

**BANCA E MERCATI**

I3I

• Mario Comana, Michele Modina,  
Daniele Previtali •

# L'Innovazione in banca

Banche Regionali, modelli di business  
e strategie distributive

**Mario Comana** è Professore ordinario di Economia e Gestione degli Intermediari Finanziari, Luiss Guido Carli.

**Michele Modena** è Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università del Molise.

**Daniele Previtali** è assegnista di ricerca e Professore a contratto in Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari, Luiss Guido Carli.

**BANCA E MERCATI**

**I3I**

• Mario Comana, Michele Modena,  
Daniele Previtali •

# L'Innovazione in banca

Banche Regionali, modelli di business  
e strategie distributive



# Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>1. Innovazione in banca: un'analisi della letteratura</b>	<b>15</b>
<i>Daniele Previtali</i>	
1.1 Introduzione: come definire l'innovazione	15
1.2 Perché le banche devono innovare?	20
1.3 L'innovazione nelle banche: le principali evidenze della letteratura	23
1.4 Le aree di innovazione in banca alla luce delle contingenze di mercato	26
1.5 I principali punti aperti	30
<b>2. L'innovazione nelle Banche Regionali: i risultati della survey</b>	<b>33</b>
<i>Mario Comana</i>	
2.1 Introduzione	33
2.2 Le prospettive evolutive dell'innovazione nell'industria bancaria	34
2.2.1 I driver dell'innovazione	34
2.2.2 Dove impatta l'innovazione	36
2.2.3 Opportunità e vincoli all'innovazione	40
2.3 L'innovazione nelle Banche Regionali	43
2.3.1 Canali distributivi e vendita dei prodotti	43
2.3.2 I benefici e i limiti dell'innovazione	48
2.3.3 La gestione dei processi connessi con l'innovazione	51
2.4 Terza sezione del questionario: autovalutazione sull'innovazione	52
2.5 Considerazioni finali	54
<b>3. Innovazione e strategia tra passato, presente e futuro</b>	<b>57</b>
<i>Michele Modena</i>	
3.1 Introduzione	57
3.2 Innovazione e strategia commerciale: uno sguardo al passato	58
3.2.1 I driver della strategia commerciale delle banche	60
3.2.2 Imparare dal passato: gli errori da cui trarre insegnamento	61
3.3 I cambiamenti in atto	66

3.3.1	L'evoluzione del comportamento della clientela	66
3.3.2	La digitalizzazione dell'attività bancaria	68
3.4	I riflessi sulla strategia della banca	75
<b>4.</b>	<b>La convergenza del settore bancario italiano verso i modelli europei: opportunità di evoluzione o minaccia di omologazione?</b>	<b>79</b>
	<i>Mario Comana</i>	
4.1	Introduzione: convergere, sì, ma dove?	79
4.2	L'Europa e le sue tre anime	80
4.2.1	La scomposizione dell'Unione in blocchi geografici	80
4.2.2	L'Italia verso il resto d'Europa	84
4.2.3	L'Italia verso l'Europa Latina	86
4.2.4	L'area Mitteleuropea	87
4.2.5	La Nuova Europa	87
4.3	Gli indicatori economico-patrimoniali	88
4.4	Una diversa scomposizione	91
4.5	I nuovi blocchi a confronto	95
4.5.1	Gli indicatori economico-patrimoniali	95
4.5.2	Gli indicatori morfologici	97
4.6	Conclusioni: quale convergenza per il settore bancario italiano?	99
<b>5.</b>	<b>Efficienza fisica e innovazione: l'analisi di una survey su un campione di banche italiano</b>	<b>103</b>
	<i>Daniele Previtali</i>	
5.1	Introduzione all'analisi sull'efficienza fisica	103
5.2	Metodologia e campione	104
5.3	L'analisi degli indicatori di efficienza fisica	105
5.4	L'innovazione incide sull'efficienza fisica?	114
<b>6.</b>	<b>Il passaggio da banca tradizionale a banca omnicanale</b>	<b>117</b>
	<i>Michele Modina</i>	
6.1	Introduzione	117
6.2	L'evoluzione del modello distributivo	118
6.2.1	Cosa chiedono di nuovo i clienti	119
6.2.2	La location come leva strategica	123
6.3	L'adozione della omnicanalità in banca	129
6.3.1	Il nuovo ruolo della filiale	132
6.3.2	Gli ingredienti di base della strategia omnicanale	136
<b>7.</b>	<b>Conclusioni</b>	<b>139</b>
	<i>Mario Comana, Michele Modina, Daniele Previtali</i>	
7.1	I driver dell'innovazione	139
7.2	Dove vanno il settore bancario e le Banche Regionali italiane	141

