



# Fisico+digitale: l'equazione perfetta per il rilancio della produttività commerciale

Alberto Antonietti, Giorgio Coppola, Federico Longo  
Accenture Strategy

Come recuperare il gap di produttività e ruotare verso un modello distributivo sostenibile? Il punto di partenza è l'implementazione di un approccio phigital. Questa trasformazione ha tuttavia forti impatti su fronti diversi e richiede interventi sia per rafforzare la relazione con la clientela che per innovare il modello operativo della banca.

Dopo un decennio di forti pressioni su sostenibilità e profittabilità, il settore bancario italiano sta iniziando a mostrare i primi, concreti, segnali di ripresa confortanti. La prima trimestrale 2017, pubblicata dalle banche quotate a Piazza Affari, si è chiusa con ricavi stabili (-0,1% a/a) e un deciso contenimento dei costi e delle rettifiche sui crediti, con un conseguente miglioramento della redditività operativa (+7,4% a/a) e dell'utile di sistema (+62,2% a/a)<sup>1</sup>.

Oltre ai primi segnali importanti sui risultati economici raggiunti, negli ultimi mesi sono stati affrontati e risolti alcuni tra i principali nodi che creavano "tensione" a livello di settore e minavano la sostenibilità e la credibilità dello stesso. Tra questi la vendita delle quattro good banks a Ubi e BPER, l'intervento di Intesa Sanpaolo e del Governo per risolvere il nodo delle banche venete, la ricapitalizzazione pubblica del Monte dei Paschi di Siena per deconsolidare lo stock di NPLs e l'aumento di capitale da oltre 13 miliardi portato a termine con successo da UniCredit.

Tali risultati si riflettono chiaramente nelle parole del Governatore di Banca d'Italia, Ignazio Visco, che in un recente discorso ha fatto notare come "il giudizio dei mercati sulle prospettive delle banche italiane è migliorato negli ultimi mesi, riflettendosi in una robusta ripresa dei prezzi delle azioni". Tuttavia, ha aggiunto, "rimane molto da fare per raggiungere una configurazione del settore in cui le banche siano in grado di generare utili adeguati a sostenere i livelli di patrimonializzazione richiesti".

Le ombre sul settore sembrano quindi lentamente dissiparsi, ma questo non è ancora sufficiente per competere adeguatamente nel mutato scenario e recuperare adeguati livelli di profittabilità. La pressione sui margini, legata a uno scenario di tassi in lenta ripresa nel medio periodo e la

<sup>1</sup> Dati MarketInsights.

crescente competizione sul mondo dei ricavi commissionali, su cui i diversi player investono per sostenere i ricavi aziendali, obbliga le banche a ripensare ulteriormente il modello distributivo alla ricerca di maggiore efficienza.

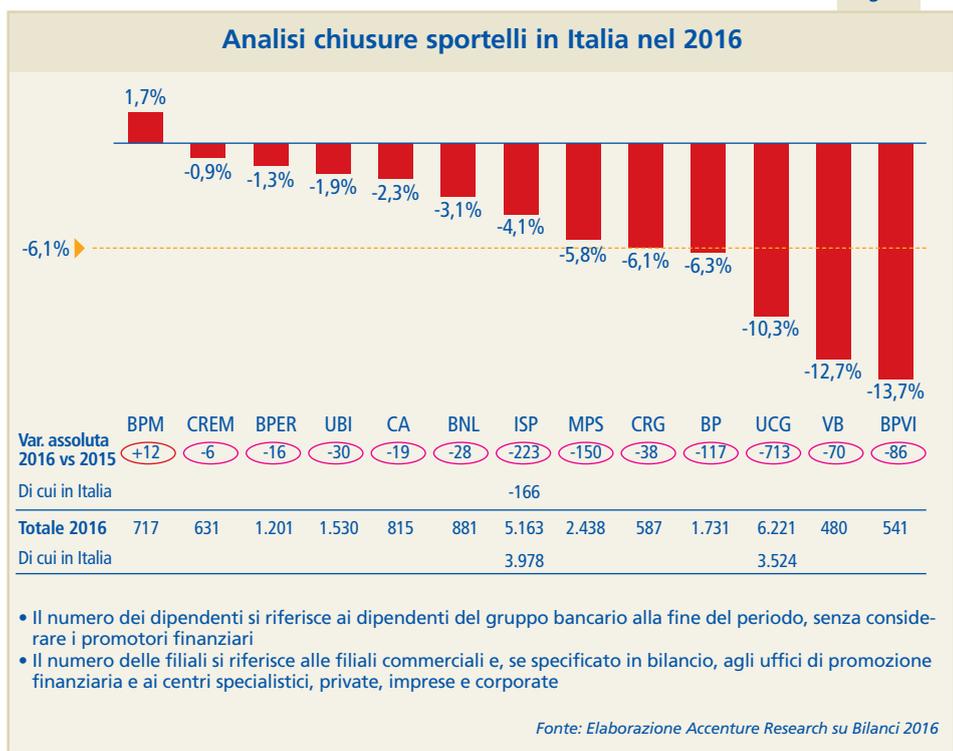
Dopotutto, il settore Italia evidenzia ancora discreti margini di ottimizzazione. Qualche numero a supporto di questa considerazione:

