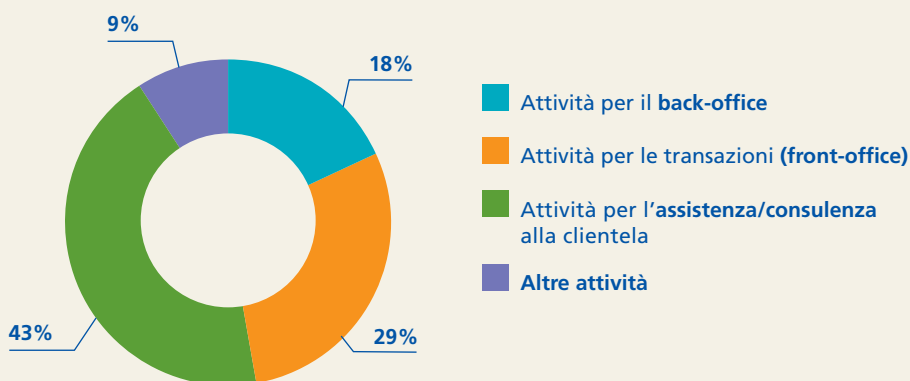


fig. 6

Distribuzione del tempo del personale di rete

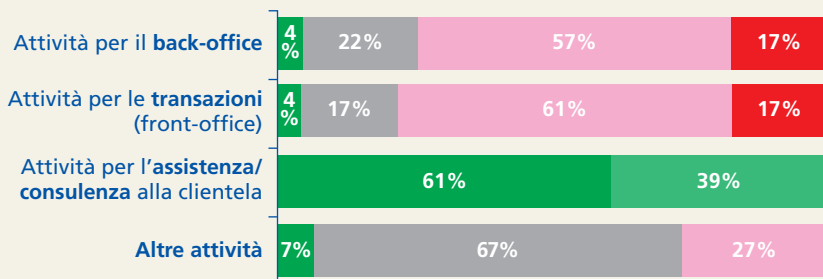
Quali impatti avranno i cambiamenti previsti (nei prossimi 2-3 anni) sulle attività svolte presso gli sportelli della vostra Banca?

Attuale distribuzione media del tempo allocato sulle diverse attività svolte dallo sportello



Trend atteso di crescita/diminuzione delle attività svolte allo sportello

■ Molto in aumento
 ■ In leggero aumento
 ■ Stabile
 ■ In diminuzione
 ■ Molto in diminuzione



62% del totale), dove è più difficile rendere disponibili tutte le competenze per svolgere in modo ottimale le attività di assistenza e consulenza alla clientela. Va tuttavia osservato che un quarto del campione prevede invece per questa dimensione di sportelli un leggero aumento.

Oltre alle dimensioni, paiono destinati a cambiare anche la tipologia e il lay out degli sportelli (fig. 8). Ciò riguarderà in particolare l'aumento dei punti vendita specificamente orientati alla consulenza e, in seconda battuta, il restyling delle filiali esistenti per migliorare la customer experience. Minore sviluppo sembra potranno avere gli sportelli non presidiati.

Inoltre (fig. 9), il 73% delle banche aumenterà gli spazi dedicati appunto alla consulenza all'interno delle proprie agenzie. La metà delle banche prevede anche, laddove opportuno, di rendere disponibili spazi specifici per consentire al cliente di collegarsi in video a un dipendente, referente della sua relazione (gestore remoto). Questi due orientamenti segnalano da un lato che attraverso la tecnologia si cerca di superare l'o-

stacolo rappresentato dalla diffusione sul territorio delle competenze per una consulenza di qualità e dall'altro che si cerca di sfruttare gli spazi liberati dal decremento delle attività più tradizionali con l'introduzione di offerte che, oltre a contribuire alla copertura dei costi degli sportelli, possano funzionare da richiamo per aumentare l'afflusso delle clientela in filiale, migliorando l'efficienza delle visite allo sportello.

Interessante è anche una certa attenzione per l'offerta di servizi non bancari.

Nella direzione di un miglioramento delle attività di assistenza e consulenza ai clienti va anche la previsione di un deciso rafforzamento degli strumenti di supporto informativo per il personale che è a contatto con la clientela (fig. 10), strumenti che

guidano clienti e dipendenti a trovare le soluzioni più adatte alle specifiche esigenze, soprattutto nell'area degli investimenti, dove le banche hanno



ancora margini di miglioramento nello sfruttamento della tecnologia.

