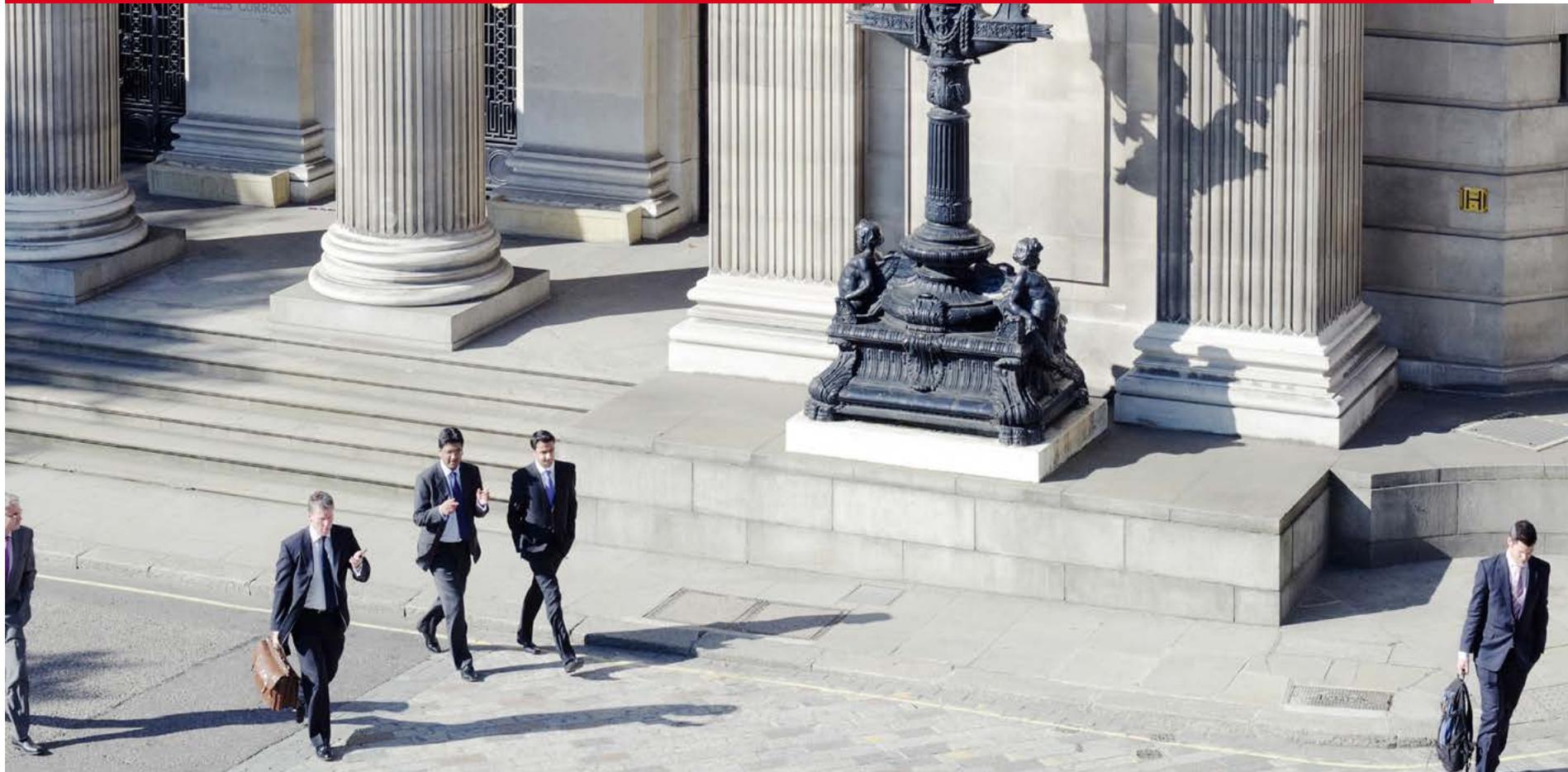


## ***Cambiare per sopravvivere: l'evoluzione del ruolo della Filiale in Italia***



# Indice

## **Il passaggio generazionale della Filiale**.....

**3**

## **L'evoluzione della Filiale nel mercato bancario**.....

*L'evoluzione del numero di sportelli negli ultimi 10 anni*

*I trend e il ruolo della Filiale nel contesto multicanale*

**5**

## **Le Filiali nel prossimo futuro**.....

*I nuovi modelli di Filiale: Clienti, Prodotti e Relazioni*

*Il percorso di transizione in atto*

*Azioni di sviluppo nel breve periodo*

*Azioni di sviluppo nel medio-lungo periodo*

**15**

## **Cambiare per sopravvivere**.....

*Uno sguardo al futuro: implicazioni per le Banche e per il sistema bancario italiano*

**25**

## **Conclusioni** .....

**27**

## Il passaggio generazionale della Filiale

Per il sistema bancario italiano, il paradigma del retail banking è stato, nei decenni precedenti al 2000, quello della prossimità fisica come leva per raggiungere obiettivi di raccolta e di impieghi e per la diffusione della conoscenza del marchio sul territorio.

La Filiale svolgeva sia un ruolo transazionale e di credito (legato al sistema dei pagamenti e alla gestione del contante/liquidità dei Clienti) che relazionale (oggi diremmo “di *flagship*”).

La Filiale era l'elemento predominante, se non unico, del sistema distributivo. Dal punto di vista di *geomarketing*, il focus era sul corretto posizionamento fisico delle Filiali in modo da ottenere la massima penetrazione del mercato potenziale, evitando allo stesso tempo fenomeni di cannibalizzazione per Filiali fisicamente vicine e minimizzazione del *churn rate* in caso di riduzione/ristrutturazione della rete. Non è quindi un caso che fino al 2005, il numero di Filiali abbia continuato a crescere in Italia pur a fronte di un trend decrescente a livello europeo.

Anche per gli analisti finanziari il numero di sportelli è da sempre stato considerato un indicatore non finanziario delle dimensioni delle Banche e un valore di riferimento della sua quota di mercato naturale, rispetto al quale parametrare gli altri indicatori.

Oggi, in Italia, come in altre parti del mondo, il calo di redditività delle Banche, accompagnato dalle trasformazioni di carattere socio demografico, dai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e dallo sviluppo della tecnologia, sta modificando il modello distributivo ed, in particolare, il ruolo della Filiale. Il drastico calo della redditività delle Banche italiane (passata dal 12% del 2006 al -0,8% del 2013, escludendo le svalutazioni per gli avviamenti<sup>1</sup>), il tasso di interesse ai minimi e la forte incertezza della liquidità di lungo termine hanno reso necessario un intervento sui costi e sulla qualità degli impieghi. Sul fronte della liquidità si avverte sempre di più la necessità di riequilibrare il *funding gap*; questo sta portando, quindi, alla ricerca di nuove forme di acquisizione di raccolta (depositi), anche ricorrendo a canali diversi da quelli fisici, sfruttando i minori costi distributivi per offrire migliori rendimenti.

Lo sviluppo di nuove tecnologie e, al contempo, l'evoluzione multicanale stanno permettendo alle Banche di adottare modelli distributivi alternativi e meno costosi rispetto a quelli basati sulle Filiali, anche se il più delle volte focalizzati su specifici segmenti di clientela e prodotti.

Ne consegue un ripensamento del ruolo della Filiale: a causa del superamento del paradigma della prossimità fisica è, cioè, possibile l'esecuzione in via remota delle operazioni che hanno tipicamente costituito il core business della Filiale, rendendo operativo il concetto di “Banca comoda”.

Questo non significa però che la Filiale, intesa come punto di contatto fisico con la clientela, sia destinata a scomparire del tutto. Secondo una survey PwC tra i *senior executives* delle principali Banche, si prevede un decremento solo del 25% nel numero dei Clienti della Filiale entro il 2016, a conferma che quest'ultima rimarrà comunque il secondo canale più usato, preceduto solo dall'online banking<sup>2</sup>.

Si va affermando un modello di Filiale caratterizzato da modalità di contatto, esperienze per il Cliente e flessibilità operative diverse, per certi versi innovative, e per alcuni aspetti, rivoluzionarie rispetto al modello tradizionale. La Filiale si configura non più solo come spazio fisico legato all'offerta di servizi ma anche come luogo di incontro per le comunità di cui vuol rappresentare il punto di riferimento (tipico delle Banche con forte legame al territorio di appartenenza).

In questa nuova logica andrà ripensato l'intero modello di servizio, nelle dotazioni, nella struttura fisica/layout; andrà ridefinito il ruolo, necessariamente diverso da quello tradizionale di solo presidio del territorio o di sola operatività transazionale. Mentre le figure professionali legate all'esecuzione e al *settlement* delle transazioni andranno progressivamente scomparendo, si affermerà sempre più il ruolo del consulente della propria clientela, che trova una ragion d'essere proprio nelle motivazioni e quindi nelle tipologie di operazioni che spingono ad entrare in Filiale.

Le evoluzioni organizzative prospettate, anche a livello di maggiore flessibilità nei ruoli e nell'organizzazione del lavoro in Filiale, dovranno necessariamente essere accompagnate da strumenti normativi e contrattuali di sistema che supportino questo cambiamento, ovvero da un *framework* normativo comune che consenta alle Banche di gestire con maggiore flessibilità l'attribuzione delle mansioni del personale in base al servizio da erogare al Cliente.

1 | Banca d'Italia, Relazione del Governatore sul 2013, Appendice statistica, Tav.a16.17  
2 | PwC's Global Digital Banking Survey, 2013

Questo percorso di conversione è stato già avviato all'estero rispetto al mercato italiano; ciò è dovuto principalmente ad aspetti culturali e comportamentali della clientela, nonché a scelte strategiche e operative delle Banche, piuttosto che ad aspetti legati alla disponibilità della tecnologia, di per sé fruibile a livello globale.

Con questo studio PwC si propone di analizzare le possibili evoluzioni del ruolo della Filiale nel mercato italiano alla luce degli sviluppi a livello internazionale e dei percorsi di trasformazione in atto. L'obiettivo di individuare alcune delle principali caratteristiche dei possibili sentieri evolutivi che le Banche potranno percorrere per avanzare il proprio modello di Filiale.

Come già anticipato da studi condotti da PwC sui diversi mercati internazionali<sup>3</sup>, la Filiale del futuro assumerà le “connotazioni” prendendo spunto da un insieme di diversi archetipi, **Filiale automatica**, **Filiale light**, **Filiale specializzata**, **Filiale full service**, **Flagship store** che si differenziano per target di clientela servito, per prodotti e servizi offerti e per intensità della relazione con il personale di Filiale.

