

# Dalla comprensione dei bisogni nascono modelli di servizio diversi e vincenti

TECNOLOGIE E NORMATIVE RENDONO POSSIBILI NUOVE FORME DI SPECIALIZZAZIONE. PER LE ISTITUZIONI FINANZIARIE L'ASCOLTO DEI BISOGNI DEL CLIENTE È LA STRADA PER L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO

La specializzazione è un leitmotiv nel settore del Banking. Protagonista degli anni 2000 fu la specializzazione per tipologia di clientela, con modelli di servizio differenziati per Retail, Corporate e Private, a cui ha fatto seguito quella per canali, con le reti di promotori finanziari e, contestualmente, con la creazione delle prime banche online.

## Una specializzazione tecnologica: le specialty banks

Oggi assistiamo a una ondata di specializzazione abilitata da nuove tecnologie e da nuove normative. Un primo esempio è il fenomeno FinTech, in cui tecnologia e specializzazione convergono per creare modelli di servizio focalizzati su servizi altamente innovativi, oppure l'avvento di normative pervasive come la PSD2, che ha consentito, alla clientela, di sfruttare un vero e proprio ecosistema di servizi. Stiamo assistendo all'avvento delle "specialty banks", che fondano i loro modelli di business sull'integrazione di linee di prodotto e servizi sinergiche tra loro, quali ad esempio

la gestione degli NPL, il factoring e la CQS, sempre bilanciate da iniziative di raccolta su canali digital quali i conti online o la raccolta retail anche su scala paneuropea. Ulteriore esempio di specializzazione è l'avvento dei modelli di "proximity banking", per i quali grandi operatori del settore dei pagamenti sfruttano la capillarità dei propri punti di servizio convenzionati (ad esempio tabaccherie o edicole) per estendere la gamma dei propri servizi tradizionali con prodotti tipicamente bancari, dal prelievo in contanti all'apertura di carte di pagamento.

## Adattamento evolutivo ai bisogni della clientela

CSE, essendo un osservatorio privilegiato per analizzare questi fenomeni, è da sempre un protagonista attivo di queste trasformazioni. Dall'interazione costante con primarie istituzioni finanziarie emerge chiaramente che le nuove forme di specializzazione a cui assistiamo altro non sono che una forma di adattamento evolutivo ai bisogni della clientela. Da necessità pressoché primarie quali, ad esempio, i pagamenti di utenze, i mutui, i finanziamenti al consumo, il cliente bancario ha progressivamente spostato la propria attenzione su esigenze più complesse quali la pianificazione finanziaria e la tutela del patrimonio. Negli ultimi anni, sulla scorta di una digitalizzazione sempre più spinta all'interno della nostra vita quotidiana,

stanno emergendo nuovi bisogni come la mobilità, l'accessibilità "anytime, anywhere" e la velocità di interazione.

## Ascolto e capacità di innovazione

Le implicazioni per le istituzioni finanziarie sono chiare. In primo luogo, rimane centrale, ma ancor più amplificata, la capacità di ascolto e di osservazione del mercato e della clientela. Assistiamo a un costante trend di investimento su nuove tecniche di CRM, che continuerà anche grazie alla continua evoluzione delle soluzioni di customer analytics avanzato. Altrettanto strategica è, e sarà, la capacità di innovare: solo le aziende che riusciranno a leggere le tendenze di medio termine, mettendosi in discussione ed adattando tempestivamente il proprio modello di business, riusciranno a fidelizzare e far crescere la propria clientela.

Igor Bailo

Direttore Generale di CSE Consulting