Se si vuole ottenere un più marcato orientamento all'assistenza per aiutare il cliente a comprare ciò che gli serve, la diffusione di questi strumenti di supporto al consulente sono di fondamentale importanza. E il fatto che si preveda un incremento della loro diffusione può essere assunto come la testimonianza che la volontà di aumentare l'attività di consulenza non è una dichiarazione velleitaria, ma si basa su strumenti coerenti e concreti.

fig. 7

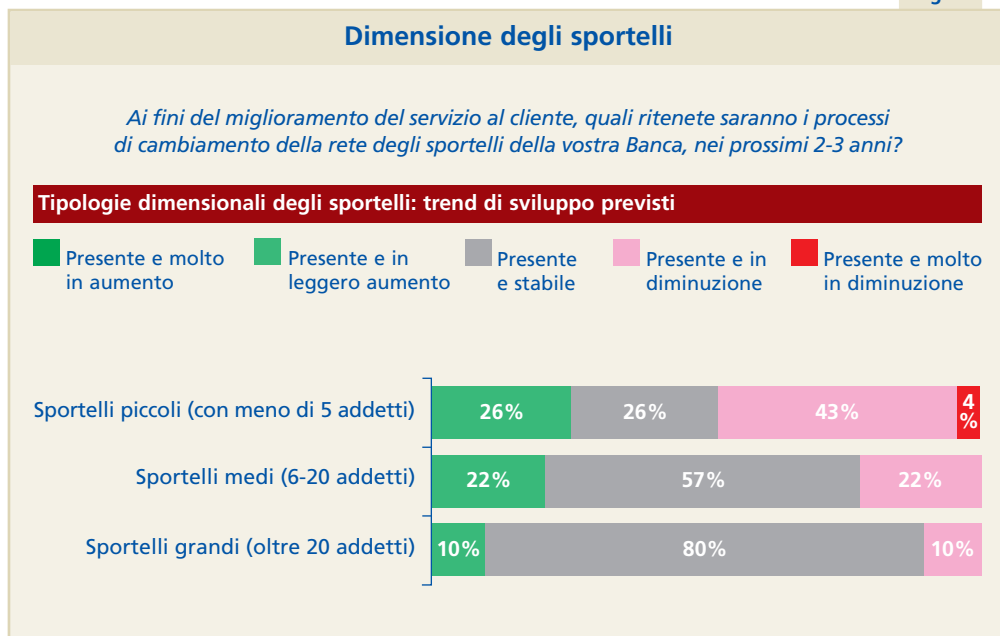
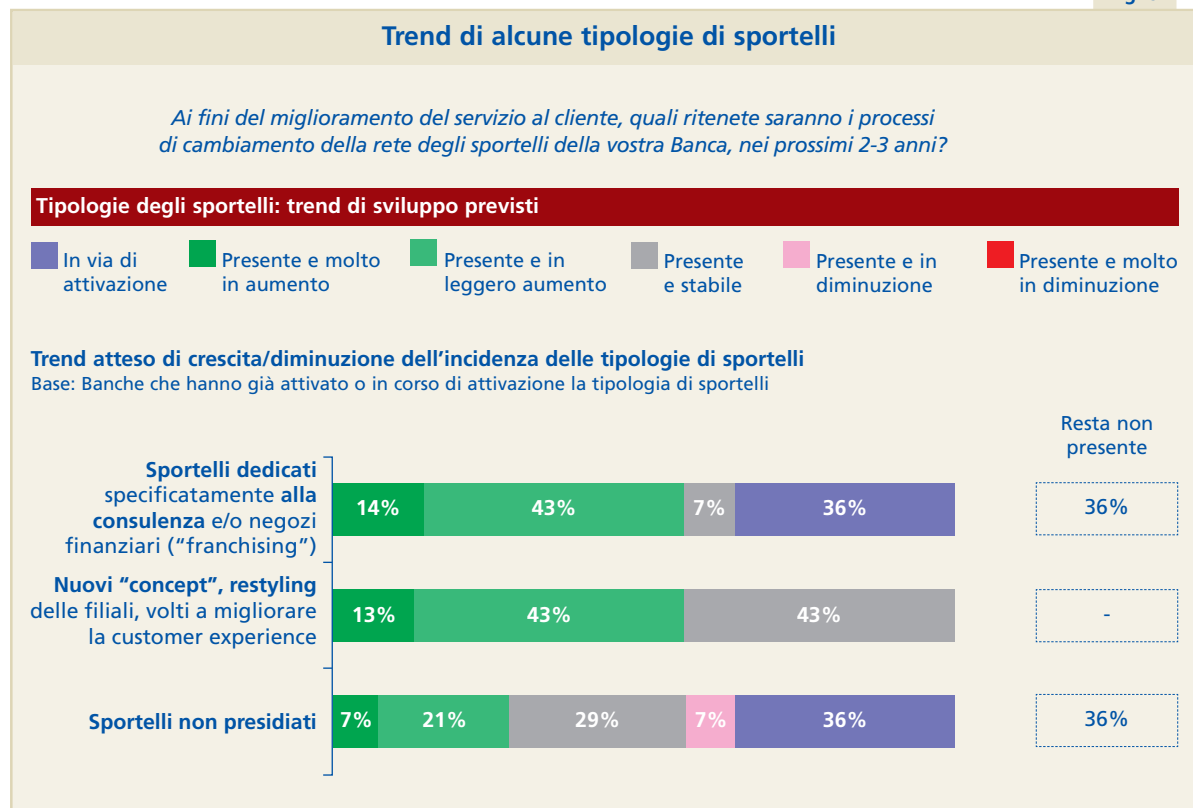


fig. 8



Gli strumenti di misurazione della customer satisfaction sulla rete di sportelli, già ormai implementati da numerose banche, avranno un ulteriore sviluppo, anche se relativamente meno accentuato.