7.3	Innovazione e strategia nelle Banche Regionali	144
7.3.1	Innovazione e modello distributivo	146
7.3.2	Innovazione e dinamica dei costi e dei ricavi	148
7.4	Come innovare: alcune conclusioni propositive	150
	<b>Bibliografia</b>	<b>153</b>





# Introduzione

Nel difficile quadro economico e creditizio attuale, le Banche Regionali italiane sono impegnate in una difficile sfida per la loro crescita e devono individuare quali strategie porre in essere per coniugare un duplice obiettivo: orientare il cambiamento verso un modello di business coerente con l'evoluzione che seguirà la realizzazione dell'Unione europea e preservare la propria identità nel rispetto dell'essenziale legame con i territori di appartenenza. A tal fine, il primo fondamentale passaggio è comprendere adeguatamente in quale direzione procederà l'integrazione del mercato bancario italiano per prepararsi ad affrontare al meglio il nuovo contesto competitivo.

Nella definizione delle strategie future, le Banche Regionali devono sfruttare al meglio due driver essenziali: l'innovazione tecnologica, per conseguire l'efficienza necessaria a rimanere competitivi sui mercati, e la definizione di nuove politiche di mercato. Queste devono essere volte a valorizzare i tratti caratteristici di banca territoriale e a cogliere i benefici rivenienti dall'innovazione stessa. Su questi due elementi verte l'indagine condotta in questo libro.

La *research question* del lavoro, infatti, è proprio a quali strategie di mercato e a quali caratteristiche del modello di business le Banche Regionali dovrebbero ispirarsi, considerando il possibile percorso di convergenza che si è instaurato a seguito del varo della Vigilanza Unica europea nel 2014. In tale ambito l'innovazione si presenta come uno dei fattori essenziali per competere con successo nel nuovo mercato europeo integrato. L'impatto dell'innovazione spinge verso la revisione dei processi operativi e delle strategie di distribuzione attraverso interventi di razionalizzazione che si fondano essenzialmente sulla digitalizzazione dei processi e dei servizi. La ricerca di efficienza, insieme al cambiamento delle abitudini di consumo dei clienti, rischia di mettere in pericolo la tradizionale valenza del contatto fisico e della vicinanza con i propri clienti e, pertanto, rischia di minare il più importante asset di cui dispongono le Banche Regionali. Da qui l'esigenza di formulare un nuovo paradigma per la strategia di distribuzione, in cui l'approccio omnicanale dovrebbe sostituirsi a quello multicanale e, ovviamente, a maggior ragione a quello tradizionale.

Lo studio qui proposto coniuga un approccio empirico con uno teorico, avvalendosi di dati originali sul posizionamento in relazione ai temi dell'innovazione e utilizzando indicatori di bilancio che descrivono il modello di business delle Banche Regionali italiane all'interno dello scenario competitivo europeo. I risultati dell'indagine sono stati interpretati alla luce delle più significative in-

dicazioni che scaturiscono dalla letteratura internazionale nel campo della gestione degli intermediari finanziari.

Proprio al fine di offrire un corretto inquadramento teorico, il primo capitolo propone una introduzione all'analisi di innovazione nel settore bancario concentrandosi su due aree fondamentali: una rassegna della letteratura e un'analisi delle indicazioni che scaturiscono dagli analisti del settore. La prima parte ha lo scopo di introdurre la discussione delle principali cause e degli effetti salienti che l'innovazione porta nel settore bancario. I contributi empirici accademici non sono numerosi, fondamentalmente a causa della indisponibilità di dati quantitativi sugli investimenti di innovazione, e dunque l'analisi riguarda essenzialmente la discussione dei driver dell'innovazione e degli obiettivi degli investimenti. L'obiettivo di questa parte è evidenziare che l'innovazione nel settore bancario è attualmente più orientata verso le infrastrutture distributive e di produzione piuttosto che indirizzata ai prodotti. La seconda parte del capitolo è dedicata alla presentazione dei trend di mercato. I rapporti di società di consulenza e i documenti di provenienza istituzionali sono le due fonti di base utilizzate per indicare le più recenti linee evolutive del business, con un focus specifico sull'innovazione.

