



Abbonamento n. 2563 valido dal 15/05/2014 al 14/05/2015 - Licenza esclusiva a Area Editori

ESPERIENZE - TAVOLA ROTONDA BRANCH TRANSFORMATION

Con la tecnologia, la filiale non scompare

LA TECNOLOGIA NON FARÀ SCOMPARIRE LA FILIALE, ANZI L'AUTOMAZIONE DARÀ UNA NUOVA LINFA AL BUSINESS BANCARIO, SECONDO QUANTO EMERSO DALLA TAVOLA ROTONDA "LA FILIALE E LA MULTICANALITÀ INTEGRATA: IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA", ORGANIZZATA DA AZIENDABANCA E FUJITSU. SEGUENDO UN PERCORSO EVOLUTIVO IN CUI L'OPERATIVITÀ SELF SERVICE E MULTICANALE SI UNIRÀ ALLA CONSULENZA HI-TECH DIRETTAMENTE IN FILIALE

service, abilitando anche una nuova relazione multicanale, in grado di rispondere alle mutate esigenze di una clientela sempre più digital. Ma come si traduce tutto questo in azioni concrete: ne abbiamo parlato nella Tavola Rotonda: "La filiale e la multicanalità integrata: il ruolo della tecnologia", organizzata da AziendaBanca con la collaborazione di Fujitsu.

Chiuse 1.500 filiali

Il cambiamento in corso nel nostro Paese riflette quanto già successo in altri mercati dell'Europa occidentale dove, come confermato anche dallo scenario delineato dalla società di consulenza PricewaterhouseCoopers, negli ultimi 10 anni, a causa anche di un ROE sempre più in calo, il numero di filiali si è drasticamente ridotto. «Un fenomeno che aveva toccato marginalmente l'Italia: fino a pochi anni fa la situazione positiva del mercato rendeva ancora sostenibili i costi operativi ma, secondo le nostre stime, nei prossimi 10 anni le banche italiane continueranno a chiudere un numero maggiore di sportelli, fino a circa 8mila filiali – commenta Marco Folcia, Executive Director di PwC.



Marco Folcia,
Executive Director
di PwC

Dal 2012 a oggi, in Italia, hanno già chiuso oltre 1.500 sportelli, a conferma di una trasformazione del modello distributivo già in atto e che pone le basi per una serie di possibili evoluzioni».

Solo riduzione dei costi?

Tuttavia, «il tema della riduzione del numero degli sportelli non può essere considerato unicamente sotto il profilo, pur importante, della riduzione dei costi – afferma Pierpio Cerfogli, Vice Direttore Generale di Banca Popolare dell'Emilia Romagna. Rappresenta, invece, in un più ampio contesto di riposizionamento del business, una interessante opportunità per migliorare la propria struttura distributiva in termini di modalità di servizio alla clientela alla ricerca di un duplice obiettivo di gradimento e di efficacia della proposizione. Si presenta davvero anche una buona occasione per aumentare la gamma di opzioni, in termini di flessibilità e modularità, di competenza e di tecnologia, con cui si può servire ogni singolo territorio con le sue specificità».

Ma quale filiale? I cinque prototipi

Già da qualche anno PwC ha definito cinque modelli di filiale, da utilizzare come archetipi evolutivi (quindi da dosare/miscelare in base alle caratteristiche della clientela servita e agli obiettivi di ciascuna banca) che si basano sulle esperienze sviluppate nei principali mercati esteri, in particolare europei e statunitensi.

La filiale costa troppo. Sotto il peso del real estate, di una redditività bancaria in forte calo, se non a volte negativa, e di una difficile ottimizzazione dei costi operativi, le banche hanno iniziato a ridurre il numero di sportelli sul territorio nazionale. Ma per non perdere il presidio territoriale, e per mantenere la filiale come strumento insostituibile di relazione con il cliente e di vendita, occorre individuare nuovi modelli di servizio e di branch. Con un nuovo equilibrio tra attività del personale, che lascia il bancone per dedicarsi alla consulenza, e la tecnologia nelle sue molte potenzialità: capace di spostare l'operatività sulle aree self



Abbonamento n. 2563 valido dal 15/05/2014 al 14/05/2015 - Licenza esclusiva a Area Editori

ESPERIENZE - TAVOLA ROTONDA BRANCH TRANSFORMATION



Pierpio Cerfogli,
Vice Direttore
Generale di
Banca Popolare
dell'Emilia
Romagna

Folcia. Anche se ancora non c'è un modello definitivo, molte banche hanno iniziato a sviluppare aree self service capaci di ridurre i costi operativi, replicando in parte sia il modello della filiale automatica, sia quello della filiale light».



