



## Affrontare la sfida della trasformazione digitale: addio filiale bancaria tradizionale?

*Articolo a firma*

«La filiale del futuro» è un'espressione decisamente molto diffusa. Non è forse una novità ma la trasformazione delle filiali è sul punto di diventare una vera rivoluzione.

Le banche di tutto il mondo in effetti si trovano di fronte ad una serie di sfide senza precedenti: oneri normativi, una costante pressione legata alla riduzione dei costi, una concorrenza inasprita dall'arrivo di nuovi player, e clienti sempre più esigenti e desiderosi di vivere l'esperienza del «multicanalità senza soluzione di continuità».

In un contesto di riduzione del numero delle filiali in Europa occidentale, e non solo, la sfida delle filiali del futuro è triplice: intensificare il rapporto di fiducia con i clienti e nel contempo accrescere la redditività ed attrarre nuovi clienti. Nell'ampio processo di trasformazione delle filiali, quali sono i punti essenziali?

In Italia, i dati di Banca di Italia ci confermano che a fine 2015 le filiali erano diventate poco più di 30.000, facendo registrare un leggero calo, pari al 1,5% rispetto al 2014, dovuto essenzialmente alla sempre maggiore gestione da parte del cliente delle attività connesse a servizi bancari attraverso smartphone e tablet. Secondo una recente indagine di Ing Bank, il 39% degli italiani gestisce infatti i propri risparmi attraverso il mobile banking utilizzando device mobili; tra questi, il 75% dichiara che gli strumenti digitali sono in grado di migliorare la gestione delle proprie finanze.

A fronte di questo scenario, le banche devono riflettere e riposizionare la filiale, canale fondamentale per la vendita e la sottoscrizione di

prodotti finanziari, all'interno della strategia distributiva e dei rapporti con la clientela. Non ci sono dubbi che gli sportelli bancari continueranno a esistere, ma subiranno dei cambiamenti significativi in quanto i processi diventeranno sempre più digitali. La conferma arriva da alcuni studi come per esempio Digital Banking Expert Survey 2016 condotta da GFT in sette paesi europei e da cui emerge che il 19% degli intervistati vede un futuro nelle filiali self-service mentre il 26% nelle filiali miste (che offrono consulenza qualificata presso la filiale e accesso alle tecnologie digitali per svolgere operazioni in modo autonomo). Se è vero che ogni istituto di credito affronta in modo diverso il nuovo modo di fare banca, tutti hanno come obiettivo la valorizzazione e il consolidamento del rapporto con la clientela tramite il canale agenzia che rimane il perno centrale della relazione. Tutto ciò in linea con le aspettative dei clienti, i quali, se è vero che hanno sposato il concetto di «banca digitale», rifiutano però il modello di «banca disumanizzata». Per andare in contro alle esigenze dei clienti, e per entrare in contatto con loro attraverso i canali fisici e digitali, le banche italiane sono in fase avanzata nella strategia di digital banking: il 78% sta già sviluppando la propria strategia e l'86% la sta implementando<sup>1</sup>.

### **Una filiale bancaria ibrida, con un'attività self-service**

Le banche sanno che è essenziale diversificarsi per attrarre e fidelizzare i clienti ma oggi devono essere in grado di preservare il valore che rappresentano e la loro capacità di stare al passo in un settore in

pieno e celere mutamento. Non sono più semplicemente oggetto di confronto con altre banche: i riferimenti e le regole del gioco stanno cambiando. Le nuove generazioni hanno aspettative molto diverse e questo provocherà scossoni nel settore bancario.

Se le funzionalità e la personalizzazione su tutti questi canali erano, negli anni 2000-2015, le principali sfide per la banca omnicanale, oggi occorre ottimizzare il valore e la customer experience in maniera trasversale su tutti i canali. Nonostante ciò, la preferenza dei clienti per l'autonomia è mitigata dal desiderio di mantenere rapporti di qualità con gli impiegati bancari, in particolare, ma non esclusivamente, per ottenere consigli e consulenza.