Il secondo capitolo propone i principali risultati di un'indagine condotta presso un gruppo di top manager (amministratori delegati o direttori generali) di 70 Banche Regionali italiane sullo stato dell'arte dell'innovazione nel settore bancario. L'indagine si articola in tre sezioni dedicate alla percezione di innovazione nel sistema bancario, alla strategia adottata dalla propria azienda per quanto riguarda l'innovazione e, infine, alla valutazione dell'innovazione all'interno della banca. In questo modo ciascuna delle sezioni si concentra sui medesimi profili di indagine ma con diverse prospettive. La prima area di indagine è focalizzata sui fattori di innovazione nel settore bancario (inizialmente a livello di sistema e poi di singola banca), prendendo in considerazione una serie di elementi come la tecnologia, la concorrenza esterna, il comportamento dei clienti, la riduzione dei margini e così via. La seconda area di ricerca è l'effetto dell'innovazione sulla gestione della banca, in merito alla quale abbiamo chiesto agli intervistati di chiarire in quale area è a parer loro più rilevante: l'*operations*, la *compliance*, i canali distributivi, ecc., e quali processi sono più influenzati dall'innovazione (il *back office* o le operazioni allo sportello, il *business process reengineering* o la dematerializzazione). Un'altra serie di approfondimenti si indirizza sui prodotti e i canali di distribuzione e cerca di interpretare come la tecnologia e l'innovazione stiano modificando sia i servizi bancari sia il modo in cui questi vengono resi ai clienti.

La sezione successiva studia gli effetti dell'innovazione sul bilancio della banca, analizzando più profili rilevanti, come gli investimenti, la riduzione dei costi, il miglioramento dei ricavi. I rispondenti sono stati invitati a esprimere il loro parere sul risultato netto di queste componenti sul conto economico delle banche e a interpretare il diverso impatto di ogni driver (acquisizione di nuovi clienti, effetto sui prezzi, eccetera). In seguito, l'indagine affronta le opportunità e le sfide dell'innovazione nel settore bancario, cercando di comprendere quali siano i fat-

tori in grado di favorire la diffusione dell'innovazione (come la cultura aziendale o la dimensione della banca) ovvero ne ostacolano lo sviluppo (la normativa sulla gestione delle risorse umane, la regolamentazione, la capacità di investire eccetera). Infine, ma non meno importante, si procede a verificare come l'innovazione ha generato benefici sulla gestione bancaria, in particolare sotto i profili dell'efficienza e della redditività. I principali parametri sottoposti a verifica sono quelli della riduzione dei costi, del miglioramento della qualità, della fidelizzazione dei clienti e altro ancora.

Una volta acquisiti i risultati dell'indagine, l'attenzione è rivolta allo studio di come le Banche Regionali attuano il presidio del territorio di loro interesse alla luce delle novità portate dall'innovazione nell'offerta e nella fruizione dei servizi. L'inclinazione naturale delle banche locali è di servire prima di tutto la comunità e i clienti; la capacità di costruire relazioni forti è un prerequisito per garantire la vicinanza del territorio, per rispondere alle esigenze locali e mantenere la leadership nell'area di insediamento. L'evoluzione delle abitudini di consumo dei clienti, da un lato, e la crescente disponibilità di nuove tecnologie, dall'altro, richiedono di elevare il grado di modernità delle Banche Regionali. Questa trasformazione include la revisione del modello distributivo, dato che quello attuale non appare più coerente con la ricerca della efficienza della banca e solo marginalmente contribuisce al miglioramento della sua efficacia commerciale. Il capitolo 3 sottolinea l'importanza di introdurre nuovi elementi per la difesa del territorio, che non può essere limitata alla razionalizzazione della rete di vendita ma deve portare a un cambiamento nelle modalità di servizio. In questo contesto, particolare attenzione è dedicata allo studio delle strategie di business delle Banche Regionali e all'impatto dell'innovazione sulla loro politica distributiva.