- l'Italia è uno dei paesi europei con un elevato **numero di filiali per abitante**, ve ne sono meno di 50 ogni 100mila abitanti, rispetto alle 10 in Olanda, alle 15 in UK o alle 40 in Germania (anche se sono 55 in Francia e oltre 60 in Spagna);
- le reti fisiche evidenziano ancora **filiali fortemente sovrapposte** (circa il 10-15% delle filiali ha un'inter-distanza minore di 2km);
- esiste una **forte focalizzazione, in rete, su attività operative** (26% ruoli operativi in filiale);
- l'**effort commerciale** è ancora fortemente **sbilanciato su clienti a minor valore** (il 60-70% della rete di vendita resta focalizzata sulla gestione di clienti che generano il 25% del minter complessivo)<sup>2</sup>;
- le **dotazioni "self" sono ancora poco rilevanti** a livello di settore (se si escludono le grandi banche del Paese, la penetrazione di ATM 2.0 su totale ATM è ancora un numero relativo).

La progressiva digitalizzazione della relazione banca-cliente è stimolata dal continuo confronto con le offerte di altre industries



fig. 1



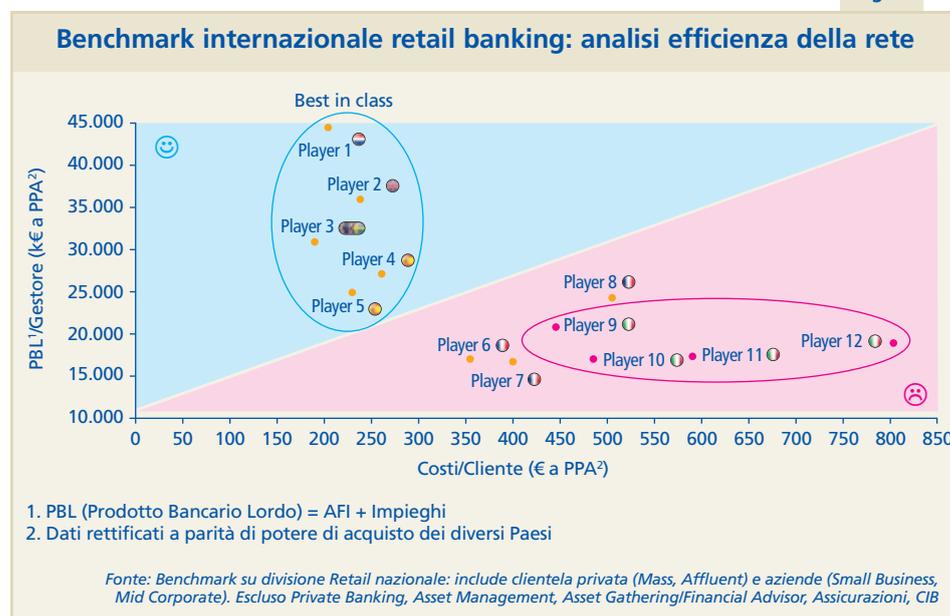
<sup>2</sup> Osservatorio Accenture su performance reti distributive banche italiane.

**Razionalizzare la rete distributiva non è sufficiente per recuperare adeguati livelli di profittabilità**



A ciò si aggiunge un processo di progressiva digitalizzazione della relazione banca-cliente che vede le banche relazionarsi con un cliente in continua evoluzione. Ciò per un duplice effetto. Da un lato, il cliente è fortemente stimolato dal continuo confronto con servizi offerti da altre industrie attraverso una customer experience realmente differenziante (si pensi, a titolo di esempio, ai livelli di assistenza di Amazon, alla usability di Apple, agli scambi di denaro real time di PayPal, ...). Dall'altro, la "consumerizzazione" della tecnologia sta portando a un cambiamento radicale dei comportamenti della clientela oggi abituata a interagire sempre di più in mobilità (71% del proprio tempo vs 29% vs laptop) e a informarsi online prima di effettuare un acquisto (70% dei consumatori)<sup>3</sup>. Tutto ciò impatta e muta progressivamente le modalità di interazione tra banca e cliente, interazioni che negli ultimi anni sono aumentate (+53% negli ultimi 4 anni), ma con un forte shift dal canale fisico (1 visita in filiale al mese) ai canali digitali (12 visite su canali digitali al mese, +174% dal 2012 a oggi).

