

**WINDS OF
DISRUPTION**

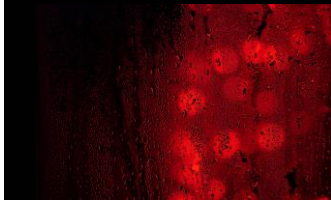


**TENDÈNCIES SECTORIALS
BANKING EUROPA**
NOVEMBRE 2020

**NOU!
NOV'20**

*Repte 1:
El negoci decreix*

**Menys dipòsits vol dir
menys préstecs.**



Font: [Four Trends that define Insurance in 2020](#), Deloitte

**El negoci tradicional de la banca decreix i
es torna menys rendible**

1

La democratització dels préstecs.

Els nous requisits de capital han minvat les capacitats de préstec dels bancs europeus, provocant que empreses es financin més a través dels mercats de capitals i /o préstecs P2P.

2

Menys dipòsits, menys capacitat prestadora.

Com més préstecs es realitzin fora del circuit bancari, més còmodes es trobaran els inversors. Això erosiona l'import de dipòsits bancaris, la font de finançament dels préstecs bancaris.

3

La ruïna dels comptes corrents

La reinversió dels diners ociosos dels comptes corrents dels clients solien donar un benefici d'entre 0,80% i 1%. A causa dels tipus negatius, mantenir diners en compte corrent pot costar al banc entorn de 0,5% per any.

Repte 2: Un model esgotat

La venda creuada
i els dipòsits barats.



SINNER

Font: [Four Trends that define Insurance in 2020](#), Deloitte

El model de negoci de la venda creuada i de fondeig privilegiat està trontollant

1

Un banc era una llicència per finançar-se barat

Els dipositants accepten un retorn més baix a canvi de més seguretat. Els bancs eren fins fa poc, la manera més pràctica de gestionar els pagaments.

2

Un accés privilegiat a clients

La comoditat i la falta de sofisticació dels clients han permès històricament tenir marges alts en targetes de crèdit, préstecs i assegurances lligades als préstecs.

3

Excel·lent renegociació de dipòsits

Els bancs han estat molt hàbils creant campanyes d'atracció de dipòsits que després es renovaven amb tipus molt més baixos.

Aquests avantatges competitius estan amenaçats, no solament perquè els gegants tecnològics tenen molta munició sinó que els reguladors estan vigilant de prop les tàctiques de preu i de venda creuada.

Repte 3: Nous competidors

Agregadors,
i Peer2Peer.



Font: Four Trends that define Insurance in 2020. Deloitte

La tecnologia està impulsant nous models de negoci emergents

1

Els agregadors independents.

La proposta de valor dels agregadors permet als consumidors trobar el millor preu o el millor producte de forma ràpida i eficient, destruir part del marge que podien treure els bancs amb les tàctiques de cross-selling

2

Els especialistes del Peer 2 peer

Les empreses de préstecs P2P ofereixen una forma més eficient de connectar inversors i prestataris. Els especialistes del pagament com Paypal estan desplaçant el banc com la forma més convenient de moure els diners.

3

Els gegants tecnològics no fan tanta por.

Serà difícil veure Bigtech amb filials bancàries amb un gran balanç de préstecs. En primer lloc, suposa una gran quantitat de capital per entrar en un mercat poc atractiu. En segon lloc, per l'intens escrutini regulador minvarà la seva capacitat d'innovació.

4

Repte 3: COVID-19

Nous competidors

*No és un canvi d'hàbits,
És la recerca de la millor
experiència usuari.*

Abans COVID-19

49% dels clients utilitzaven la banca per internet.

47% dels clients utilitzaven apps mòbils de banca.

15% interactuaven amb el seu banc via chatbots.

50%

dels clients estan satisfets amb els canals digitals del seu banc.



30%

dels clients estan disposats a canviar a una Fintech/Bigtech.

Font: [World retail Banking report 2020 EFMA](#), Capgemini

Després COVID-19

57% dels clients utilitzaven la banca per internet.

55% dels clients utilitzaven apps mòbils de banca.

21% interactuaven amb el seu banc via chatbots.

Repte 4: superApps

L'excel·lència del data-driven User Experience



Font: Four Trends that define Insurance in 2020. Deloitte

3 raons perquè les superApps són una amenaça per al sector bancari.

1

Desintermedien els bancs dels consumidors;

Com en el sector assegurances amb els agregadors, les superapps es poden quedar amb la relació client, relegant a les entitats financeres a executar les activitats de reporting al regulador.

2

Ofereixen una experiència diferencial

Són experts en utilitzar dades pròpies i de tercers per oferir productes financers en el moment que els usuaris ho necessiten.