Pietro Vito, Head
of Distribution
Management di
Deutsche Bank

si. «La prima è la filiale automatica, una area puramente transazionale dove regna il modello self service h24 (modello unattended); poi c'è quella light in cui la relazione umana è ancora preminente, anche se le operazioni di cassa vengono condotte autonomamente dal cliente: in questi due archetipi di filiale la tecnologia ha un peso prevalente sulla componente umana – elenca Folcia. E la relazione umana torna a svolgere un ruolo preminente, pur insieme alla tecnologia avanzata, nella filiale specializzata, dedicata a precisi segmenti di clientela; segue la filiale full service, in cui è presente sia la tecnologia sia il personale di filiale per ogni operazione, e infine il flagship store focalizzato sull'advisory, dove la tecnologia raggiunge la massima espressione per valorizzare il brand, sempre a supporto della relazione del cliente con il personale della banca».

Automatizzare le operazioni per ridurre i costi

La soluzione è sicuramente l'integrazione e la convivenza di questi modelli che anche in Italia dovranno trovare il giusto equilibrio in base alle particolarità territoriali e della clientela. Ciò che è certo è che l'innovazione tecnologica è il perno su cui fare leva per riuscire a soddisfare un obiettivo comune a tutto il segmento bancario: «ridurre il cost/income e ottenere profitti dalla rete distributiva – precisa

Aree self e cashless bank

Un esempio tra tutti quello di UniCredit, che nel 2005 ha iniziato a installare in 3.500 filiali un numero sempre maggiore di ATM evoluti e totem multifunzione su cui migrare tutte le transazioni che prima passavano dalle mani del cassiere. «In particolare per quanto riguarda i totem, in circa un anno l'80% del parco installato aveva già raggiunto il break-even – racconta Marco Vagnerini, Responsabile Self Service Banking, Multichannel Distribution Integrated Strategy di UniCredit – e grazie a questo device, in media, veicoliamo 6 milioni e mezzo di operazioni informative e dispositive. Grazie agli alti tassi di migrazione, negli anni abbiamo attivato circa 1.400 agenzie cash light e 120 cashless. In queste ultime la migrazione è dell'87% dei versamenti e il 97% dei prelievi».

Guardare al light banking...

Oltre a UniCredit, anche il Gruppo Deutsche Bank ha avviato una serie di piloti sulle aree self service, guardando al modello light banking. «Se è vero che da un lato negli ultimi 5 anni abbiamo aperto circa

80 sportelli sul territorio, prevalentemente in province non coperte, ancora con il modello della filiale standard, che ci ha permesso di rientrare nell'investimento in un anno e mezzo circa – chiarisce Pietro Vito, Head of Distribution Management di Deutsche Bank –, dall'altro stiamo avviando un progetto su circa 110 filiali che prevede l'inserimento di ATM evoluti all'interno degli sportelli per alleggerirli dalla attività operativa. L'idea di differenziare questi ATM da quelli dell'area self service h24, costruendo una seconda area self all'interno degli sportelli, nasce dall'esigenza, per noi fondamentale, di mantenere il contatto diretto con la clientela, per servirla sempre al meglio. Le soluzioni che esploreremo con questi sportelli sono sostanzialmente due: da un lato gli sportelli nei quali le postazioni self service affiancheranno le casse tradizionali, che saranno la maggior parte; dall'altro sportelli cashless nei quali la transazionalità sarà garantita solo dai nuovi ATM».