fig. 2



Questo il contesto in cui le banche hanno cominciato ad affrontare il tema dell'"overbanking" e a rivedere il proprio assetto distributivo prima un po' timidamente (nel periodo di crisi, tra il 2008 e il 2015, il settore italiano ha ridotto il numero di filiali dell'11% e i dipendenti del 12%) per poi accelerare con più coraggio negli ultimi 24 mesi (nel 2016 i principali istituti italiani hanno ridotto del -6,1% le filiali vs 2015). Certo non procediamo ancora con il passo di alcuni dei competitor europei (per avere un paragone, in Olanda nello stesso periodo analizzato sono state chiuse circa il 50% delle filiali e

<sup>3</sup> Dati Accenture, Analisi comportamenti dei clienti 2017.

sono stati ridotti i dipendenti del 22%) ma il tema è ormai ben chiaro così come è chiaro che lavorare esclusivamente sulla riduzione del numero di filiali non è la soluzione.

La razionalizzazione della rete può infatti aiutare sul profilo dell'efficienza ma non è sufficiente per recuperare adeguati livelli di profittabilità.

Perché a ben guardare, il nostro settore bancario ha anche un tema di **produttività** oltre che di efficienza. Se confrontiamo infatti la produttività commerciale (retail) delle banche italiane rispetto ai best in class europei (fig. 2), è possibile notare come le prime siano caratterizzate da una produttività per gestore simile tra loro (e alle banche francesi) ma significativamente inferiore ai "best in class" europei che hanno già "ruotato" l'assetto distributivo verso un nuovo equilibrio fisico-digitale per:

- tradurre l'innovazione digitale in un **incremento della produttività commerciale**;
- preservare e **ampliare il rapporto con i clienti** in un contesto di riduzione della rete fisica.

Il tema è dunque: come recuperare il gap di produttività e ruotare verso un modello distributivo "sostenibile"? Attraverso un approccio combinato fisico+digitale ("**Phygital**"): ottimizzare la rete distributiva e liberare risorse per finanziare la crescita e incrementare il presidio commerciale.

L'approccio "phygital" prevede infatti una radicale trasformazione del coverage fisico con collaudati interventi organizzativi, HR, commerciali e di riduzione costi attraverso cui liberare risorse che potranno essere reinvestite da un lato per finanziare lo **sviluppo delle componenti di gestione della relazione digitale** e dall'altro per **innestare in rete nuovi ruoli "a valore"** focalizzati sullo sviluppo commerciale.

Ma quali sono i benefici raggiungibili con un approccio di questo tipo? I player che hanno intrapreso un'evoluzione phygital del proprio modello distributivo sono riusciti a registrare significativi risultati: gli interventi di ottimizzazione hanno generato in media fonti tra il 15% e il 20% del totale delle risorse di rete che, a seguito degli interventi a supporto delle nuove iniziative di crescita, si sono trasformati in una liberazione netta del 8-10% della forza vendita e un incremento della produttività commerciale pari al 20%<sup>4</sup>.