La Filiale manterrà un ruolo fondamentale per:

- *prodotti/servizi per i quali l'interazione personale rimane fondamentale (come, ad esempio la gestione del risparmio, i mutui residenziali oppure, in generale, i finanziamenti per i privati e per le piccole e medie aziende);*
- *gestione della liquidità da parte di operatori commerciali;*
- *trasmettere un senso di “presenza” locale, rinforzando il riconoscimento del brand e la fiducia nello stesso.*

Il caso italiano, se da un lato non può che iscriversi nell'alveo di alcuni dei principali *megatrend* a livello globale, se ne differenzia per alcuni aspetti importanti e comuni con le economie considerate mature, ovvero:

- *aspetti demografici (progressivo invecchiamento della popolazione con innalzamento della speranza di vita che ha raggiunto i 79,5 anni per gli uomini e gli 84,5 anni per le donne con popolazione più anziana che in altri Paesi e significativa presenza di over 60, oltre il 26%, contro un 14% di under-15)<sup>4</sup>;*

- *de-industrializzazione e principi di de-urbanizzazione, crescente digital divide tra nuove e vecchie generazioni (i consumatori digitali crescono ad un ritmo superiore al 5% annuo)<sup>5</sup>;*
- *ricchezza che, anche a causa della crisi economica e della conseguente disoccupazione giovanile, tende a concentrarsi sulle famiglie il cui capofamiglia ha età superiore ai 55 anni<sup>5</sup>;*
- *crescente attenzione per la qualità della vita ma anche un complessivo ripensamento dei confini vita-lavoro;*
- *maggior utilizzo della Filiale da parte delle fasce di popolazione più anziane, rispetto ai canali virtuali, anche per operazioni transazionali.<sup>5</sup>*

Malgrado l'esistenza di alcuni fattori frenanti, avendo ad oggi una struttura distributiva fisica relativamente più pesante rispetto a quella di altri Paesi comparabili, in Italia si presenta l'esigenza di gestire al meglio i costi ma anche di difendere, se non migliorare, i ricavi.

La sfida a cui sono chiamate le Banche italiane sarà quindi più complessa e andrà ben oltre una semplice strategia difensiva legata ad una riduzione/ridefinizione della rete di Filiali da un punto di vista quantitativo. Dovrà necessariamente riguardare l'articolazione e la composizione della rete secondo un modello più flessibile e diversificato, caratterizzato da diverse tipologie di Filiale, con modelli di servizio, processi operativi e competenze professionali diversificati e che non solo dovranno coesistere tra loro ma anche svilupparsi in un modello distributivo più complesso in cui sarà crescente il ruolo dei canali virtuali.

Il cambiamento che si profila modificherà radicalmente il modo di “fare Banca”, il sistema di offerta, i modelli di servizio e i profili professionali che saranno necessari per generare e mantenere il cambiamento.

La Filiale quindi non scomparirà, ma manterrà un ruolo cruciale ed una sua centralità; sarà però necessario un radicale ripensamento del suo ruolo e delle sue funzioni. Dovrà cambiare per sopravvivere.

3 | PwC, Reinventing banking branch network, 2012

4 | Analisi PwC su dati United Nations; Eurostat; Banca d'Italia; Istat, 2014

5 | PwC su archivio storico dell'Indagine sui bilanci delle famiglie italiane, versione 8.0

# *L'evoluzione della Filiale nel mercato bancario*



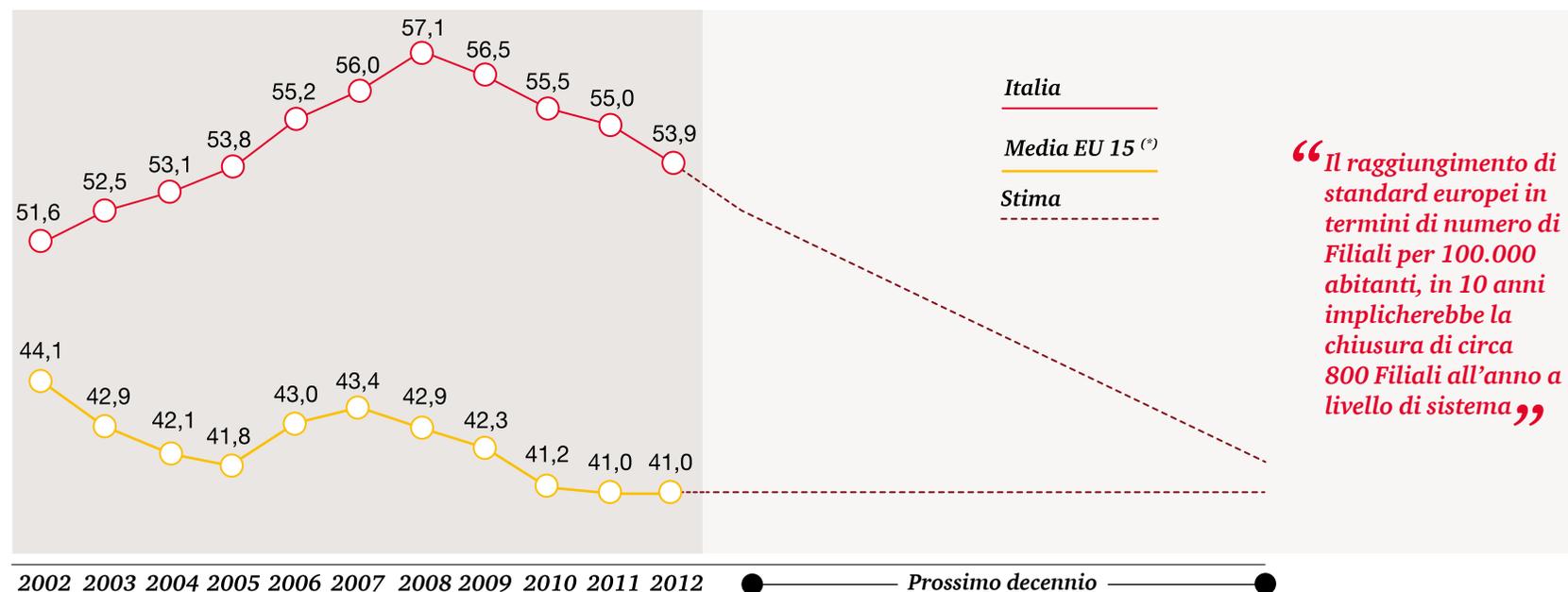
## L'evoluzione del numero di sportelli negli ultimi 10 anni

Fino agli anni '90, in un mercato bancario non globale e tecnologicamente poco evoluto, l'espansione numerica delle Filiali ha rappresentato l'elemento chiave per l'acquisizione di nuovi Clienti e per la diffusione della conoscenza del marchio sul territorio. La prossimità al Cliente ha rappresentato in quel periodo un principio cardine delle strategie delle Banche. Da allora le Banche europee hanno iniziato a ridurre il numero degli sportelli.

Negli ultimi 10 anni la media europea delle Filiali per 100.000 abitanti è diminuita del 7% seppur con andamenti diversi tra i Paesi: mentre nei Paesi scandinavi la media è diminuita costantemente, nei Paesi del sud Europa la densità non ha subito significative riduzioni<sup>6</sup>.

Fino al 2008 infatti, le Banche sud europee hanno continuato ad aprire sportelli, guidate principalmente dalla eterogeneità dei comportamenti, da esigenze del tessuto economico di riferimento, dal *digital divide* ancora rilevante (i Clienti online<sup>7</sup> erano meno del 15%) e giustificando queste aperture con la crescita della redditività (dal 2002 al 2007 il mercato bancario<sup>8</sup> cresceva mediamente del 9%).

## Trend del numero di sportelli in Italia ogni 100.000 abitanti



“Il raggiungimento di standard europei in termini di numero di Filiali per 100.000 abitanti, in 10 anni implicherebbe la chiusura di circa 800 Filiali all'anno a livello di sistema”

(\*) Esclusa Italia

Fonte: Analisi PwC su dati European Central Bank, 2012

6 | 30 sportelli circa per i Paesiscandinavi contro i 60 circa per i Paesidel sud Europa, per 100.000 abitanti

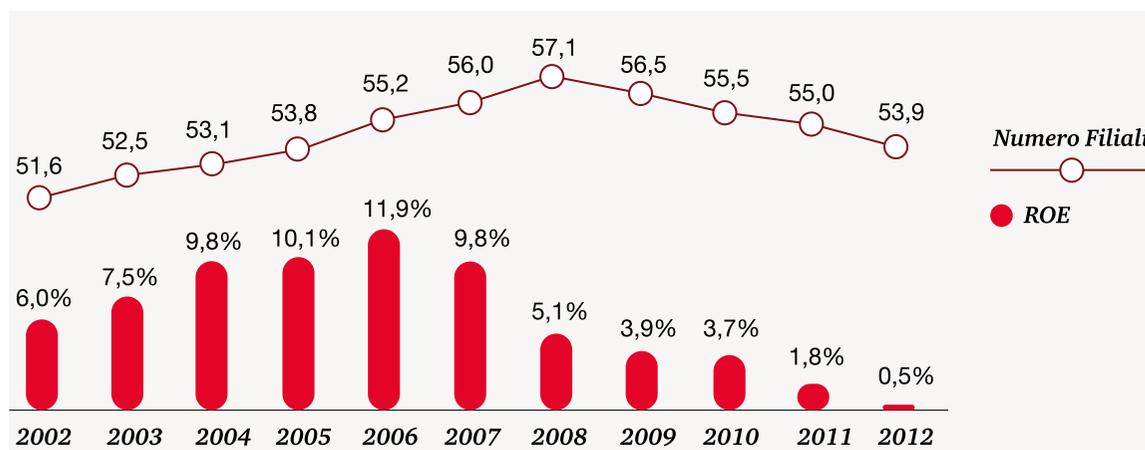
7 | Analisi PwC su dati Eurostat, 2014

8 | Analisi PwC su dati European Central Bank 2012 e su dati Banca d'Italia, 2014

In Italia, un primo cambiamento del numero degli sportelli si osserva nel 2009, quando anche le **Banche italiane hanno iniziato a razionalizzare la rete fisica** dopo anni di crescita alla media del 3%, sotto la spinta della riduzione della redditività provata dagli effetti della crisi finanziaria ed economica e la conseguente necessità di intraprendere un percorso di sostenibilità del business. Tale riduzione è iniziata dalla semplificazione sul territorio delle Filiali “ridondanti”, vale a dire quelle che coprivano nell’ambito dello stesso gruppo bancario il medesimo territorio e il medesimo target di clientela.