3

Estan construint la seva reputació de marca entorn de serveis financers;

A canvi d'oferir pagaments gratuïts, el seu model de negoci es basa en construir reputació amb l'objectiu de vendre serveis financers d'alt marge.

Repte 5: Eficiència

BANCA TRADICIONAL

Cadena de valor vertical i integrada

- Organització vertical centrada en **producte**
- Core banking rígid, poc escalable i difícil integrar amb tercers.
- 26% de costos de distribució
- 200\$ de costos d'adquisició de nous clients.

60%

Cost-efficiency ratio
de la banca tradicional



46%

Cost-efficiency ratio
de la neobanca

Font: [World retail Banking report 2020 EFMA](#), Capgemini

Basat en noves plataformes digitals

- Organització horitzontal centrada en **client**
- Arquitectura tecnològica oberta, escalable, plug&play
- 6% de costos de distribució
- 38\$ de costos d'adquisició de nous clients.

NEO-BANCA

REPTES DEL SECTOR

Socis Clau

Activitats

- Venda assessorada

Recursos

- Venedors especialitzats

Proposta de valor

La gestió més convenient dels pagaments

Tracte personal de confiança

Relacions amb clients

- Assistència personal

Canals

- Filial bancària

Segments de clients

- Consumidors

Super APPS

- Empreses Pimes

P2P BIGTECH

- Grans empreses

Mercats capital

Estructura de costos

- Elevats costos fixos de filials
- Elevats costos de sistemes informàtics

Fluxos d'ingressos

- Finançament barat, marge amb compte corrents
- Solució privilegiada per demanar préstecs
- Venta creuada de producte amb marge

REPTES DEL SECTOR

1

Un negoci poc rendible

En un entorn de reducció d'ingressos, els costos d'uns sistemes tecnològics poc adaptats i cars i un model de distribució obsolet són insostenibles.

2

Un model de banca universal esgotat

El perill no ve del fet que els nous competidors vulguin replicar el model de banca universal sinó que els nous competidors que innoven entorn dels serveis financers, estan erosionant els avantatges competitius de la banca.





**QUE PENSEN ELS
DIRECTIUS DE
BANCA?**

Directius desenfocats



Font: Retail Banking 2020 Evolution or Revolution, Pwc

Top 3 desafiaments segons els grans directius bancaris europeus

40%

El principal factor de preocupació continua sent el compliment normatiu!

33%

En segon lloc, com atraure nous clients, quan la preocupació hauria de ser no perdre'ls.

31%

El tercer factor és la pèrdua de confiança dels clients.

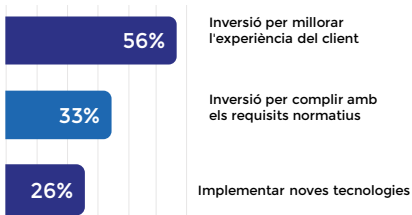
Resulta estrany que molts directius no vegin l'erosió tant del seu model de negoci com de la seva proposta de valor. La pèrdua de confiança és un factor rellevant!

Inversions desalienades



*Font: PWC, 23rd annual Global CEO Survey
(179 enquestats - sector serveis financers)*

Top 3 prioritats d'inversió segons els grans directius bancaris europeus



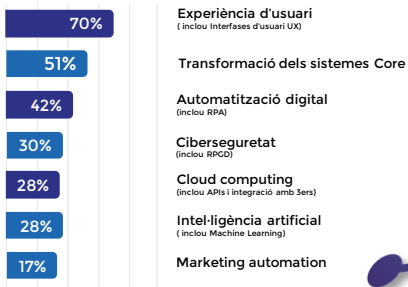
Resulta contradictori que únicament un 20% de les inversions es destinin en les prioritats marcades per 2020. Així mateix, 20% dels directius no es consideren preparats per liderar aquestes inversions. Marca talent digital en la direcció bancària?

Tecnologia desactualitzada?



*Font: PWC, 23rd annual Global CEO Survey
(179 enquestats - sector serveis financers)*

Inversions a 12 mesos vista que pensen realitzar els directius del sector financer ...





RESHAPING BANKING SERVICES

**TENDÈNCIES SECTORIALS
BANKING EUROPA**
NOVEMBRE 2020





4 Tendències de negoci

1. Canviar el model de negoci

Customer
centric

2. Optimitzar la distribució

3. Rebundling de serveis

4. Simplificar els procediments

La banca s'ha de reinventar

1

Les fusions i les retallades no són la solució

Les respostes convencionals de reducció de costos i de consolidació no són suficients. És probable que els reguladors no vegin amb bons ulls la creació de “too many too big to fail”.

2

Model de productes de valor

Acceptar que no es poden oferir més productes amb pèrdues i crear un nou model de distribució i servei eficient de productes de valor.