Nel quarto capitolo si introduce il tema dei *business model* presenti nei diversi sistemi bancari europei. Tale analisi è importante al fine di spiegare le caratteristiche dei modelli bancari e capire le strategie e i driver di creazione di valore nel lungo periodo. Ciò anche a motivo del fatto che le autorità di vigilanza stanno sempre più orientando la loro attenzione alla verifica della sostenibilità del *business model* nel medio periodo come prerequisito per la stabilità dei singoli intermediari e quindi dei sistemi nel loro complesso. Dopo l'introduzione della vigilanza europea, è probabile che si osserverà una più rapida integrazione dei sistemi bancari continentali, che a sua volta porterà a una convergenza dei sistemi finanziari. Se tale tendenza è prevedibile e ampiamente riconosciuta dalla comunità finanziaria, la vera domanda è: qual è il modello di business verso cui si indirizzerà la convergenza? In effetti, il mercato dell'Unione europea è molto vasto ed è caratterizzato da modelli operativi parimenti diversificati. Per questa ragione non è facile rilevare una tendenza prevalente che tracci la linea evolutiva futura del sistema finanziario continentale nel suo complesso, ma è estremamente importante tentare di farlo.

Al fine di prefigurare l'evoluzione prevedibile dei modelli di business delle banche europee, è stata realizzata un'analisi empirica che ha portato a dividere l'Europa in sottosistemi in base alla omogeneità morfologica e funzionale. Sulla

base dei risultati di detta indagine, è possibile provare a definire quale potrebbe essere il futuro dei sistemi bancari. A tal fine si è fatto ricorso essenzialmente alla metrica degli indici di bilancio. L'esame delle caratteristiche fondamentali dei sottosistemi che emergono dalla *cluster analysis* ha permesso di verificare il grado di coerenza del modello italiano con il gruppo con il quale presenta le maggiori analogie; in altri termini, si è cercato di capire se il nostro modello presenta caratteristiche morfologiche simili al gruppo di appartenenza ovvero quali trasformazioni dovrebbero intervenire al fine di smussare le difformità che lo caratterizzano rispetto al modello di riferimento. Il risultato dell'analisi consente di individuare una sintesi delle prospettive che, nell'ambito delle possibili configurazioni dei modelli di business, le Banche Regionali italiane potrebbero affrontare.

Poiché uno dei principali obiettivi degli investimenti in innovazione consiste nel raggiungere un elevato grado di efficienza, l'approfondimento riguardo all'attuale livello di efficienza e di produttività delle Banche Regionali è stata la naturale conseguenza. L'analisi, svolta sui dati bilancio, ha interessato essenzialmente tre aree: l'efficienza, la produttività e l'efficienza fisica, utilizzando dapprima gli indicatori tradizionali e successivamente un nuovo set di rapporti connessi con grandezze extracontabili, maggiormente atti a cogliere il contributo delle innovazioni tecnologiche. Applicando tali indicatori ai grandi gruppi e alle Banche Regionali è stato misurato il diverso grado di innovatività e i riflessi sul modello di business da perseguire.

Infine, alla luce delle analisi precedentemente condotte, affronteremo il tema della futura strategia commerciale delle Banche Regionali italiane. Queste hanno avviato la ristrutturazione delle reti di vendita senza, tuttavia, un'esauriente revisione del sistema e della logica con cui esse sono state costruite. Nonostante la progressiva riduzione del ruolo e del livello di utilizzo delle filiali, si è preferito mantenere lo stato attuale di diffusione e capillarità. La stessa riassegnazione delle risorse liberate grazie alla razionalizzazione della rete di distribuzione è avvenuta all'interno di processi aziendali esistenti. Pertanto il sesto capitolo si propone di individuare alcune linee guida per orientare la riorganizzazione della rete distributiva delle Banche Regionali. In un momento di forte discontinuità, l'adozione di una strategia omnicanale deve superare i paradigmi tradizionali con cui le reti territoriali sono state plasmate nel tempo per raccogliere i benefici offerti dall'integrazione tra filiali fisiche, canali virtuali e strumenti digitali.