Tuttavia, è solo a partire dal 2012 che in Italia si è registrata la significativa riduzione del numero di sportelli: la chiusura di oltre 1.500 negli ultimi anni ha sensibilmente ridotto il numero medio di sportelli ogni 100.000 abitanti che si è assestato a 52,4.

### Andamento del ROE\* e del numero di sportelli del settore bancario italiano



“La razionalizzazione della rete di sportelli sta iniziando a incidere sui costi operativi, nonostante gli ampi spazi di miglioramento nell’utilizzo della tecnologia”

(\*) Al netto delle componenti straordinarie

Fonte: analisi PwC su dati European Central Bank 2012 e su dati Banca d'Italia

Contestualmente, il *Cost Income* ha invertito la tendenza registrando una riduzione media del 7% tra il 2011 e il 2012 a conferma di come la razionalizzazione della rete di sportelli stia iniziando a incidere sui costi operativi, nonostante gli ampi spazi di miglioramento nell’utilizzo della tecnologia<sup>9</sup>.

Le recenti analisi PwC evidenziano come la riorganizzazione dell’assetto distributivo italiano, attraverso un percorso di razionalizzazione della rete ad una velocità pari a quella degli ultimi due anni, richiederebbe circa 10 anni per raggiungere la densità media di sportelli dei mercati più maturi (40 Filiali ogni 100.000 abitanti). Se così fosse ciò potrebbe comportare nei prossimi anni la chiusura di circa 8.000 sportelli.

## I trend e il ruolo della Filiale nel contesto multicanale

Le trasformazioni di carattere socio demografico e i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori hanno ripercussioni sulla frequenza e sulle modalità/aspettative di utilizzo della Filiale. Molte di queste trasformazioni hanno un carattere globale, e quindi comune a tutti i Paesi, ma in alcuni casi si evidenziano delle divergenze tra Paesi emergenti e Paesi maturi.

Rispetto ad alcuni dei trend globali, l'Italia presenta alcune differenze legate alle aspettative di vita della popolazione, al modello di distribuzione della ricchezza e all'urbanizzazione. Questo implica che le Banche italiane devono affrontare delle sfide diverse che rendono il percorso evolutivo delle Filiali più articolato rispetto ai competitor internazionali.

Le aspettative di vita in Italia sono fra le più alte al mondo (oltre 79 anni, per gli uomini e oltre 80 per le donne, superati solo da Germania e Giappone); questo implica che, in proporzione, in Italia esiste la più alta percentuale di persone anziane<sup>10</sup>.

A questo si aggiunge che l'Italia ha anche uno dei più bassi tassi di natalità (1,5 figli per donna, pari a quello di Germania e Spagna e superiore al solo Giappone). Pertanto, il combinato disposto di un'elevata aspettativa di vita e di un basso tasso di natalità, portano a pensare che questo fenomeno sia strutturale e non congiunturale o reversibile in un orizzonte temporale anche solo di medio periodo.

La distribuzione della ricchezza e le modifiche nel mercato del lavoro rappresentano un altro importante driver di comportamento per le Banche. Per motivi storici, legati al boom economico degli anni '60 da un lato, e alla crisi macroeconomica degli ultimi 10-15 anni dall'altro, la fascia di età oltre i 55 anni rappresenta quella che ha anche la maggiore ricchezza o si trova nelle condizioni di maggiore stabilità economica. Infatti:

- a fronte di un tasso di disoccupazione complessivo di circa il 12,7%, la disoccupazione giovanile (tra i 15 ed i 24 anni) si colloca in Italia al 41,6%<sup>11</sup>;
- la ricchezza delle famiglie nella quali il capofamiglia è più anziano registra una dinamica di lungo periodo più favorevole rispetto alle famiglie con capofamiglia più giovane, tendenza ulteriormente rafforzata dalla recente crisi macroeconomica<sup>12</sup>.

Questo significa che, da un lato, la fascia di età dei Clienti oltre i 55 anni (consumatore bancario più tradizionale), rappresenta ancor oggi il segmento maggiormente remunerativo per le Banche, almeno per i prossimi 5-7 anni, in particolare per quanto riguarda la raccolta e gli strumenti di tipo previdenziale. Dall'altro, si renderà necessario lo sviluppo di modelli quantitativi che permettano di analizzare il *client life cycle* per identificare i rischi associati ad uno sbilanciamento del portafoglio Clienti verso segmenti eccessivamente maturi, tipico di molte Banche locali o con connotazione territoriale rurale.



10 | Analisi PwC su dati United Nations; Eurostat; Banca d'Italia; Istat, 2014

11 | Banca d'Italia, Bollettino Economico n.3, 2014

12 | La ricchezza mediana delle famiglie con capofamiglia oltre i 64 anni ha registrato, nel periodo tra il 1991 e il 2012, un aumento di circa il 38% rispetto alla mediana generale

## I principali trend e le implicazioni sulla Filiale



### Socio demografici

- Aumento della popolazione mondiale da 7 mld a 9,3 mld tra il 2011 e il 2050
- Crescita della popolazione urbana da 2,6 mld a 5,1 mld nel 2050 nei Paesi in via di sviluppo
- Crescita nulla della popolazione urbana nei Paesi sviluppati
- Riduzione, a livello globale, della popolazione nelle aree rurali

- Riduzione della popolazione (da 60 mln a 57 mln) e invecchiamento tra il 2011 e il 2050
- Crescita nulla della popolazione urbana con lieve de-urbanizzazione nelle grandi città
- Stima riduzione della popolazione nelle aree rurali

- Opportunità di crescita della rete commerciale nei Paesi in via di sviluppo
- Razionalizzazione del modello distributivo basato sulla centralità delle Filiali nei Paesi sviluppati

### Digitalizzazione

- Diffusione dell'utilizzo di internet (media principali Paesi sviluppati 80% - media principali Paesi in via di sviluppo circa 50%)
- Elevato utilizzo quotidiano di internet (media EU 62%)
- Utilizzo medio di internet tramite tecnologia mobile pari al 40% della popolazione europea (70% nella fascia tra i 16 e i 24 anni)

- Utilizzo quotidiano di internet inferiore alla media europea (circa 50%)
- Utilizzo medio di internet tramite tecnologia mobile minore del 20% della popolazione italiana (53% nella fascia tra i 16 e i 24 anni)
- Elevata penetrazione di utilizzo di social network rispetto i Paesi europei (circa 36 milioni hanno un account social, di questi, 24 milioni hanno fatto almeno un accesso nell'ultimo mese)

- Fidelizzazione tramite la personalizzazione del servizio offerto al Cliente che ha la possibilità di confrontare le offerte dei concorrenti da molteplici fonti, portandolo a scegliere il prodotto in base alla mera convenienza

### Competizione

- Processi di liberalizzazione e innovazione tecnologica che aumentano la competizione
- Ingresso di player non bancari che offrono strumenti transazionali tradizionali
- In Europa, nel 2012, 568 istituti di pagamento (IP), money transfer e moneta elettronica (IMEL) di cui 39,4% UK, 2203 piccoli IP (44,8% Polonia e 43,6% UK) e 71 IMEL (di cui in 42% UK)

- Presenza nel 2013 di 56 istituti di pagamento, in crescita rispetto ai 45 del 2012
- Gli IP sono costituiti da imprese di diversi settori, quali ad esempio il settore del turismo, il settore della GDO delle poste private
- Aumento della competizione per effetto della diffusione di Banche online che minacciano i ricavi delle Banche tradizionali

- Con l'entrata nel mercato di nuovi player aumenta il livello di competizione di tutto il settore, incidendo sulla convenienza di utilizzo della Filiale per operazioni tipicamente transazionali

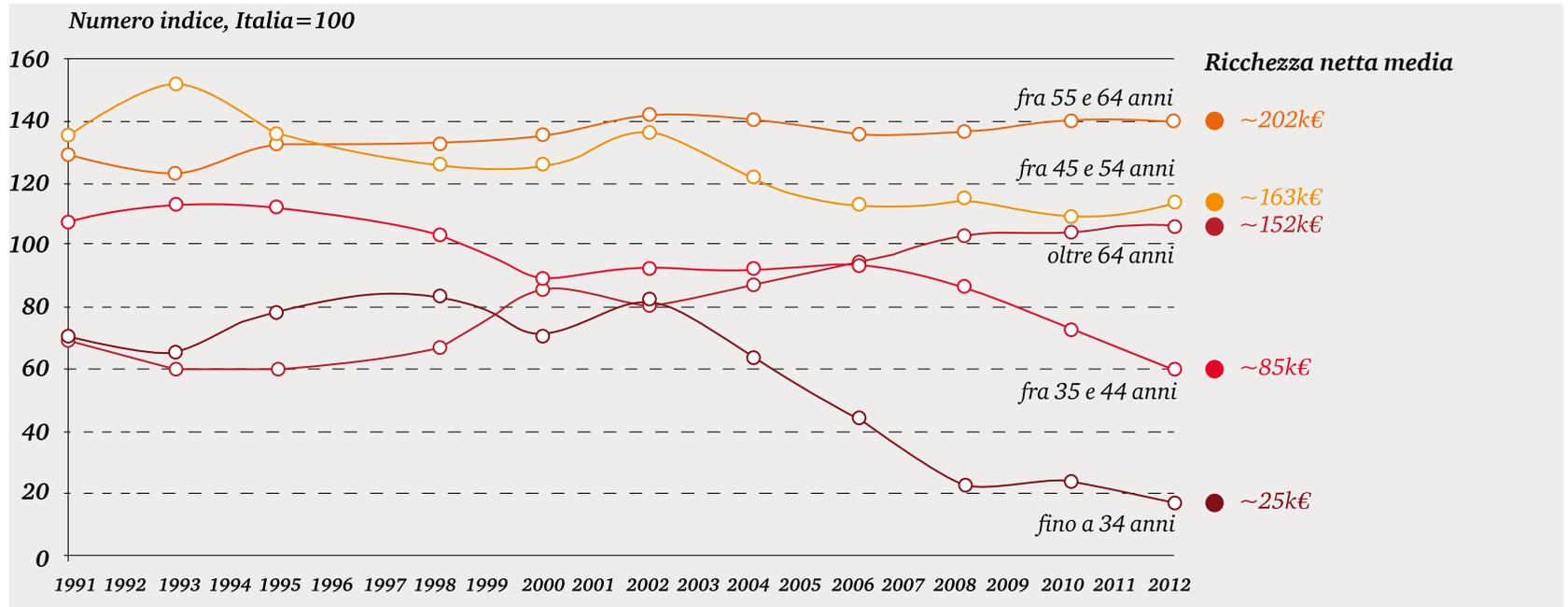
### Cliente

- Aumento della consapevolezza sui prodotti dettata dalla disponibilità di accesso alle informazioni e condivisione delle esperienze
- Diffusione dell'utilizzo dell'internet banking (media EU circa il 40%)
- L'acquisto di prodotti on-line interessa in media il 38% dei cittadini UE