Per favorire un più efficiente rapporto con i clienti, andranno peraltro sempre più diffondendosi gli strumenti di supporto all'organizzazione dell'agenda del gesto-



fig. 9

Layout degli sportelli

Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento della rete degli sportelli della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Layout allo sportello: trend di sviluppo previsti



Trend atteso di crescita/diminuzione delle tipologie di spazi

Base: Banche che hanno già attivato o in corso di attivazione dell'incidenza delle tipologie di spazi

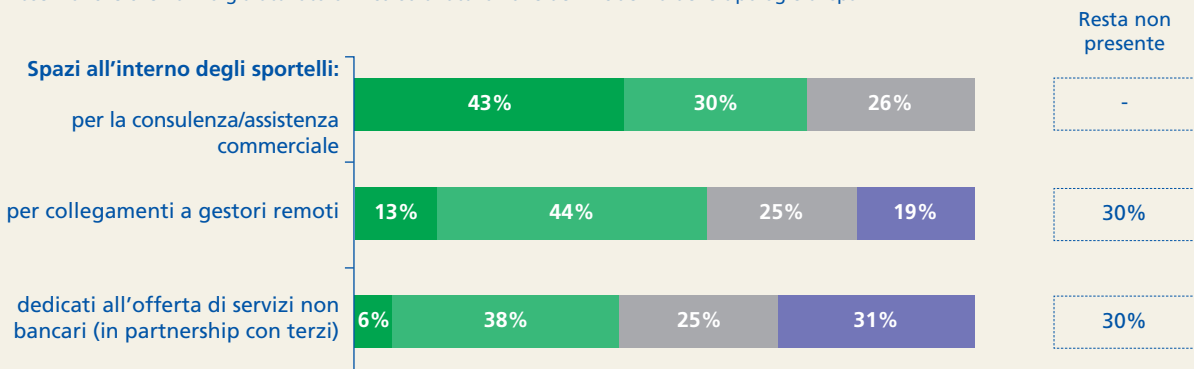


fig. 10

Strumenti a supporto della relazione con la clientela

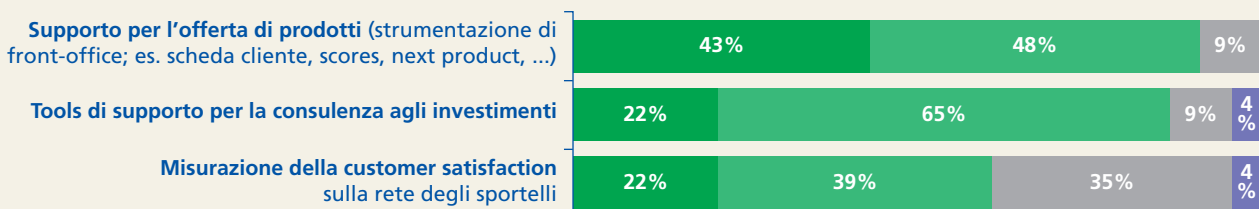
Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento della rete degli sportelli della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Strumenti per lo sportello volti a migliorare il servizio



Trend atteso di crescita/diminuzione delle tipologie dei diversi strumenti

Base: Banche che hanno già attivato o in corso di attivazione dell'incidenza delle tipologie dei diversi strumenti



re e conseguentemente le prassi di **fissazione degli appuntamenti in agenzia con il referente dedicato**, in modo che le persone non debbano mai avere attese prolungate per dialogare sulle questioni più importanti. Tutte le banche si stanno infatti organizzando in tal senso, prevedendo che il cliente possa **prendere l'ap-**

fig. 11

La programmazione dell'agenda del gestore

Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento della rete degli sportelli della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Organizzazione dell'agenda del gestore

■ In via di attivazione
 ■ Molto in aumento
 ■ In leggero aumento
 ■ Stabile
 ■ In diminuzione
 ■ Molto in diminuzione

Trend atteso di crescita/diminuzione delle modalità di programmazione degli appuntamenti

Base: Banche che hanno già attivato o in corso di attivazione delle modalità di programmazione degli appuntamenti