Il capitolo conclusivo contiene alcune indicazioni gestionali che scaturiscono dal percorso analitico compiuto. Senza anticipare qui i risultati dell'analisi, è interessante segnalare che questi non sono per nulla scontati, almeno per coloro che si adagiano sui luoghi comuni e sulle opinioni più diffuse, forse sui pregiudizi, che riguardano il sistema bancario italiano. La corretta rappresentazione dello scenario di riferimento è un presupposto irrinunciabile per delineare le opportune strategie di sviluppo delle Banche Regionali. A parere degli Autori, da questa raffigurazione scaturiscono indicazioni interessanti che muovono in una duplice direzione: da un lato, smentiscono alcune correnti di opinione che vorrebbero ormai superato il modello della Banca Regionale, anche a motivo del

ruolo incisivo dell'innovazione; dall'altro pongono in luce come le stesse Banche Regionali non possano considerare assicurato il proprio spazio di mercato ma debbano continuamente approfondire ogni sforzo per legittimare il proprio ruolo e conservare, e possibilmente incrementare, la propria presenza nel sistema bancario del futuro.

© Copyright 2016  
ABIServizi

Bancaria Editrice  
ABIServizi Spa  
Via delle Botteghe Oscure, 4  
00186 Roma  
Tel. (06) 6767.391-2-3-4-5  
Fax (06) 6767.397  
**www.bancariaeditrice.it**  
servizioclienti@bancariaeditrice.it

ISBN: 978-88-449-1076-1

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano  
e-mail: autorizzazioni@clearedi.org  
sito web: www.clearedi.org.

Grafica e impaginazione: DOC Servizi



## L'Innovazione in banca

Innovazione tecnologica e definizione di nuove politiche di mercato sono due driver fondamentali nelle strategie che le banche italiane dovranno mettere in atto per rimanere competitive sul mercato e per affrontare l'evoluzione che seguirà la piena realizzazione dell'Unione Bancaria. Tale trend è chiaramente visibile nel caso specifico delle Banche Regionali, i cui modelli di business devono tener conto del necessario recepimento della innovazione in campo tecnologico, comportamentale, commerciale e finanziario e, allo stesso tempo, preservare l'identità di tali banche nel rispetto dell'essenziale legame con i territori di appartenenza.

Fulcro del volume è la presentazione e l'esame dei risultati di un'indagine condotta presso un gruppo di top manager di 70 Banche Regionali italiane sullo stato dell'arte dell'innovazione nel settore bancario. Coniugando l'approccio empirico e quello teorico, l'analisi dà conto, tra l'altro, del livello di percezione e di ricezione dell'innovazione nel settore bancario; della valutazione che le stesse banche danno della innovazione al proprio interno; dell'impatto di quest'ultima sui prodotti, sui canali di distribuzione, sui servizi bancari e sul modo di proporli alla clientela; degli effetti dell'innovazione sul bilancio della banca, sulla gestione, sull'efficienza, sulla redditività, sul rapporto con la clientela, cercando di comprendere quali sono i fattori in grado di favorire o di ostacolare la diffusione dell'innovazione stessa.

All'esame dei risultati dell'indagine si affianca una cluster analysis sui business model presenti nei sistemi bancari in Europa per capire le strategie e i driver di creazione di valore nel lungo periodo, tema di cruciale importanza dopo l'introduzione della vigilanza europea; nella risposta alla domanda su quale sarà il modello di business verso il quale convergeranno tali sistemi, le Banche Regionali potranno individuare le prospettive che potrebbero essere chiamate ad affrontare in un futuro ormai prossimo.

I risultati dell'indagine sono stati interpretati e discussi alla luce delle più significative indicazioni che scaturiscono dalla letteratura internazionale nel campo della gestione degli intermediari finanziari.

### • Collana Banca e Mercati •

*La Collana è dedicata principalmente a due filoni: la gestione delle istituzioni finanziarie e il funzionamento dei mercati mobiliari.*

*Di questi temi affronta essenzialmente i contenuti applicativi, senza rinunciare al rigore dell'indagine e del metodo, proponendo contributi di immediata utilità pratica per la professione bancaria e finanziaria.*

*La Collana è articolata in 5 serie tematiche:*



MANUALI



SAGGI



STRUMENTI



MATERIALI



OSSERVATORI