- Diffusione dell'utilizzo dell'internet banking inferiore alla media europea (media Italia 22%)
- L'acquisto di prodotti on-line interessa in media il 14% dei cittadini italiani

- La diffusione dell'informazione e la possibilità di confrontarsi, anche via web/social, su temi bancari rendono il consumatore più consapevole sulle scelte di acquisto dei prodotti bancari
- La Filiale dovrebbe incrementare gli sforzi di *education* del Cliente verso strumenti self service (vedi internet banking, ATM)
- Esigenza di incrementare la trasparenza relativa all'offerta di prodotti/servizi per aumentare la loyalty di coloro che prendono le decisioni basandosi su informazioni reperite da canali virtuali

## Ricchezza netta familiare per classe di età del capofamiglia



○ Ricchezza media per età del capofamiglia nel 2012

Fonte: analisi PwC su archivio storico dell'Indagine sui bilanci delle famiglie italiane, versione 8.0

Anche il livello di urbanizzazione italiano è inferiore a quello degli altri Paesi (69% contro una media del 75-85%)<sup>13</sup>. L'Italia presenta per motivi storici un numero elevato di città cresciute a seguito dell'industrializzazione nel periodo degli anni '60 e '70 che, secondo gli standard internazionali, possono essere considerate medio-grandi, e si trovano attualmente interessate a fenomeni di lieve de-urbanizzazione. È presente un numero molto elevato di piccole municipalità (circa 8.000), paesi piccoli e della provincia abitati in prevalenza dalle famiglie appartenenti alle fasce di età più elevata, che pongono alle Banche un oggettivo problema in termini di raggiungibilità della clientela e di capillarità della rete e in cui la presenza fisica rappresenta tuttora la modalità più efficiente di rappresentare la Banca sul territorio.

A livello tecnologico invece, la crescente diffusione di internet ha modificato le abitudini della clientela: il numero dei "consumatori digitali" - persone che utilizzano internet frequentemente - è infatti in progressiva crescita e nel 2012 ha superato i consumatori tradizionali<sup>14</sup>.

In tale contesto, il Cliente bancario digitale (si stima in Italia una penetrazione dell'online banking di circa il 60% nel 2020) percepirà la Filiale come uno dei canali a disposizione della Banca, attraverso il quale eseguire operazioni routinarie nelle aree self service, ovvero sfruttare l'aspetto relazionale per acquistare prodotti complessi<sup>15</sup>.

Questo implica per la Banca un maggior costo per garantire la coesistenza di punti di vendita fisici con canali virtuali, non essendo possibile conseguire le economie di scala realizzabili nell'ambito di un unico tessuto cittadino. Tenendo conto degli aspetti demografici tipici dei piccoli centri, l'esigenza di presidiare il territorio attraverso canali fisici, diventa essenziale per le Banche e pone però un limite oggettivo alla riduzione potenziale del numero di Filiali che può essere attuato sul territorio senza incorrere in significativi *attrition rates*. Quindi, se è vero che il consumatore tradizionale continua a vedere la Filiale come il punto focale della relazione Cliente-Banca, è altrettanto vero che questa tipologia di Clienti rappresenterà meno della metà della popolazione in futuro (dal 70% circa nel 2009 al 45% circa nel 2020).

<sup>13</sup> | Analisi PwC su archivio storico dell'Indagine sui bilanci delle famiglie italiane, versione 8.0

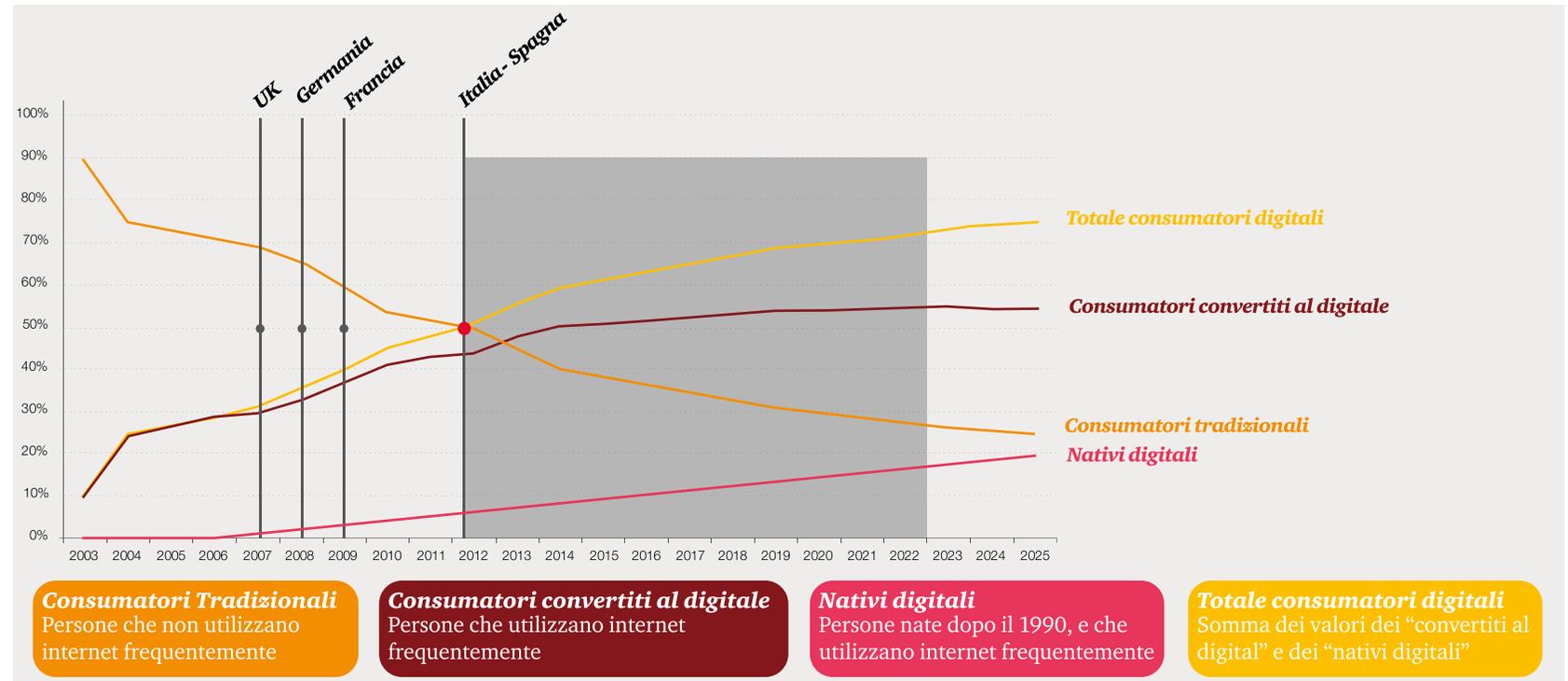
<sup>14</sup> | United Nations; Eurostat, 2014

<sup>15</sup> | Il grado di complessità dei servizi percepito dal Cliente diminuisce in funzione del grado di maturità del prodotto e soggettivamente sulla base delle competenze e delle conoscenze di ciascun Cliente in ambito bancario/finanziario





## I consumatori nel futuro, la decade del cambiamento



Nel grafico sono indicati anche gli anni di "switch-over" per alcune altre nazioni europee, ovvero gli anni in cui i consumatori digitali hanno superato la soglia del 50%

Fonte: analisi PwC su dati Eurostat e Istat in merito alle popolazioni reali e al numero di individui che utilizzano internet frequentemente, 2014

Le trasformazioni in atto hanno necessariamente impatti sull'attuale modello distributivo della Banca, e di conseguenza, sulla Filiale, che non è più l'unico canale a disposizione del Cliente, ma diventa uno dei punti di contatto all'interno di una più ampia strategia multicanale e si deve porre l'obiettivo di fornire un servizio distintivo e personalizzato rispetto agli altri canali.

Allo stato attuale è possibile identificare tre modelli distributivi di rete fisica prevalenti in cui le Filiali si differenziano tra loro per tipologia e modalità di interazione con la clientela.

Le Banche hanno iniziato a proporre alla clientela una scelta sempre più ampia di canali di contatto, dal phone banking degli anni '90 fino al digital e mobile banking degli anni più recenti e hanno arricchito sempre più l'offerta di servizi/prodotti su ciascun canale, differenziando il proprio modello distributivo. In questo contesto la Filiale diventa uno dei perni del modello distributivo, dove il fattore distintivo è la customer experience.