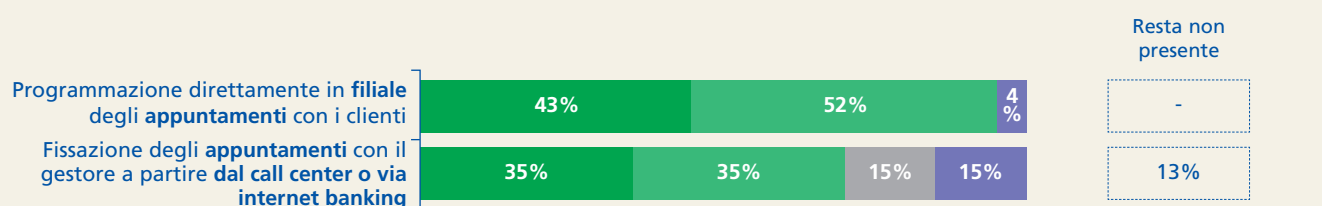


fig. 12

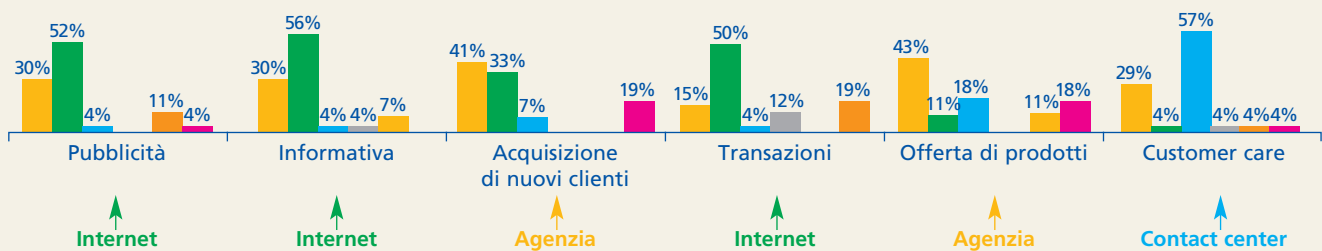
Il ruolo dei canali nelle varie fasi della relazione banca-cliente

Quale ruolo nelle strategie di relazione con il cliente sarà maggiormente attribuito ai diversi canali nei prossimi 2-3 anni nella vostra Banca?

Ruolo dei canali

■ Sportelli
 ■ Internet banking
 ■ Contact center
 ■ Self service
 ■ Mobile - smartphone
 ■ Promotori finanziari e mediatori creditizi

% di banche per le quali il canale indicato sarà quello che avrà un ruolo **particolarmente rilevante** nella specifica fase della relazione



puntamento anche via Internet o via contact center (70% delle banche indica questa modalità in crescita; 35% in forte crescita), come effetto di una sempre maggiore integrazione fra i canali (fig. 11). Quindi, da un lato la programmazione degli incontri è una modalità che consente di conciliare i tempi di lavoro e le competenze con le esigenze e le fluttuazioni della domanda, dall'altro la possibilità di fissare appuntamenti in remoto consente di sfruttare la tecnologia per migliorare la gestione del tempo anche da parte della clientela.



fig. 13

Trend delle apparecchiature di self service e delle dimensioni dei contact center

Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento nei canali a distanza della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Self service e contact center

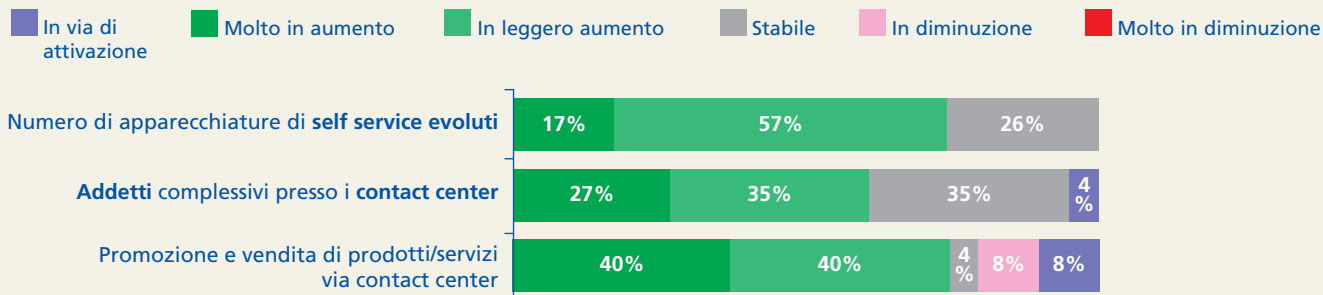


fig. 14

La vendita on line

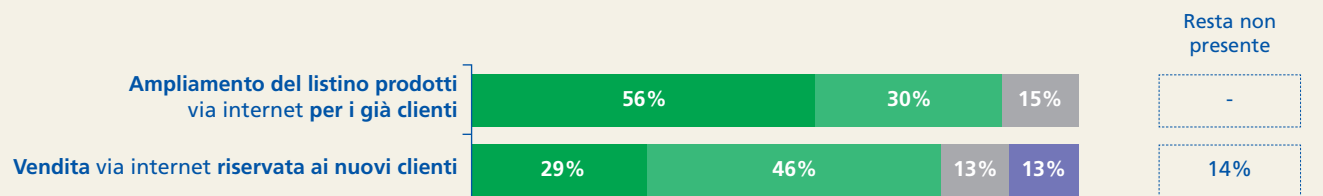
Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento nei canali a distanza della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Gamma di offerta su Internet



Trend atteso di crescita/diminuzione della gamma di offerta su Internet

Base: Banche che hanno già attivato o in corso di attivazione della gamma di offerta



Ruoli diversi per canali diversi

Nella banca multicanale ogni device - pur operando in prospettiva a 360° nel rapporto con il cliente - assumerà sempre di più un proprio specifico ruolo nelle politiche distributive, in funzione della differente efficacia nel realizzare gli obiettivi della banca nelle varie fasi della relazione con la clientela.