L'era della filiale bancaria ibrida si sta delineando con un'operatività potenzialmente sempre più affidata al self-service, grazie agli ATM evoluti, ma integrata e completata dalla presenza dei consulenti caratterizzati da ruoli più polivalenti e trasversali rispetto al passato. Infatti le loro mansioni spaziano dall'assistenza tecnica e in funzione del caso alla consulenza e alla vendita.

Inoltre, la filiale ibrida consente alla banca di ampliare la fascia oraria di apertura alla clientela, pur continuando a mantenere lo stesso numero di impiegati. Con una presenza ridotta del personale è in effetti possibile estendere l'orario di apertura al pubblico. Il personale è oramai polivalente e l'operatore di sportello è in grado di trasformarsi in consulente e promotore finanziario.

## Una filiale automatizzata con consulenti 3.0

Una filiale altamente automatizzata integra e riunisce le migliori soluzioni tecnologiche, ma si appoggia anche sui suoi dipendenti che si fanno carico degli aspetti relazionali e della consulenza ai clienti. L'obiettivo è naturalmente di riuscire a ricondurre le operazioni di sportello tradizionali al modello self-service avanzato e assistito. I nuovi «ATM ibridi» estendono il campo delle possibilità (operazioni semiautomatizzate) per tutto ciò che precedentemente competeva agli sportelli, dando anche accesso a nuovi servizi.

Tuttavia, i clienti non vanno mai lasciati soli e la banca non deve mai perdersi un'occasione di stringere un rapporto più forte con loro. Il cliente va quindi posto al centro dell'organizzazione della filiale bancaria, in modo tale che venga sempre accompagnato e assistito in modo coerente. Si deve fare tutto il possibile perché la banca garantisca un servizio in tempo reale 24 ore su 24, 7 giorni su 7 e

una customer experience multicanale omogenea, ininterrotta, personalizzata e contestualizzata su tutti canali.

Nella nuova filiale, non appena un cliente inserisce la sua carta nell'ATM evoluto, il sistema lo riconosce e l'addetto incaricato dell'accoglienza dei clienti nella filiale riceve una notifica sul suo tablet con informazioni aggiornate e suggerimenti di offerte personalizzate relative a prodotti finanziari o assicurativi. Il tablet diventa così uno strumento commerciale utile per presentare ai clienti le brochure del prodotto e una volta accomodati nell'area riservata, potrà connettersi via wifi ad un video wall per una customer experience più comoda e confacente.

Il tablet non funge unicamente da supporto per le offerte commerciali mirate, è anche il modo per seguire le attività self-service più avanzate, consentendo all'operatore di intervenire in caso di difficoltà o imprevisti nel corso di un'operazione. Se nella maggior parte dei casi i clienti riescono ad ultimare le operazioni, alcuni richiedono assistenza. Il tablet semplifica notevolmente la continuità del servizio, anche nel caso di leggere difficoltà, il che aumenta la fiducia dei clienti nei confronti dell'utilizzo dei servizi automatizzati.

Spesso comunque è proprio il modo in cui viene concepito ciò che è invisibile al cliente che determina il successo di un'iniziativa. Per trovare e mettere insieme gli ingredienti giusti in grado di fidelizzare il cliente e rendere profittevole il canale "filiale", le banche devono mettere in atto un vero e proprio modello-tipo di «filiale del futuro» e devono scegliere soluzioni di software e applicativi ad hoc per realizzarlo al meglio.

La filiale non è destinata a scomparire: gli altri canali, il mobile e internet non sostituiranno la filiale tradizionale ma la integreranno. Tuttavia la strada che porta alla filiale del futuro è ancora lunga anche se oggi le banche italiane iniziano a ripensare il riassetto delle loro filiali e ad integrare nuovi design. Il cambiamento è inesorabilmente in corso e molte novità si intravedono nel prossimo futuro.