### I 3 modelli distributivi di rete con focus sulla Filiale

<i>Descrizione</i>	<i>Tradizionale</i>	<i>Articolato</i>	<i>Evoluto Flessibile</i>
<i>Modello di Servizio Operativo (Target Operating Model - TOM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatività completa per tutte le Filiali</li> <li>Unico modello di servizio e operativo</li> <li>Processi di middle e back office eseguiti in Filiale</li> <li>Significativa operatività del personale di Filiale su attività non di fronting con il Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatività completa inclusiva dei prodotti/servizi complessi, nelle Filiali capofila</li> <li>Operatività ridotta nelle Filiali satellite</li> <li>Processi di middle e back office centralizzati nelle filiali capofila o accentrati presso <i>shared service center</i></li> <li>Personale di Filiale maggiormente orientato alle attività di consulenza alla clientela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differenziato e flessibile, in base al modello di Filiale prescelto</li> </ul>
<i>Modello di relazione Banca-Cliente</i>	 <p data-bbox="920 820 1055 874"><i>Un modello adatto a tutti</i></p>		<p data-bbox="1783 820 1989 903"><i>Più modelli per adattarsi ad ogni tipologia di clientela</i></p>

Fonte: analisi PwC, 2014

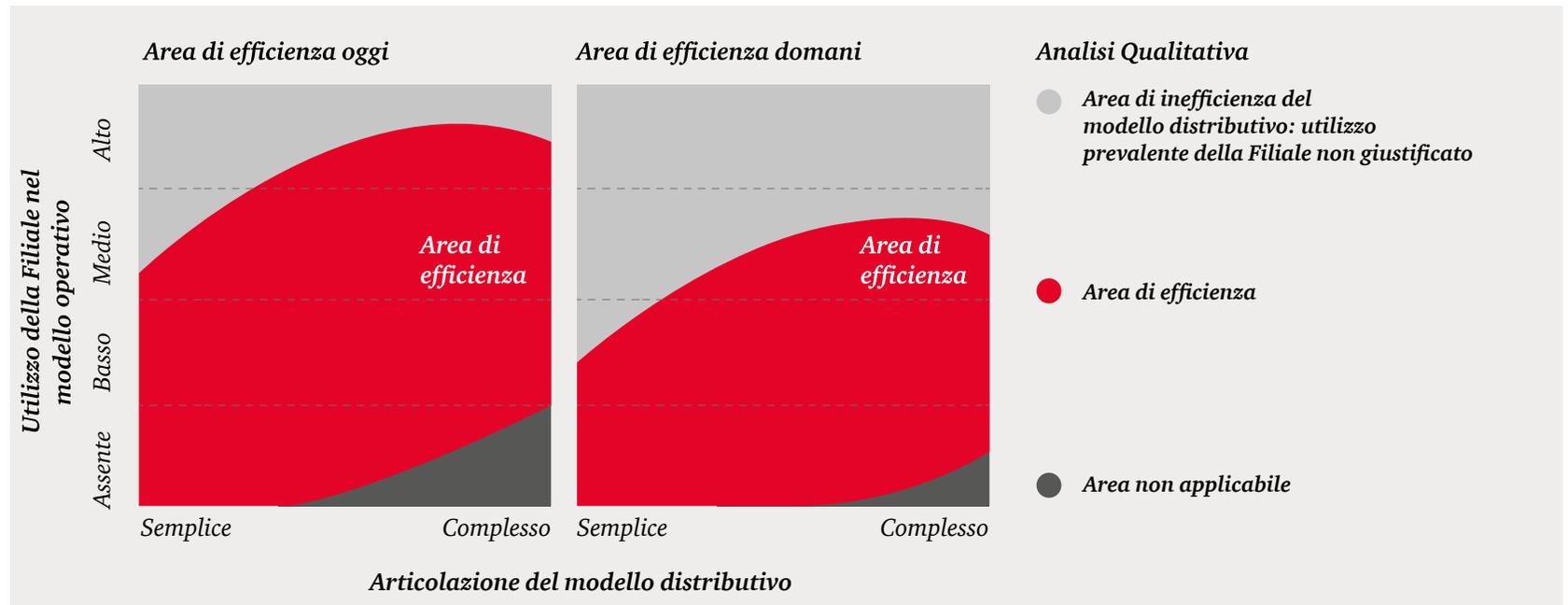
Emerge dunque un quadro in cui il ruolo della Filiale continuerà ad essere rilevante all'interno delle strategie distributive delle Banche: l'analisi dei Piani Industriali delle principali Banche Italiane fa emergere che in arco piano 2015 - 2018 sono previste alcune rivisitazioni e razionalizzazioni del ruolo della Filiale anche in chiave commerciale.

Tutto ciò per soddisfare le diverse esigenze della clientela e per garantire modelli distributivi più complessi e non gestibili attraverso i soli canali fisici o solo telematici (i principali Gruppi bancari italiani, per esempio, hanno previsto un aumento degli FTE per potenziare la forza commerciale nelle Filiali o sui punti vendita sul territorio ovvero creando reti di promozione finanziaria).

**Il valore aggiunto percepito dal Cliente nella relazione con il personale di Filiale non è valutato come sostituibile da canali alternativi che virtualizzano la relazione.** Ancora oggi questo fenomeno limita le Banche esclusivamente dirette alla realizzazione di modelli distributivi articolati (quindi con prodotti tecnicamente più complessi e modelli di servizio dedicati). Queste ultime hanno la tendenza a dotarsi di una struttura fisica distintiva dal punto di vista di layout e tecnologia utilizzata, per supportare una consulenza fisica (es. tramite promotori finanziari) di maggior valore aggiunto.



## Confronto efficienza del modello distributivo in funzione dell'utilizzo della Filiale



Fonte: studio PwC, 2014

In futuro, il progressivo aumento dei consumatori digitali produrrà una riduzione dell'intensità di utilizzo della Filiale che le Banche compenseranno con un maggior presidio dei canali virtuali.

A tal proposito, le principali Banche italiane prevedono (arco piano 2015-2018) investimenti ICT per quasi 4 miliardi che mediamente pesano circa il 40% sul totale degli investimenti<sup>16</sup>.

In aggiunta, il miglioramento progressivo delle conoscenze/competenze del Cliente (education finanziaria) in merito ai prodotti bancari inciderà sulla percezione del grado di complessità dei servizi offerti unitamente alle nuove tecnologie disponibili. Ciò potrebbe abilitare le Banche dirette all'offerta di modelli distributivi più articolati rispetto a quelli attualmente gestiti (diffondendo ad esempio servizi di consulenza personalizzata per determinati prodotti via web).

In quest'ottica, una Banca dovrà saper rispondere alle esigenze della clientela servita offrendo il giusto servizio attraverso il canale richiesto/desiderato.

Ciò comporta un elevato livello di integrazione dei canali distributivi e una maggior attenzione alle esigenze del Cliente in termini di personalizzazione dell'offerta e di possibilità di contatto.

Vale a dire, le Banche dovrebbero pertanto puntare su:

- *livello di integrazione tra canali: lo schema di relazione tra il Cliente e la Banca evidenzia l'aspettativa del Cliente di potersi sempre mettere in contatto con la Banca in funzione delle proprie esigenze e utilizzando il canale più vicino, combinando a piacimento i diversi canali a disposizione in funzione delle proprie esigenze;*
- *servizi personalizzati: capacità della Banca di offrire il giusto prodotto/servizio al Cliente attraverso il canale idoneo, imparando ad interpretare le informazioni raccolte (customer insight), eventualmente arricchendole (data enrichment);*
- *incremento dei touch point: tutti i canali di contatto diventano importanti per lo sviluppo della relazione con il Cliente ed è quest'ultimo a determinare le modalità con cui interagire con la Banca.*

La declinazione di questi fattori non può quindi prescindere dal ruolo che la Filiale occupa all'interno di ciascun modello distributivo.

<sup>16</sup> | Analisi PwC su piano industriale dei primi 10 gruppi bancari

## *Le Filiali nel prossimo futuro*



## I nuovi modelli di Filiale: Clienti, Prodotti e Relazioni

Dall'analisi di PwC<sup>17</sup> sui principali mercati bancari mondiali si rileva che le principali Banche hanno avviato diverse iniziative di cambiamento, intervenendo sul modello di rete commerciale, attraverso:

- *aumento dell'efficienza operativa con l'introduzione di strumenti tecnologici per offrire alla clientela servizi informativi (es. telepresenza, monitor interattivi,...), contenendo i costi operativi, riorganizzando la rete commerciale e ridefinendo i ruoli e i modelli di funzionamento;*
- *aumento dell'offerta self service per l'esecuzione di operazioni routinarie, aventi bassa marginalità, che non richiedono la presenza fisica di personale a supporto della clientela;*
- *incremento dell'integrazione tra canali fisici e digitali;*
- *apertura di concept/flagship stores per migliorare la Brand awareness favorendo l'accoglienza e la diffusione di modelli di servizio innovativi;*
- *flessibilità oraria per andare incontro alle diverse esigenze della clientela.*

Alcune di queste iniziative sono state sviluppate anche in Italia e, se inserite in una strategia più ampia di ripensamento del ruolo della Filiale, potranno incrementare la redditività della Banca nel medio lungo termine andando a soddisfare esigenze sempre più specifiche dei Clienti.

Nello scenario in evoluzione, la Filiale, intesa come spazio fisico, layout, dotazioni tecnologiche e nucleo operativo e commerciale, dovrà soddisfare le nuove esigenze della clientela in base alle diverse modalità di utilizzo. I consumatori digitalizzati, ad esempio, avranno necessità differenti dai consumatori tradizionali che utilizzano la tecnologia con bassa frequenza. Ne consegue che la Filiale dovrà rispondere efficacemente alle diverse necessità di coloro che la utilizzano, sulla base del grado di esperienza che il Cliente intende vivere e del suo livello di conoscenza dei prodotti e dei servizi bancari (quindi del diverso grado di percezione di complessità dei servizi).

Per soddisfare l'eterogeneità della clientela non è sufficiente un modello unico e standardizzato di Filiale. Le analisi di PwC<sup>18</sup> evidenziano che in futuro la rete fisica sarà definita come una pluralità di diversi modelli di Filiale.

La proposta di PwC, per definire il proprio modello di rete fisica si può ottenere combinando con una serie di variabili utili alla sua identificazione:

- *definizione della tipologia di clientela servita;*
- *ampiezza e profondità della gamma dei servizi offerti in Filiale;*
- *tipologia di customer experience costruita per il Cliente e offerta dal personale di Filiale (es. supportiva, informativa, consulenziale);*

e altre variabili funzionali a tracciare la configurazione della rete:

- *localizzazione sul territorio (footprint geografico);*
- *livello di intensità di utilizzo della Filiale desiderato dalla Banca;*
- *dotazione tecnologica;*
- *caratteristiche della customer base in un dato territorio.*

Tutto ciò non può ovviamente prescindere dai vincoli organizzativi e di budget esistenti (proprietà d'immobili, investimenti necessari, mobilità del personale).

La analisi condotte da PwC<sup>18</sup> sui diversi mercati internazionali hanno permesso di individuare le connotazioni che, sebbene siano già state introdotte all'estero da qualche anno, dovrà assumere la Filiale anche in Italia. Queste possono essere identificate in un insieme di diversi possibili archetipi: Filiale automatica, Filiale light, Filiale specializzata, Filiale full service, Flagship store, che si differenziano per target di clientela, per prodotti e servizi offerti e per intensità della relazione con il personale di Filiale.