L'indagine mostra infatti come, nelle previsioni degli intermediari a 2-3 anni, il contatto personale continuerà a essere fondamentale nell'acquisizione di nuova clientela e nella vendita di servizi ad alto valore aggiunto che saranno ancora un appannaggio fondamentale degli sportelli bancari. L'internet banking assumerà



fig. 15

La relazione a distanza con il cliente

Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento nei canali a distanza della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Nuovi approcci su Internet

■ In via di attivazione
 ■ Molto in aumento
 ■ In leggero aumento
 ■ Stabile
 ■ In diminuzione
 ■ Molto in diminuzione

Trend atteso di crescita/diminuzione dei nuovi approcci relazionali

Base: Banche che hanno già attivato o in corso di attivazione l'approccio

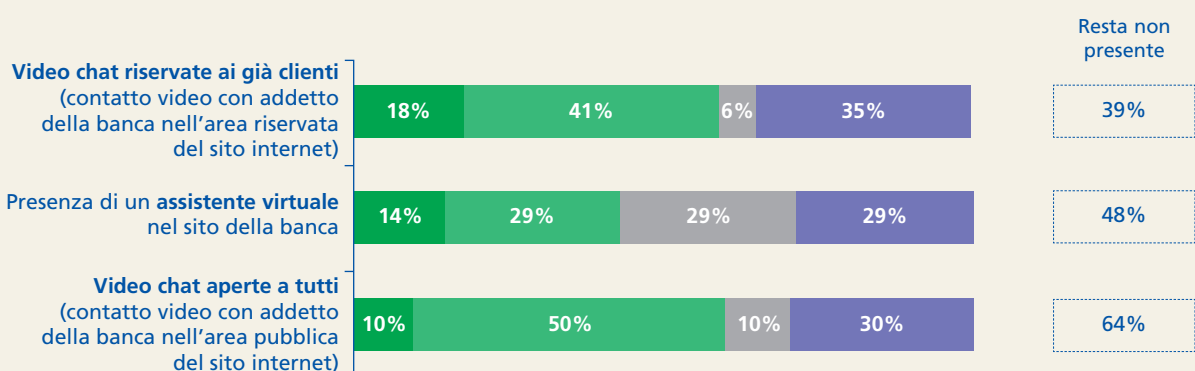


fig. 16

La customer experience come driver dell'innovazione nei canali a distanza

Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento nei canali a distanza della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Processi per la customer experience

■ In via di attivazione
 ■ Molto in aumento
 ■ In leggero aumento
 ■ Stabile
 ■ In diminuzione
 ■ Molto in diminuzione



invece un ruolo dominante nelle operazioni transattive, nella pubblicità e nell'informativa alla clientela; i contact center saranno infine cruciali nell'assistenza ai clienti (fig. 12).

In questo quadro, le banche prevedono un trend di sviluppo del numero delle attrezzature di self service, nonché del personale dei contact center; questi ultimi verranno dedicati anche alla vendita di prodotti (fig. 13).

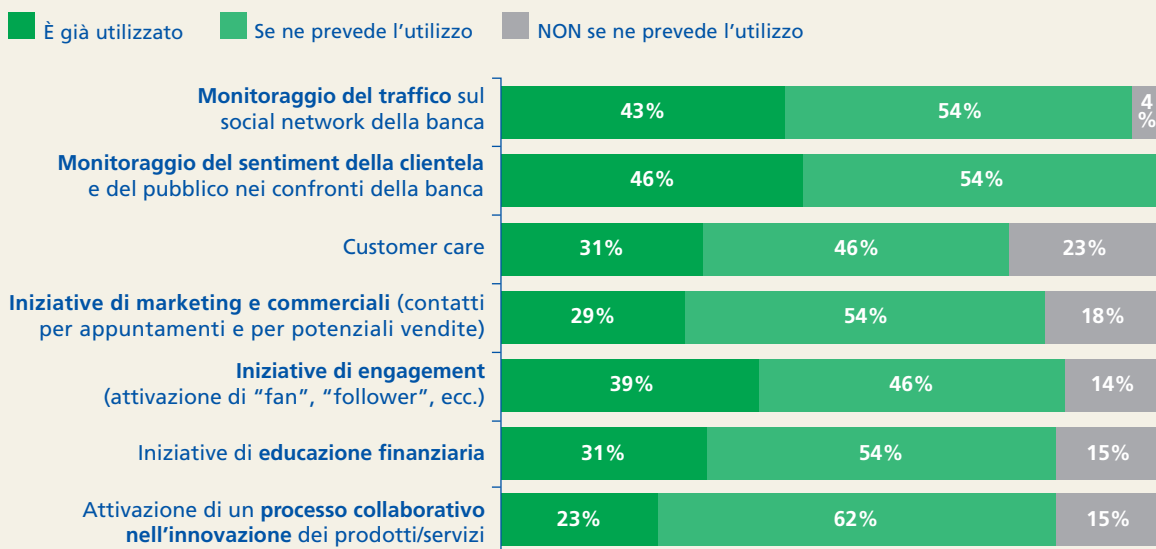
Inoltre nei prossimi 2-3 anni si assisterà ad un ampliamento del listino prodotti offerti via internet sia per i già clienti che per i clienti potenziali (fig 14). La pre-

fig. 17

L'uso delle banche dei social network

Se avete realizzato, o avete in programma nei prossimi 2-3 anni, lo sviluppo di iniziative sui social network, indicate con quali delle seguenti finalità