### Le leve per un'ottimizzazione dell'assetto distributivo fisico

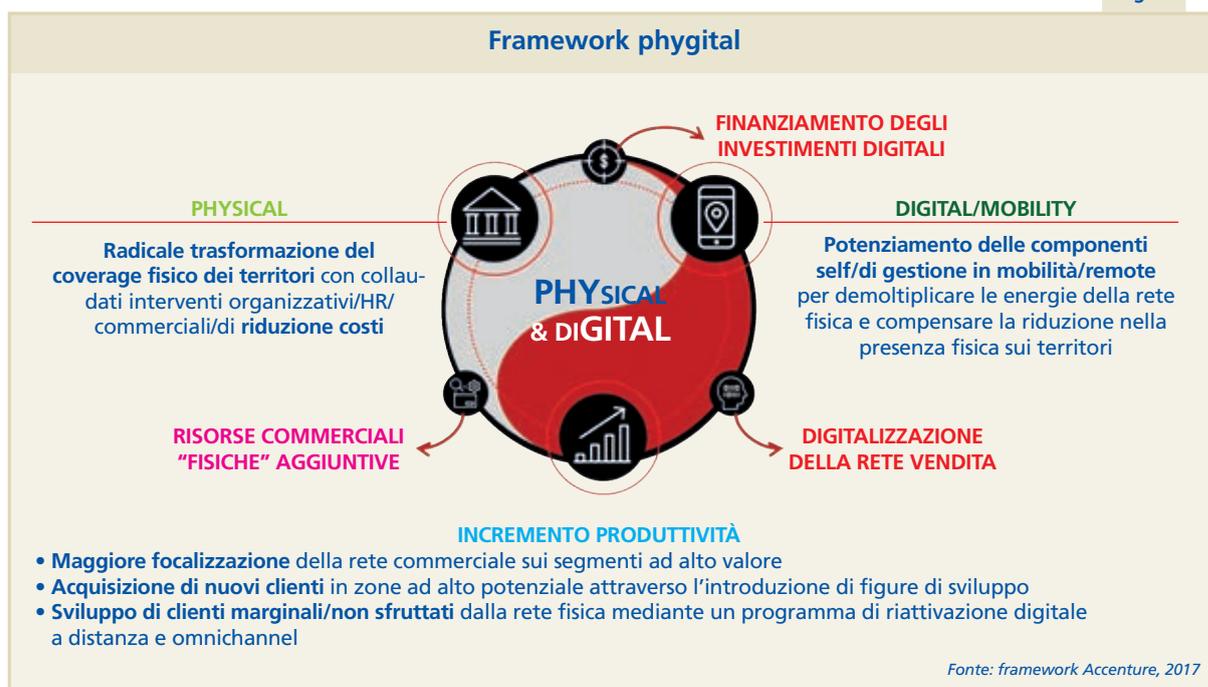
L'ottimizzazione dell'assetto distributivo fisico può essere realizzata attraverso diverse leve:

- **rafforzamento del piano di razionalizzazione**: se da un lato, come anticipato in precedenza, è pur vero che le banche hanno lavorato molto per chi-

<sup>4</sup> Dati reali, progetti Accenture presso primarie banche nazionali e internazionali.

Recuperare il gap di produttività attraverso un approccio fisico+digitale: **phygital**





**Il modello di filiale universale non è più sostenibile**



dere le filiali in sovrapposizione, è altrettanto vero che il gap rispetto ad altri paesi è ancora importante. Per poter garantire un piano di chiusure che minimizzi gli impatti sulla clientela (maggiore è la distanza tra filiale chiusa e filiale ricevente e maggiore è il rischio di attrition), è necessario evolvere l'approccio di razionalizzazione attraverso la valorizzazione di nuove tecnologie quali **big data e advanced analytics**. Tali tecnologie abilitano analisi ben più articolate che in passato e permettono di spostarsi da un modello di chiusure "classico", basato sull'individuazione della filiale più vicina su cui appoggiare le attività della filiale in chiusura, alla determinazione della:

- filiale più vicina **al centro gravitazionale degli interessi del cliente;**
- **definizione e proposta al cliente di un modello di servizio multi-canale,** dove la filiale sia uno dei possibili canali relazionali e dove la banca possa offrire il tipo di relazione che più si allinea alla modalità di interazione banca-cliente.

Cambia dunque il paradigma di proposizione al cliente. Dalla proposta di una nuova filiale vicina alla filiale chiusa alla proposta di una filiale più vicina alle esigenze reali del cliente (es.: vicina a dove lavora), dove la filiale sia uno dei canali relazionali (non necessariamente quello prevalente) all'interno di un modello di servizio realmente multi-canale;

- **specializzazione dei modelli di filiale:** differenziare il format delle filiali adattandolo alle peculiarità del territorio e della clientela servita è chiave per garantire un adeguato presidio e soprattutto un riallineamento del cost-to-serve (il modello di filiale universale non è più sostenibile). Nel mercato i player hanno adottato configurazioni differenti che posso-

no essere ricondotte a due grandi universi. Da un lato il modello di **filiale a grappolo**, che può anche prevedere la creazione di una gerarchia organizzativa tra la filiale Hub e le filiali Spoke e il contestuale accentramento della clientela ad alto valore nella filiale Hub (di maggiori dimensioni) per creare massa critica di portafogli da assegnare a un gestore puro. Dall'altro ci sono player che hanno specializzato il modello di filiale, creando **centri dedicati a servire specifici segmenti di clientela** (es. filiali affluent, centri small business, ...). In entrambi i modelli, l'attività di aggregazione e accorpamento della clientela ha portato alla liberazione di risorse per effetto della creazione di massa critica di clienti;

- **ottimizzazione delle attività operative:** se da un lato continua il trend di riduzione della transazionalità di filiale (-8-10% a/a), dall'altro i player si stanno attrezzando per ottimizzare l'operatività di filiale. Emergono sul mercato, ad esempio, modelli di filiali a ridotta operatività di cassa (cash light o cash less), filiali con casse self assistite/ATM evoluti (casse automatizzate che consentono la gestione della maggior parte delle operazioni di cassa in modalità self), filiali con orari di apertura variabili, e perfino nuclei di filiali che possono essere gestite da un "cassiere remoto" in grado di guidare il cliente nello svolgimento, a distanza, delle principali operazioni bancarie senza la necessità di presenza fisica.