17 | PwC - Improving branch network efficiency: Discussion paper, 2014

18 | PwC - Rebooting the Branch: Reinventing branch banking in a multi channel, global environment, 2012

## Identificazione dei modelli di Filiale...

	Automatica	Light	Specializzata	Full-service	Flagship store
<b>Clientela Servita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientela fai da te con propensione medio alta alla tecnologia</li> <li>Prevalentemente clientela retail e small business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientela che cerca supporto del personale per semplici operazioni</li> <li>Prevalentemente clientela retail e small business</li> </ul>	Particolari segmenti di clientela che necessitano di un'offerta dedicata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientela desiderosa di una relazione personalizzata</li> <li>Prevalentemente retail e small business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clienti prospect</li> <li>Clientela sofisticata, affascinata dalla tecnologia</li> </ul>
<b>Prodotti servizi</b>	Offerta limitata di principali prodotti retail e small business (es. operazioni transazionali, prodotti maturi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offerta relativa ai principali prodotti retail e small business</li> <li>Può essere presente all'interno di store</li> </ul>	Offerta focalizzata su prodotti ad elevato valore aggiunto per segmenti di clientela definiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta ampiezza di gamma e di servizi offerti</li> <li>Offerta completa per soddisfare tutti i bisogni del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta ampiezza di gamma</li> <li>Prevalentemente servizi di vendita e consulenza dedicata</li> </ul>
<b>Modello di relazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevalentemente di tipo informativo</li> <li>Filiale operativa</li> </ul>	Relazione di tipo supportiva e informativa	Relazione altamente personalizzata, basata su conoscenza del Cliente profonda (consulenziale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le operazioni semplici sono eseguite dal Cliente mediante aree self-service</li> <li>Relazione di tipo consulenziale con personale dedicato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione orientata a creare un'esperienza unica per il Cliente</li> <li>Relazione supportiva, informativa e consulenziale</li> </ul>

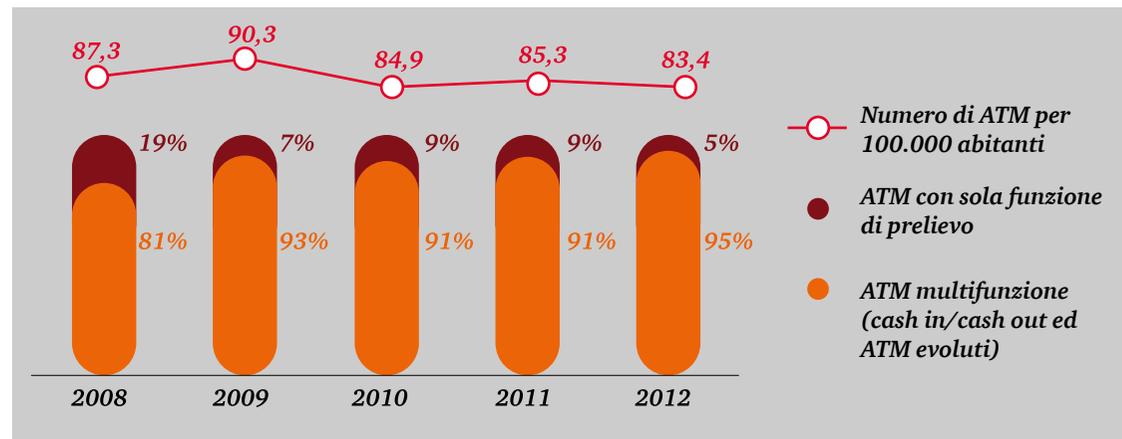
## ...configurazione dei modelli di Filiale

	Automatica	Light	Specializzata	Full-service	Flagship store
<b>Localizzazione</b>	A presidio di aree con scarsa affluenza in cui il territorio è a bassa redditività o che non giustifica la presenza fisica di personale di rete	Aree urbane sub-urbane e rurali	Aree urbane facilmente accessibili dal Cliente con location strategiche	Aree urbane e sub urbane e rurali con dimensioni variabili in funzione della localizzazione	Aree urbane ad elevata affluenza di pubblico e visibilità (es. principali piazze in grandi città)
<b>Intensità tecnologica/dotazione tecnologica</b>	Intensità elevata (es. chioschi con funzionalità di web-conference) Utilizzo di ATM evoluti per gestione dell'operatività	Intensità varia: combinazione di strumenti tecnologici e ATM evoluti in funzione della localizzazione geografica, stili di consumo dei Clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensità medio bassa</li> <li>Utilizzo di ATM evoluti per gestione dell'operatività</li> </ul>	Intensità varia: combinazione di strumenti tecnologici e ATM evoluti in funzione della localizzazione geografica, stili di consumo dei Clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte intensità tecnologica per favorire customer experience e brand awareness</li> <li>Utilizzo di strumenti tecnologici innovativi</li> </ul>
<b>Competenze</b>	Il personale ha solo l'obiettivo di controllare e garantire la corretta operatività (anche da remoto)	Il personale presente ha l'obiettivo di supportare il Cliente nelle operazioni	Il personale presente è specializzato per ambiti di prodotto e di servizio al Cliente	Il personale impiegato è misto, sia specializzato, sia con competenze generiche	Il personale presente è specializzato e focalizzato sulle competenze relazionali
<b>Orari di Apertura</b>	Funzionante 24/7	Flessibile in base alla localizzazione della Filiale (es. <i>in store</i> : lun - sab 11:00 - 20:00)	Flessibile e non coincidente con gli orari lavorativi dei segmenti target	Orari e giorni flessibili in funzione della localizzazione	7 giorni (anche fino a tarda sera in funzione della localizzazione)

### Focus: gli ATM evoluti in Italia

Negli anni l'automazione delle Filiali con l'inserimento di apparecchiature cash in/cash out e ATM evoluti (sportelli automatici con possibilità di versamento e operatività simile all'online banking) non ha inciso sul numero di ATM nel sistema distributivo italiano. Infatti, dal 2008 ad oggi in Italia, contestualmente alla chiusura degli sportelli, si è registrata una riduzione degli ATM, anche se il numero medio di ATM per Filiale è rimasto costante.

I dati evidenziano che le **Banche hanno già avviato un processo di rinnovamento delle aree self service** attraverso l'introduzione di strumenti più evoluti in grado di erogare un'ampia offerta di servizi, ma il confronto con i principali Paesi europei (Spagna, UK e Germania) evidenzia che l'Italia ha un'offerta meno strutturata di servizi automatici alla clientela, con una distribuzione di circa 84 ATM ogni 100.000 abitanti contro i 100 ATM presenti nel contesto europeo.

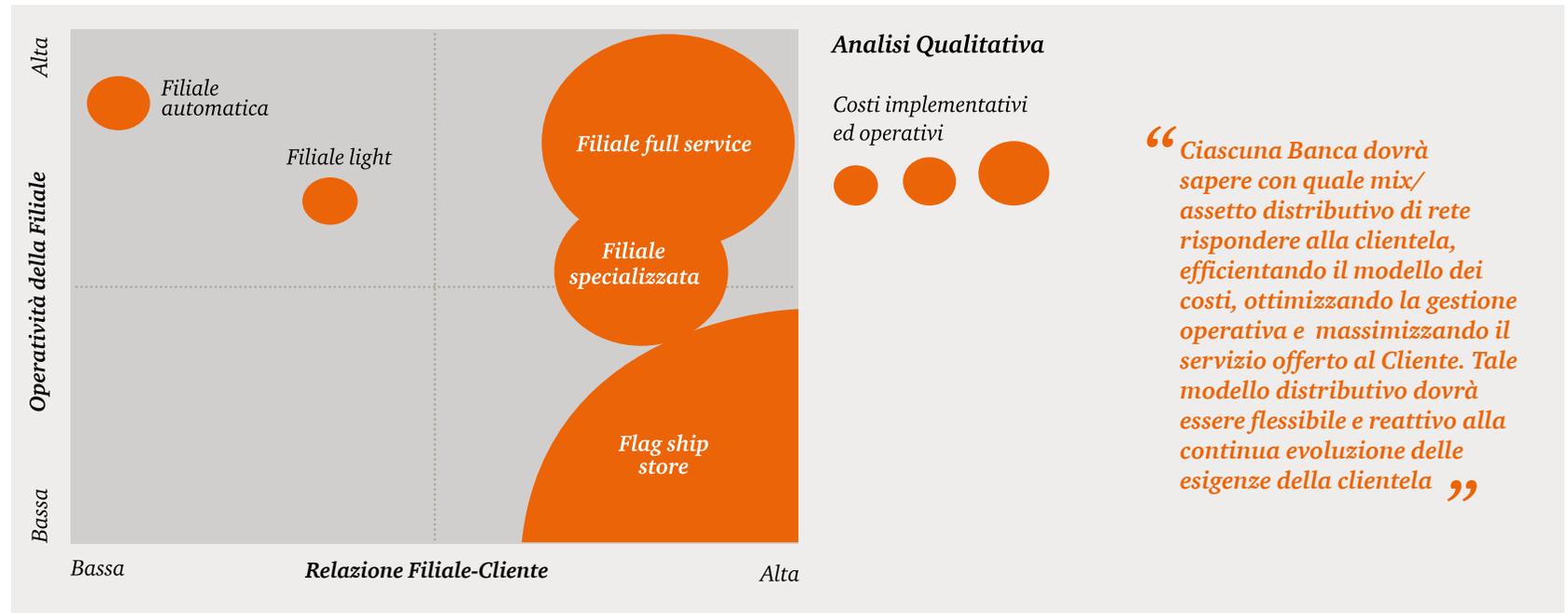


Fonte: analisi PwC su dati European Central Bank 2012

Tuttavia, gli investimenti necessari per sostituire il parco ATM in Italia limitano ancora le iniziative di potenziamento per garantire un'offerta di servizi transazionali automatizzati in linea con i principali Paesi europei. Basti pensare che gli ATM evoluti, ovvero quelli che per certi versi potrebbero essere considerati sostituiti del cassiere, hanno a livello di sistema Italia una penetrazione che si stima non oltre il 30%.

Occorrerà ancora qualche anno per equiparare il numero medio degli ATM per Filiale ai livelli dei Paesi nord americani più avanzati, dove, non solo le principali Banche ma anche quelle di media e piccola dimensione hanno avviato e completato programmi di automatizzazione dei processi transazionali attraverso gli ATM evoluti. In media, in questi paesi, ogni Filiale ha circa due ATM o chioschi in Filiale che garantiscono operazioni di cash in/cash out.

## Costi implementativi e operativi delle Filiali



Fonte: analisi PwC, 2014

Un giusto mix di Filiali consentirà alla Banca di ottenere benefici anche per il Cliente.

In particolare la Banca potrà:

- soddisfare i bisogni e le preferenze del Cliente grazie a Filiali pensate per rispondere alle esigenze di uno specifico mercato locale;
- offrire servizi personalizzati grazie alla presenza, in determinate Filiali di personale orientato alla vendita, alla consulenza e di aree altamente tecnologiche con l'offerta di strumenti interattivi in Filiale per la gestione del self banking;
- garantire un servizio con personale qualificato e sempre a disposizione grazie alla presenza fisica o da canale virtuale/remoto.