Finalità di utilizzo del social network



valenza del primo orientamento rispetto al secondo sembra segnalare l'intenzione di migliorare il modello di servizio per favorire la migrazione della clientela attuale dallo sportello ai canali remoti, più che a conquistarne di nuova: in altre parole, i vantaggi devono essere per tutti e non solo per i nuovi clienti.

Vi sono due aree molto interessanti per il miglioramento del modello di servizio relativo al remote banking dove le banche sono appena agli inizi, ma si stanno attrezzando per svilupparle: si tratta delle modalità di interazione con il cliente e l'utilizzo dei social networks (cfr. paragrafo successivo).

Per quanto riguarda il primo aspetto si prevede un aumento leggermente più forte delle **video chat con contatto video con un addetto della banca nell'area del sito Internet riservata ai già clienti**, seguite dalla presenza di un **assistente virtuale** e da **video chat aperte a tutti** (fig. 15).

Le banche più interessate a queste innovazioni sono quelle più orientate alla multicanalità. Anche in questo caso, tuttavia, le banche in cui non sono presenti tali strumenti si stanno attrezzando per realizzarli, rendendosi conto della loro efficacia per favorire l'interazione con la clientela anche in remoto.

È significativo in questo ambito che prevalga l'attenzione ai già clienti: perché si possa parlare di innovazione del modello di servizio si deve trattare di uno strumento realizzato con alta professionalità e adatto a rispondere prontamente a tutti i problemi incontrati dal cliente.

Quanto le banche stanno realizzando nei diversi ambiti analizzati dimostra l'at-



Lo sviluppo del mobile banking

Ai fini del miglioramento del servizio al cliente, quali ritenete saranno i processi di cambiamento nei canali a distanza della vostra Banca, nei prossimi 2-3 anni?

Gamma delle funzionalità del mobile

■ In via di attivazione
 ■ Molto in aumento
 ■ In leggero aumento
 ■ Stabile
 ■ In diminuzione
 ■ Molto in diminuzione

Trend atteso di crescita/diminuzione della gamma di funzionalità

Gamma delle funzionalità del mobile banking

--	--

tenzione posta alla customer experience, cioè alle modalità specifiche con cui la clientela interagisce con la banca nei diversi canali di contatto. Da questo punto di vista, l'85% delle banche dichiara che nei processi di cambiamento dei canali a distanza un peso rilevante (e 50% particolarmente rilevante) avrà l'obiettivo di **ottimizzazione della customer experience** (fig. 16).

Le nuove frontiere: social network e mobile banking

Da qualche tempo le banche stanno sfruttando le potenzialità offerte dai social network per migliorare la gestione delle relazioni con la clientela.

Quali sono le attività e le finalità per cui vengono utilizzati o se ne prevede l'utilizzo?

Le banche del campione segnalano al primo posto per diffusione il **monitoraggio del sentiment della clientela e del pubblico nei confronti della banca**. Al secondo posto si colloca il **monitoraggio del traffico sul social network della banca**, seguito dalle **iniziative di coinvolgimento**, di educazione finanziaria, di attivazione di processi collaborativi per l'innovazione di prodotti/servizi, di attività commerciali e di customer care (fig. 17).

Se dunque non mancano approcci dedicati a supportare il servizio offerto, nella maggior parte dei casi l'uso di questi strumenti è ancora prevalentemente esplorativo. Del resto si tratta di strumenti nuovi il cui utilizzo non consente ancora di valutarne tutte le implicazioni positive o i rischi collegati.

Infine, per quanto riguarda il **mobile banking**, emerge che la maggior parte delle banche sta progettando un aumento delle sue funzionalità (fig. 18).

Complessivamente emerge che non vi è un approccio finalizzato a determinare la



supremazia di un canale rispetto ad un altro in una prospettiva di alternatività, ma che **le banche tenderanno ad usare i vari canali con una logica di complementarità, assegnando a ciascuno di essi il ruolo per il quale il canale stesso risulta più efficiente e efficace.**

I modelli di servizio delle banche si differenziano sempre di più



La concorrenza fra banche si giocherà sempre di più sulla realizzazione di diversi modelli di servizio alla clientela, che poggiano anche su un diverso mix di specializzazione dei canali. Ciò è testimoniato dal fatto che la metà delle banche ritiene che a tendere (nel 2020) prevarrà un **modello multicanale bilanciato**, nel quale non sarà più lo sportello a essere il protagonista nella distribuzione di servizi finanziari, ma vi sarà un'orchestrazione di tanti canali, ciascuno dei quali assolverà al meglio la funzione per la quale il cliente lo ritiene più adatto (fig. 19). Un quarto delle banche pensa invece a un **modello multicanale incentrato sui canali diretti** e un quinto infine ipotizza la prevalenza di un **modello multicanale incentrato sull'agenzia**, attorno la quale in continuità con la situazione attuale, ruotano tutti gli altri canali.