3

Model User Experience

Utilitzar eficientment la marca, dades, coneixement i relacions amb clients per la venda creuada. La necessitat d'eficiència va primera. Els nous competidors han ficat un topall al Premium que els clients estan disposats a pagar.



Com defensar-se de les superapps?

1

Construir un ecosistema d'aliances;

El món empresarial ja no gira entorn de sectors sinó que depèn de l'experiència d'usuari. En aquest entorn, el valor d'un banc és el seu ecosistema.

2

Obrir els seus serveis Open data i APIs:

L'èxit de les superapps es basa en la seva capacitat de compartir dades entre diferents serveis i/o línies de negoci. Els bancs del futur seran oberts.

3

Tenir un BigData i saber com fer-lo servir:

Els bancs necessiten invertir tant millorar les seves dades com les seves capacitats analítiques per poder competir amb els especialistes.



Quin és el meu lloc en el nou mon de les superApps?

Les SuperApps podrien ser els guanyadors de la cursa digital tant en consumidors finals com per Empreses.

La visió de futur d'un banc passa també per definir quin paper vol jugar en l'ecosistema superapp.

- Vol ser un jugador actiu en l'ecosistema?
- un intermediari administratiu?
- una peça de la infraestructura normativa?

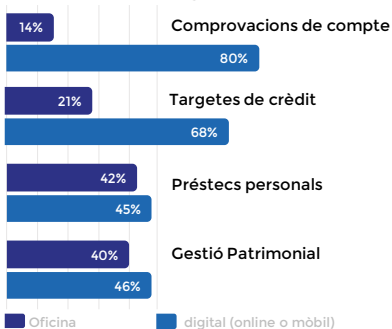
Potser és un joc que està a l'abast de pocs jugadors. Goldmans sachs i Banco Santander ja han agafat posicions amb Google play i Calibra, la futura superapp de Facebook.





L'oficina és el canal preferit per obrir un compte o subscriure un nou producte.

Preferència entre oficina i banca digital de clients de banca noruecs



Font: [Deloitte](#) Recognizing the value of bank branches in a digital world, febrer 2019

La banca digital, al centre de la CX

1

Cap a una distribució eficient

En el passat, els costos fixos de les oficines es diluïen amb els beneficis de la venda creuada. Cada vegada més la venda creuada es desplaça online o cap a canals alternatius.

2

Nous Canals per millorar l'experiència

Crédit Agricole permet als clients seleccionar els seus gestors segons edat, interessos o disponibilitat horària. El joc ha canviat i els clients demanen eines i una relació més puntual però també més pròxima.

Servir als clients a través de nous canals i de noves maneres té tot el sentit. Es tracta de repensar l'eficàcia en els canals de distribució.



UN MODEL DE NEGOCI CANVIANT

Socis Clau

- Dades de tercers
- Ecosistema d'aportació de negoci online
- Col·laboracions en productes o funcionalitats

Activitats

- Venda assessorada

Recursos

- Venedors especialitzats

Proposta de valor

Un proveïdor únic que et coneix.

Tracte personal i de confiança

Relacions amb clients

- Autoservei
- Assistència personal

Canals

- Banca digital
- Filial bancària

Segments de clients

- Consumidors

Super APPS

- Empreses PIMES

P2P BIGTECH

Transaccions i inici venda creuada

Fidelització i tancament de deals

Estructura de costos

- Optimització dels costos de distribució
- Sistemes de Big data i User experience, CRM

Fluxos d'ingressos

- Venta creuada de productes
- Préstecs d'alt tiquet, vehicles i habitatge

El nou rol de les oficines

Les oficines no són tan necessàries com abans

La banca digital permet qualsevol transacció bancària online, i les transaccions en efectiu estan desapareixent. La correlació històrica entre captació de dipòsits i nombre d'oficines s'ha trencat. Però es un espai idoni pel tancament de vendes.

Nous conceptes d'oficina més productius

- **Flagship Points:** punts d'informació, assessorament i afiliació on s'ofereix educació i assessorament financer.
- **Kiosks intel·ligents:** que ofereixen serveis de venda, contactes i videotrucades amb especialistes.

Si l'estratègia és migrar cap a l'online el màxim de transaccions, té molt sentit que els empleats d'oficina i els clients utilitzin les mateixes eines. El toc humà ha d'estar disponible, però aquest serà cada vegada més a través de mitjans digitals.

El tamany compta



Les economies d'escala estan a l'ordre del dia. Tecnologies com el Machine Learning (ML) i el Robotic Process Automation (RPA) són a la base de la nova onada de millores de productivitat, que afavoreix més als bancs més grans.

Automatització de procediments
30%-40% més de reducció de costos

Els bancs amb escala i amb les habilitats per aprofitar aquest avantatge, poden fer ús d'un volum de dades de clients superior per millorar segmentacions i conversions.