In questo modo sarà possibile puntare a:

- aumentare i ricavi attraverso l'offerta di servizi mirati e personalizzati;
- migliorare la customer retention grazie ad una miglior customer experience;
- contenere i costi operativi della rete grazie all'introduzione di modelli di Filiale, ove necessari, a basso costo.



### Il percorso di transizione in atto

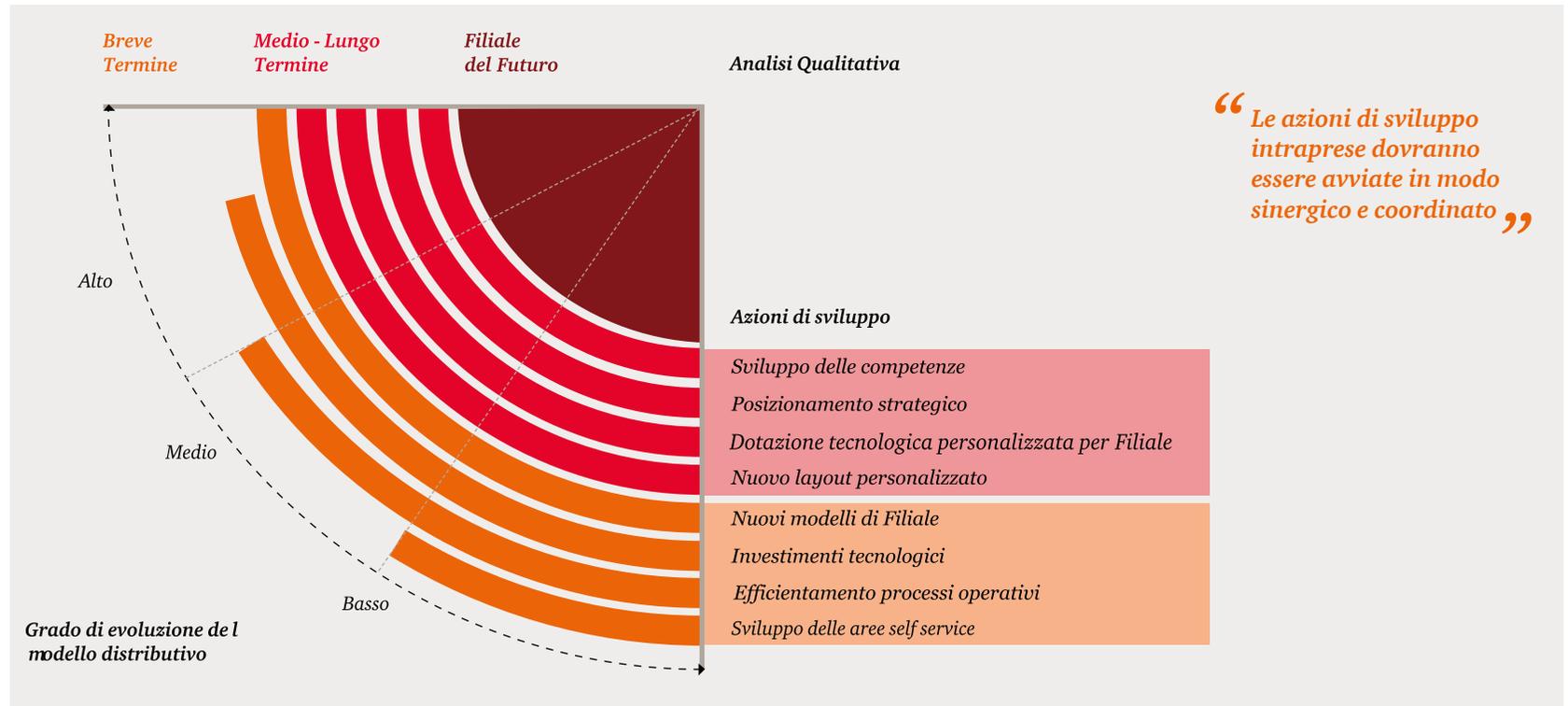
Le analisi del contesto internazionale evidenziano che molte Banche hanno già avviato iniziative progettuali orientate alla revisione della propria rete distributiva razionalizzando il numero di Filiali ed efficientando la gestione operativa. Queste iniziative mirano principalmente al contenimento dei costi operativi e, in secondo luogo, alla creazione di esperienze innovative per il Cliente.

**Nel breve periodo** le Banche particolarmente virtuose, che hanno già sviluppato aree self service investendo sulla tecnologia ed efficientando i processi operativi, si stanno concentrando sull'introduzione di nuovi modelli di Filiale pilota.

Altre Banche stanno puntando ad ottimizzare i modelli di rete con l'obiettivo di liberare personale di Filiale per rinforzare il presidio sul sistema dei controlli interni o da dedicare ad iniziative di sviluppo commerciale.

Per le Banche che non hanno ancora intrapreso queste iniziative sarà necessario indirizzare azioni che favoriscano una gestione efficiente delle operazioni più semplici e routinarie attraverso la loro automatizzazione su canali alternativi. In aggiunta, altri programmi da avviare dovrebbero riguardare l'efficientamento nella gestione delle attività di back office.

### I percorsi evolutivi verso la Filiale del futuro



“ Le azioni di sviluppo intraprese dovranno essere avviate in modo sinergico e coordinato ”

Fonte: analisi PwC, 2014

**Nel medio/lungo periodo**, indipendentemente dal grado di evoluzione attuale del modello distributivo, ciascuna Banca dovrà avviare azioni volte al recupero della redditività e orientate alla soddisfazione dei bisogni della clientela:

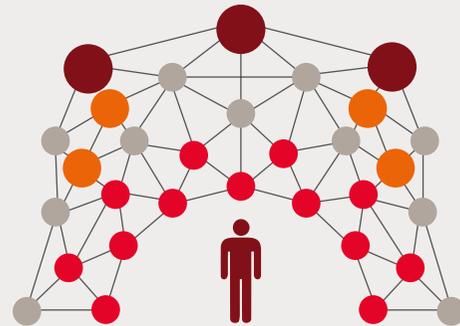
- *massimizzando il grado di personalizzazione di ciascuna tipologia di Filiale, in termini di layout e di dotazione tecnologica;*
- *implementando una strategia di posizionamento basata su un'analisi di molteplici fattori (es. caratteristiche del mercato, clientela target, dimensione dei competitor, analisi sulla vicinanza, geomarketing, etc...);*
- *dotando la Filiale di un set di competenze personalizzate sulla base della tipologia di Filiale desiderata dalla Banca per servire specifici segmenti di clientela.*

Il ripensamento organizzativo del modello di Filiale deve essere funzionale ad incrementare la produttività contenendo i costi operativi e, secondo l'approccio PwC, non può prescindere dal creare un'esperienza distintiva e personalizzata per il Cliente.

Definite le caratteristiche della clientela e il manifesto per il Cliente, è quindi possibile procedere alla ridefinizione del modello distributivo anche valutando logiche di semplificazione dei ruoli di filiera in ottica di efficientamento.

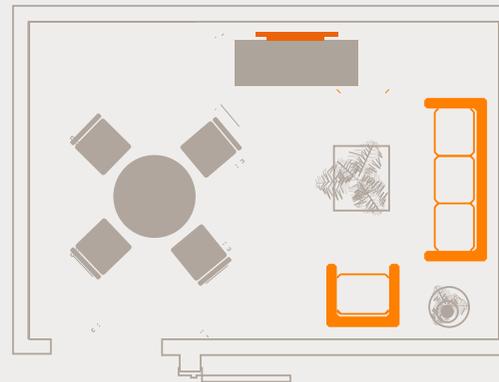
La trasformazione della Filiale, anche in Italia, può avvenire quindi attraverso percorsi che variano da Banca a Banca in funzione del grado di evoluzione del modello distributivo in essere.

### Modello distributivo



Scegliere all'interno del modello la migliore combinazione di Filiali in grado di soddisfare le esigenze del Cliente

### Disegno della Filiale



Ridisegnare la Filiale sulla base di come i Clienti la usano, delle loro esigenze e i comportamenti

### Modello operativo



Progettare una rete di distribuzione ottimizzata che supporta le esigenze del mercato locale e le opportunità di tutto il mercato

### Azioni di sviluppo nel breve periodo

Il passaggio generazionale della Filiale va affrontato gradualmente e come ogni cambiamento, necessita di tempo sia per la messa in atto degli interventi realizzativi, sia perché venga recepito e accettato da chi ne fa parte (es. top management, personale di rete).

Nel breve periodo, tenendo fissati gli obiettivi strategici, il percorso evolutivo della Filiale deve essere attivato da una serie di azioni che, sia per i tempi realizzativi richiesti, sia per gli impatti che ne derivano, consentano di conseguire risultati immediati.

Inizialmente potrà essere rivista la struttura di rete attraverso **interventi che differenzino le Filiali sulla base dell'operatività svolta, della gamma di servizi erogati, del dimensionamento del personale di rete, delle competenze, degli orari di apertura, dell'ubicazione, dell'intensità tecnologica e dei target di clientela servita.**

La necessità di adattare l'operatività delle Filiali alla nuova struttura del modello di rete comporterà, quindi, un intervento di revisione e di adeguamento dei processi, permettendo di eliminare le attività ridondanti, automatizzare quelle a basso valore aggiunto e accentrare o esternalizzare quelle del back office.

Sulla componente IT occorrerà fin da subito intervenire investendo nella semplificazione delle attuali procedure ed i processi bancari, ad esempio migliorando l'accesso del Cliente alla documentazione obbligatoria (es. *paperless*) e alla Filiale (es. riconoscimento biometrico) e abilitando nuovi strumenti a supporto della vendita (es. firma digitale).

Ottimizzando la struttura organizzativa e i processi, anche i ruoli del personale di Filiale dovranno essere rivisti. Si potrà pertanto intervenire in termini minimali sul dimensionamento dell'organico in carico alle Filiali lavorando sulla mobilità, revisione dei ruoli/responsabilità e delle competenze. Per favorire il cambiamento è auspicabile quindi la predisposizione di piani di formazione per rafforzare le competenze.

### Azioni di sviluppo nel medio - lungo periodo

Nel medio/lungo periodo è necessaria una visione più strategica del ruolo della Filiale in un contesto multicanale. Le azioni intraprese nel breve periodo, principalmente orientate al contenimento dei costi, saranno propedeutiche all'avvio di tutte quelle attività che garantiscano il recupero e lo sviluppo della redditività.