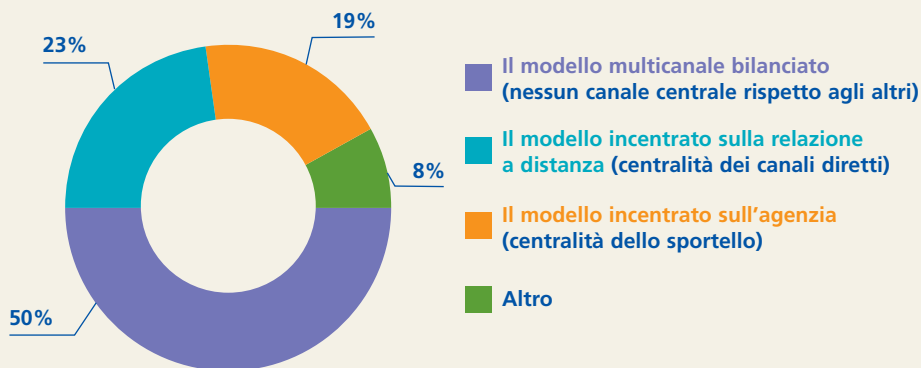
Le modalità di implementazione di questi approcci e gli strumenti specifici utilizzati nella relazione con il mercato faranno la differenza delineando una sempre maggiore intensificazione della distintività delle singole offerte, presupposto fondamentale per la realizzazione di strategie competitive efficaci.

fig. 19

I modelli di multicanalità della banca 2020

Se si guarda al lungo periodo (2020), quale prevedete sarà il modello più diffuso di multicanalità delle banche italiane?

La multicanalità nella banca 2020



I tre cluster dell'innovazione

Dalle risposte al questionario si possono individuare atteggiamenti in merito al modello di servizio previsto che consentano di isolare gruppi omogeni di banche/gruppi bancari?

Per rispondere a questa domanda è stata effettuata un'analisi multivariata delle risposte al questionario.

L'analisi è stata condotta prendendo in considerazione un set ampio di domande concernenti gli orientamenti in materia di innovazione negli strumenti di relazione, nei processi aziendali, nella tipologia, nelle fun-

zionalità e nell'attività degli sportelli, nelle caratteristiche e funzionalità dei canali a distanza.

L'approfondimento è stato svolto con un'analisi cluster su un set di variabili ridotto ottenuto attraverso un'analisi fattoriale (metodo componenti principali).

L'analisi fattoriale ha consentito di isolare cinque fattori che spiegano il 58,3% della varianza complessiva delle risposte al questionario. Interpretando il significato dei fattori attraverso le variabili che li compongono si possono individuare i **diversi orientamenti delle banche nell'innovazione dei modelli di servizio**:

- il Fattore 1 rappresenta l'orientamento al **restyling e riorganizzazione degli sportelli**,
- il Fattore 2 l'orientamento a **arricchire** il modello di servizio dei **canali remoti**,
- il Fattore 3 l'orientamento a **migliorare l'interazione** con la clientela nei **canali remoti**,
- il Fattore 4 l'orientamento alla focalizzazione alla **consulenza**,
- il Fattore 5 l'orientamento alla **semplificazione** delle procedure di relazione e di servizio alla clientela.

In base a questi fattori sono stati isolati 3 clusters, il cui posizionamento rispetto ai cinque fattori è riportato nella Figura 20.

“Verso una nuova relazione in agenzia”

Il primo cluster, costituito da 8 banche/gruppi, **pare decisamente orientato a focalizzarsi sulla riorganizzazione degli sportelli con una forte propensione a sviluppare la consulenza**, anche attraverso una adeguata formazione del personale. L'indicazione, rispetto

agli altri gruppi, di una minore priorità di arricchimento dei canali a distanza, di miglioramento della loro interazione con i clienti e di semplificazione delle procedure di relazione e operatività della clientela segnala peraltro, in alcuni casi, una già avvenuta realizzazione di tali obiettivi. Il cluster è composto da 2 banche maggiori/grandi, 1 banca media, 1 banca online e 4 minori/piccole. Rispetto al cluster 3, il