### **Gli interventi mirati a rafforzare la relazione con la clientela e il modello operativo della banca**

Gli interventi di ottimizzazione del presidio fisico sopra descritti mettono comunque in discussione la relazione classica banca-cliente per cui è fondamentale che siano accompagnati da una serie di interventi mirati a recuperare tale relazione e incrementare la produttività complessiva attraverso:

- l'adeguamento dei **format delle filiali** spesso disallineati rispetto all'esperienza a cui è abituato il cliente nella sua quotidianità e che rappresentano anche ostacolo sia alla **corretta comunicazione del brand/valore** aziendale sia alla diffusione di **comportamenti digitali** su cui la clientela va progressivamente educata;
- l'evoluzione di tutte le capabilities **digitali che consentono una gestione efficace del cliente a distanza/in remoto** (contact center, gestore remoto, digital SME, offerta fuori sede, ...).
- **l'innesto in rete di nuove figure commerciali** quali:
  - figure di area itineranti a supporto della diffusione del metodo commerciale e dell'allineamento del cross selling di prodotto per territorio;
  - remote advisory/specialisti di prodotto virtuali;
  - rete di sviluppatori dedicata a clientela a valore;
  - assistenti digitali a supporto di programmi di digital migration in filiale.

**Evolgere i dati, i processi, l'infrastruttura IT e la cultura interna per sfruttare al massimo le potenzialità del digitale**



Una trasformazione del modello distributivo così profonda non può prescindere da una contestuale evoluzione del **modello operativo/di funzionamento della banca**. Se infatti, in passato, le banche si sono focalizzate maggiormente sulla digitalizzazione dei canali di relazione con i clienti per garantire una customer experience efficace e coinvolgente **“Go digital”**, altrettanto non è avvenuto nella componente più operativa della banca stessa **“Be digital”** che sta dietro alla relazione banca-cliente.

Per poter competere con successo, oggi le banche devono affrontare questo cambiamento ricercando un modello operativo digitale che lavori parallelamente e in maniera integrata attraverso un approccio **“Go+Be digital”**. Evolvere i dati, i processi, l'infrastruttura IT e la cultura interna per sfruttare al massimo le potenzialità del digitale è chiave per poter perseguire un modello operativo sostenibile e un cost-to-serve allineato al bisogno effettivo del cliente.



La digitalizzazione del modello operativo può essere ricercata agendo su tre diversi ambiti che, se opportunamente combinati, possono portare a una riduzione del 20-25% dei costi operativi:

- **ridisegno e ottimizzazione dei customer journey** in ottica digitale (non solo front ma anche, e soprattutto, back office) anche facendo leva sulla dematerializzazione;
- **utilizzo di soluzioni di robotics** sulle attività ripetitive e ad alto assorbimento di FTE (full-time equivalent) per garantire, nel breve periodo, il conseguimento di importanti benefici con investimenti limitati (saving FTE, riduzione rischi e time to market, ...);
- azioni di **digital migration e rightchanneling**, con l'obiettivo di accompagnare la trasformazione del modello distributivo spostando sui canali self tutte le operazioni transazionali che oggi vengono ancora svolte in filiale (e liberare a sua volta tempo commerciale).

Il nuovo contesto competitivo ha richiesto e continuerà a richiedere alle banche radicali interventi sulla rete distributiva. Innovare non sarà più un'opzione ma una necessità per poter rispondere alle esigenze sempre più complesse dei clienti e le banche dovranno evolvere velocemente il loro modello distributivo per renderlo più efficace, produttivo e soprattutto sostenibile.

La ricerca dell'equilibrio fisico-digitale è e sarà un imperativo da perseguire per recuperare quel gap di produttività commerciale oggi così evidente e poter competere con i best in class europei.

La trasformazione phygital può essere parte della risposta.

---

Alberto Antonietti, Lead Financial Services; Giorgio Coppola, Managing Director Financial Services; Federico Longo, Senior Manager Financial Services – Accenture Strategy

**Innovare non sarà più un'opzione ma una necessità per rispondere alle richieste sempre più complesse dei clienti**