Le Banche dovranno nuovamente, e in maniera più decisa, mettere al centro del proprio modello il Cliente al fine di identificare un proprio approccio customer centric, che permetta di creare una esperienza distintiva e personalizzata per tutte le attività svolte all'interno della Filiale.

In tal senso diventa fondamentale evolvere gli strumenti di *marketing intelligence* che permettono di comprendere i comportamenti dei Clienti individuando i trend emergenti, anticipandone le esigenze e assicurandone la fidelizzazione.

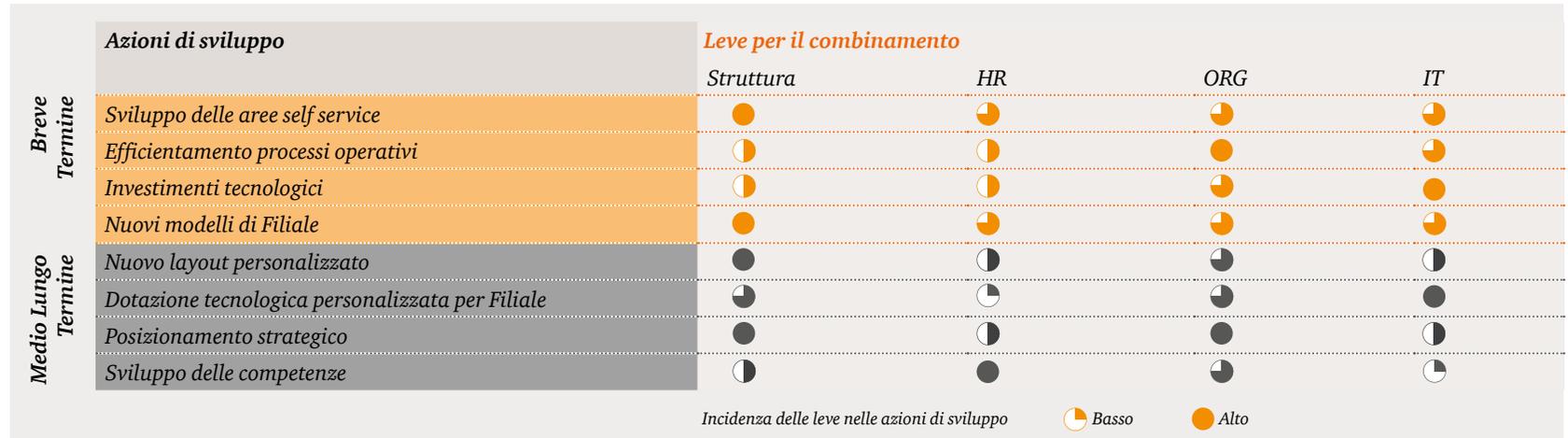
Il ricorso agli *analytics* deve permettere di predisporre un modello distributivo di Filiale avanzato in grado di erogare prodotti/servizi personalizzati e in linea con le aspettative del Cliente.

La Banca dovrà inoltre essere in grado di offrire la stessa customer experience su tutti i canali garantendo così processi più efficienti ed efficaci nel supporto al Cliente e coerenza nel rappresentare la propria *brand identity*.

I processi di vendita del personale di Filiale dovranno evolvere anche attraverso il supporto degli strumenti di calcolo e di previsione, in grado di offrire le informazioni corrette e aggiornate al personale di Filiale (es. schede Clienti real time, arricchimento dati e analisi tramite conti on line o da basi informative pubbliche,...): la possibilità di poter avere informazioni anche su canali virtuali fa sì che il ruolo del personale di Filiale debba essere specializzato e pronto a cogliere in tempi rapidi le esigenze del Cliente, in particolare per i prodotti ad elevata complessità.

Questo comporta anche la revisione dei ruoli e delle responsabilità e lo sviluppo di nuove competenze che devono essere guidate da piani di *change management* coerenti con gli obiettivi di sviluppo e collegati a MBO personalizzati attraverso un piano di incentivi equilibrato, che dovrà necessariamente pesare i diversi contributi dei soggetti coinvolti nelle fasi del processo di acquisto del prodotto/servizio (es. acquisto iniziato online e concluso in Filiale).

Leve su cui agire



# *Cambiare per sopravvivere*



## Uno sguardo al futuro: implicazioni per le Banche e per il sistema bancario italiano

Cambiare per sopravvivere significa, per le Banche italiane, intraprendere un percorso di evoluzione della Filiale affinché quest'ultima sia sempre più efficiente e possa offrire un servizio differenziante ai Clienti.

L'analisi di alcune caratteristiche socio-demografiche della potenziale clientela retail italiana evidenzia come il percorso di trasformazione del ruolo della Filiale sarà in Italia ragionevolmente più lento di quanto sperimentato in altri Paesi. La Filiale manterrà per lungo tempo ancora un ruolo chiave nella relazione con la clientela bancaria e sarà punto di riferimento per le operazioni più complesse o più importanti. Diventerà, pertanto, cruciale ripensare il complessivo modello di rete delle Filiali, per ottimizzarne il posizionamento sul territorio e massimizzarne le opportunità di interazione con la clientela in base ai bisogni della stessa, non limitandosi ad una semplice riduzione numerica guidata da considerazioni di contenimento dei costi ma puntando all'incremento della redditività.

Per passare dall'attuale modello tradizionale di Filiale ad un modello più evoluto - definito ad esempio come combinazione dei 5 diversi archetipi - è necessario avviare interventi progressivi, definendo strategicamente il ruolo che alla Filiale si vuole assegnare, dosando la leva tecnologica e il livello di automazione che si vuole offrire al Cliente.

Queste scelte dovranno:

- **fare sí che gli spazi (mq<sup>2</sup>) e il personale di Filiale siano utilizzati per attività che generino alta marginalità:** consulenza e vendita di prodotti con valore commissionale più elevato, consulenza finanziaria, supporto a operazioni immobiliari complesse, coperture assicurative, consulenza su import/export;

- **portare all'adeguamento dei processi in termini di ottimizzazione delle attività di routine e/o a basso valore,** maggiore automazione dove si richiede un servizio/prodotto a marginalità contenuta, revisione dei ruoli e delle soft skills nell'ottica di una riqualificazione delle competenze, flessibilità incrementale per soddisfare in modo completo il Cliente e predisposizione di un servizio di valore (consulenza) sui prodotti più complessi e con marginalità più elevata;
- **incrementare la redditività, attraverso un maggior tempo/effort da dedicare allo sviluppo delle relazioni commerciali, individuando nel portafoglio i Clienti maggiormente fidelizzati, su cui investire e predisponendo strategie di "aggressione" a nuovi segmenti.**

Le azioni di sviluppo si possono differenziare in base all'arco temporale in cui verranno intraprese. Nell'ambito di ogni azione si dovrà poi agire, con grado di incidenza differenziato, sulle principali leve a disposizione: struttura della rete, risorse umane, organizzazione/processi e IT.

Se i trend fossero, quindi, confermati, in seguito all'ottimizzazione della copertura territoriale nei prossimi 10 anni, si potrebbe assistere ad un'azione significativa di riqualificazione del personale di Filiale da impiegare per migliorare il servizio al Cliente (investimenti in formazione, aumento della flessibilità lavorativa o riconversione professionale). Tale percorso, nel medio/lungo periodo potrà così interessare in modo completo l'attuale modello distributivo per cogliere obiettivi legati al recupero della redditività e non solo collegati al contenimento dei costi operativi. Funzionale a questo cambiamento è anche la creazione di una piattaforma contrattuale che garantisca maggior flessibilità nella gestione delle competenze di rete.



## Conclusioni

Lo studio effettuato evidenzia come il ruolo della Filiale dovrà radicalmente cambiare nel prossimo futuro.

La funzione transazionale (legata alla gestione del contante e degli incassi/pagamenti) avrà un ruolo sempre più ridotto, mentre sarà sempre più necessario specializzare ruolo e conformazione anche fisica in base alla localizzazione geografica, alla customer experience ricercata e al segmento di clientela servito.

Se, quindi, da un lato la rete di Filiali subirà un ridimensionamento quantitativo accompagnato da una trasformazione qualitativa, non sarebbe corretto pensare che la Banca di domani potrà fare a meno della Filiale fisica.

Studi PwC condotti anche a livello internazionale evidenziano come la Filiale fisica rimarrà comunque il secondo canale di contatto per la Banca, anche in un mondo fortemente pervaso dalle nuove tecnologie digitali.

In Italia, l'età media della popolazione, la distribuzione della ricchezza, la densità media e la concentrazione del tessuto urbano rendono il processo di avvicinamento alla media europea più laborioso e complesso di quanto si potrebbe prevedere.

La Filiale dovrà cambiare: aprirsi ancora di più alle nuove tecnologie, proporre un'esperienza innovativa al Cliente, proporre un'offering maggiormente legata a prodotti complessi o percepiti come "emotivamente importanti" per il Cliente, adattando la propria operatività alle esigenze dei diversi segmenti di clientela serviti e riducendo al contempo l'operatività tradizionale.

Questo implicherà necessariamente una diminuzione di importanza di figure professionali legate al modello tradizionale di Filiale (es. operatore di sportello/cassiere) e la crescita di importanza di figure specializzate e maggiormente legate alla consulenza alla clientela. Sarà quindi importante definire percorsi di riqualificazione del personale agendo sugli skills delle risorse, identificando piani di sviluppo ove possibile personalizzati (per colmare eventuali gap specifici) e di medio periodo. Le iniziative di *change management* dovranno guidare il cambiamento di tutte le risorse, anche di quelle legate ai vecchi paradigmi di Filiale valorizzando il loro capitale umano e facendo leva sulle esperienze relazionali da queste sviluppate negli anni. D'altro canto, la maggiore flessibilità richiesta in Filiale potrà esplicare pienamente i propri benefici solo se potrà appoggiarsi ad un contesto normativo in grado di accompagnare la rivoluzione dei modelli operativi e di servizio.

Solo ripensando la sua filosofia e il suo modo di essere sul mercato la Filiale potrà ritrovare il suo ruolo non solo di centro di aggregazione delle comunità locali ma anche di generatore di ricavi e profitti per la Banca. Lo status quo non è un'opzione percorribile. La Filiale dovrà cambiare; cambiare per sopravvivere.





---

## *Informazione sugli autori*

---

### **Pietro Penza**

Partner | Financial Services  
*pietro.penza@it.pwc.com*

---

### **Marco Folcia**

Executive Director | Financial Services  
*marco.folcia@it.pwc.com*

*[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)*