Cost d'adquisició de clients
CAC 2x-3x més barats que els petits

Font: McKinsey, [Global Banking Report](#), Febrer 2019

Combatre l'estratègia "Unbundling" ...

Com evitar la compra individual de serveis financers?

La relació s'està fragmentant a causa de l'adopció digital.

La deriva en la fidelitat bancària obra les portes a empreses que busquem apoderar-se dels segments de negoci més rendibles.

20%

dels clients britànics tenen més de dos proveïdors bancaris.

40%

de les famílies americanes tenen dipòsits en més d'una entitat.

Font: McKinsey, [Global Banking Report](#), Febrer 2019

Porta oberta a la competència de micro serveis financers.

L'obligació dels bancs de facilitar les dades bancàries està provocant una onada de nous competidors Fintech o BigTech que estan buscant entrar en el mercat de serveis financers a través dels pagaments o del finançament al consum. Amazon per exemple, s'està entrant en parts de la cadena de valor dels serveis bancaris, com poden ser els pagaments, el préstec al consum dels seus productes i en préstecs de circulat pels comerciants de les seves plataformes.



amb l'estratègia "Rebundling"

Per revertir la desagregació de serveis, cal que els bancs facin atractiu el fet de mantenir una relació amb una sola entitat. Va més enllà d'oferir serveis senzills o convenients. Passa per crear serveis personalitzats basant-se en el comportament de cada client.

1

Construir una imatge fidel del comportament financer dels seus clients

Cal mantenir un accés privilegiat a les transaccions del client per poder definir en quins moments poden iniciar la venda creuada.

2

Crear productes o funcionalitats innovadores

Productes i/o funcionalitats més personalitzades basades el coneixement de client i en les dades del banc que apropin l'oferta global del banc a la realitat de cada client.

3

Expandir-se més enllà dels productes financers

Els bancs estan millor posicionats que les BigTech en el finançament de productes d'alt import com automòbils o habitatges. En aquests mercats, els bancs estan ben posicionats per apoderar-se de tot el procés de compra.

REPENSANT LA PROPOSTA DE VALOR

1

El nou rol de l'oficina bancària: encara que l'inici del procés de venda creuada s'hauria d'iniciar online, l'oficina continua sent un espai privilegiat i idoni pel tancament de la venda creuada.

2

A la recerca del benefici mutu: el canvi de paradigma és crucial. Ja no es poden oferir serveis a pèrdua. A canvi la banca ha de ser més justa amb els seus productes i serveis per recuperar la confiança dels seus clients.

3

Redunbling de serveis: la capacitat de ser oportú i crear sinèrgies entre productes serà la base del nou camí cap a la rendibilitat.



5 preguntes d'alienació estratègica

1

Com captarem nous clients?

Hem dimensionat bé els canals de distribució necessaris pels pròxims 3 anys?

2

Com reduïrem costos estructurals?

Quines noves tecnologies ens poden ajudar a ser més eficients i generar economies d'escala?

3

Coneixem prou bé el nostre client?

Estem capturant les dades dels nostres clients correctament?

4

Cal reposicionar la nostra marca?

Quines capacitats o productes ens poden diferenciar o permetre atacar nous mercats?

5

Estem preparats per l'Open Banking?

Com ens podem protegir dels nous players? tenim definida la nostra estratègia de "rebundling"?

CONCLUSIONS

1

La lluita pels serveis rendibles. El perill per a la banca és que es vegi relegada a complir amb els requisits normatius i perdi l'accés privilegiat als seus clients. Mantenir el control sobre els pagaments és clau.

2

L'oportunitat depèn de tornar a ser rellevant. Ser excel·lent en les canals digitals per oferir els productes i serveis quan sigui oportú és una de les claus per a la rendibilitat. La banca tradicional continua estant en la interrupció, el telemarketing i la venda incentivada de productes d'alt marge.

Un nou contracte de confiança s'hauria d'instaurar alineant objectius i rendiments entre banca i client.



+376 349 333



Cluster.manager@actinn.ad



www.actinn.ad



actinn



@Actinn-andorra



@actinnandorra



UNEIXIS AL CLUB
DELS EMPRESARIS.

ESCRIVIM EL FUTUR
D'ANDORRA JUNTS.

AVIS LEGAL

Tots els apartats o seccions d'aquest document han estat elaborats per l'equip d'ACTINN. Les opinions es redacten de l'avaluació combinada de diferents estudis i informes efectuats per tercers. ACTINN no garanteix de cap manera que les prediccions ni els fets que conté aquest document. ACTINN es reserva el dret de modificar en qualsevol moment, totalment o parcialment el contingut d'aquest document.



**TENDÈNCIES SECTORIALS
BANKING EUROPEU**
NOVEMBRE 2020