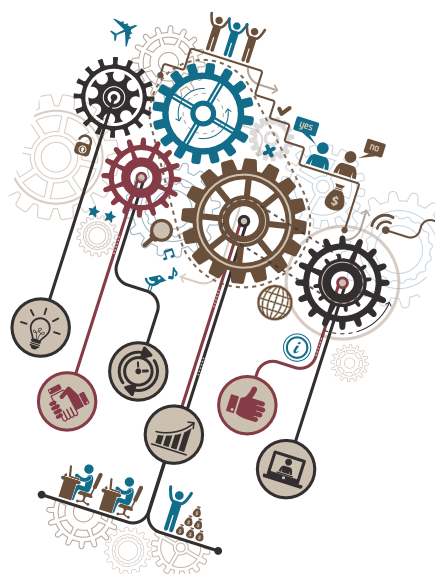
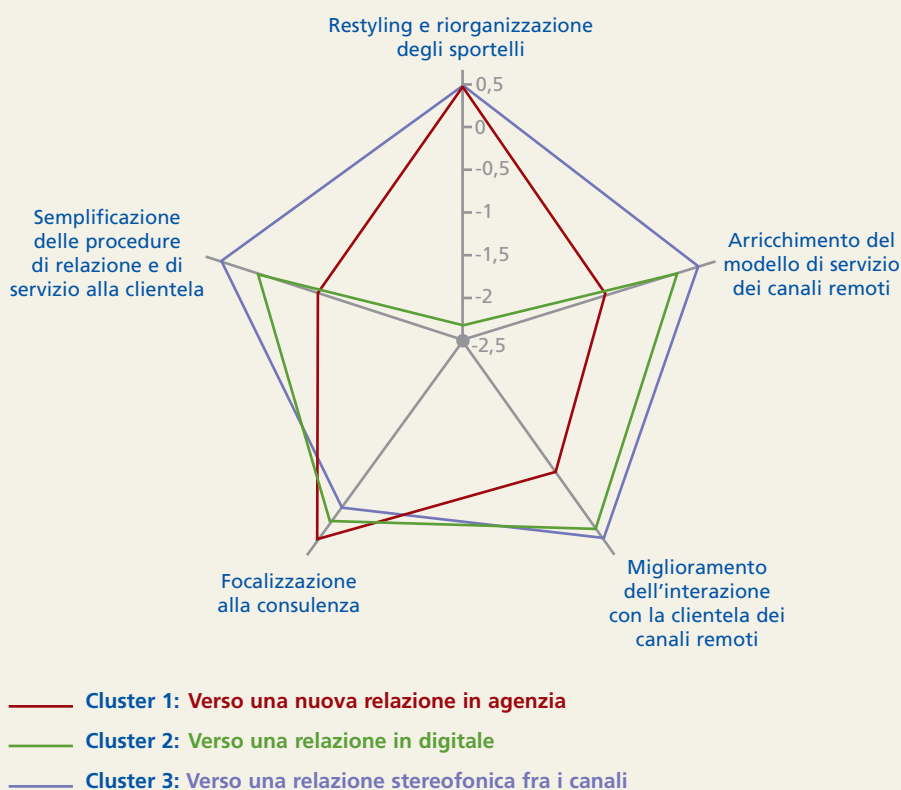


fig. 20

Posizionamento dei clusters rispetto ai fattori



più simile per composizione di tipologia di banche, le banche di questo cluster attribuiscono meno importanza alla revisione complessiva del modello di servizio, operano con filiali, in media, leggermente più grandi e ne prevedono un ridimensionamento leggermente maggiore; allo stato attuale presentano una minore percentuale di tempo dedicato in filiale all'attività di back office e all'attività di consulenza che vogliono migliorare. Sono le più orientate a prevedere che lo sportello manterrà il suo ruolo centrale nella distribuzione dei servizi finanziari e sono meno orientate all'utilizzo dei social media, salvo che per le attività di customer care.

“Verso una relazione in digitale”

Il secondo cluster è composto esclusivamente da banche online e evidentemente più orientate delle altre all'arricchimento e potenziamento dell'offerta nei canali a distanza, nonché al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della interazione con la clientela.

“Verso una relazione stereofonica fra i canali”

Il terzo cluster comprende le altre 16 banche/gruppi e, oltre ad essere il più numeroso, pare anche quello più proiettato a sviluppare un modello di servizio di ampia integrazione tra sportelli e canali a distanza. Costituiscono il cluster 6 banche maggiori/grandi, 5 medie e 5 piccole/minori. Caratterizzano il segmento un forte orientamento alla semplificazione dei processi, al miglioramento delle interazioni in remoto con la clientela e all'arricchimento dei canali a distanza, oltre che al restyling degli sportelli come il primo cluster. Queste banche attribuiscono

relativamente più importanza delle altre al cambiamento

del modello di servizio, allo sviluppo/implementazione di nuovi canali distributivi, con particolare attenzione all'interazione anche a distanza con la clientela attuale e potenziale; dedicano già più tempo delle altre alle attività di consulenza in filiale, fanno un uso più attivo dei social media rispetto al cluster 1. Hanno sportelli mediamente più piccoli e non prevedono un cambiamento della loro composizione relativa; sono più orientate ad un assetto distributivo che non privilegi nessun canale.

Luisa Bajetta, Ufficio Analisi Gestionali – ABI; Luciano Munari, Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari; Dipartimento di Economia – Università degli Studi di Parma