... per mantenere il contatto con la clientela

Una strategia che accomuna, quindi, i big del finance, tra cui BPM, che ha adottato un modello «hub&spoke» con componente di punti vendita «cash light» – afferma Luca Gasparini, Responsabile Marketing strategico di BPM e Direttore Generale di Webank – ovvero sportelli in cui la automazione è

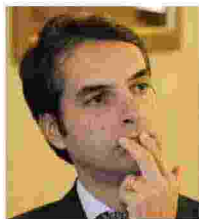


Marco Vagnerini,
Responsabile Self
Service Banking,
Multichannel
Distribution
Integrated
Strategy di
UniCredit



Abbonamento n. 2563 valido dal 15/05/2014 al 14/05/2015 - Licenza esclusiva a Area Editori

ESPERIENZE - TAVOLA ROTONDA BRANCH TRANSFORMATION



Luca Gasparini,
Responsabile
Marketing
strategico di
BPM e Direttore
Generale di
Webank

una componente importante senza trasformare la filiale in una cashless branch» e Banca Popolare di Sondrio: «abbiamo totalmente rivisto lo sportello bancario – racconta Enrico Faifer di Banca Popolare di Sondrio –, fornendo al nostro personale nuovi strumenti tecnologici. In alcune filiali inoltre sono stati integrati gli ATM con funzionalità cash-in cash-out, dotati anche di lettore assegni, strumenti che possono essere utilizzati durante gli orari di chiusura della banca, per una operatività semplice e snella».

Nessun trade off tra migrazione e customer satisfaction

Investimenti che, per di più, non sembrano andare a intaccare la soddisfazione dei clienti: conten-

ti di utilizzare ATM e chioschi per velocizzare la loro operatività. «La nostra Banca – commenta Enrico Borgo, Direttore Mercato di Banca C.R. Asti – ha installato i primi ATM evoluti circa dieci anni fa e sono stati accolti con una certa “freddezza” da parte della clientela, complice una tecnologia ancora acerba e una certa abitudine alla relazione diretta con il personale di sportello. Tuttavia, grazie all’evoluzione che ha caratterizzato questi strumenti possiamo affermare che attualmente la nostra clientela utilizza attivamente gli sportelli automatici per le tradizionali operazioni di prelievamento, evitando in questo modo le lunghe code allo sportello, risparmiando tempo e riservando il contatto con il personale di cassa alle operazioni



Enrico Faifer di
Banca Popolare di
Sondrio



Enrico Borgo,
Direttore Mercato
di Banca C.R. Asti

a maggior valore aggiunto. Pertanto, sull’onda di questa positiva reazione nei confronti dell’evoluzione tecnologica, presso ogni filiale è stato installato un totem dotato di touch screen, che permette di consultare e stampare i fogli informativi previsti dalla trasparenza bancaria e diffondere contenuti promozionali, sfruttando il tempo di attesa quale risorsa per migliorare la consapevolezza della marca, della prestazione, dei benefit, per trasmettere gli attributi dell’offerta e costruire scambio relazionale».

Aumentare i ricavi tramite gli ATM...

Oltre a snellire la tradizionale operatività di cassa, quindi, la nuova tecnologia di filiale apre un ventaglio di possibilità alle banche: strategie di cross selling, per vendere prodotti ancillari a quelli strettamente bancari, operazioni di marketing, anche one-to-one, calibrate su misura di cliente, e nuovi modi di interagire con la clientela, sfruttando i nuovi device o video conferenze direttamente da ATM. Una serie di tecnologie aggiuntive cui guardano con particolare attenzione quelle realtà bancarie che si prestano oggi a inserire un parco ATM evoluto all’interno delle loro filiali.

... offrendo servizi aggiuntivi

E non si tratta di utopie, dato che alcuni vendor bancari stanno già stringendo accordi per testare nuo-

TANTE TECNOLOGIE IN UN ATM: DALL’NFC AL PALM VEIN

Un sensore capace di identificare un cliente in base alle vene della sua mano, un sistema di assistenza via video e un lettore NFC. Sono alcune delle tecnologie che Fujitsu ha scelto di mettere a bordo del suo nuovo ATM serie 100. «Abbiamo pensato a ogni possibile necessità: se un cliente, ad esempio, ha difficoltà nel portare a termine una transazione può chiedere assistenza e avviare una comunicazione video con un operatore direttamente all’ATM, senza la necessità di avere un assistente nell’area self service – aggiunge De Pace. Quelli che possiedono una carta contactless, posso identificarsi semplicemente avvicinando la carta al lettore NFC presente sull’ATM o, in futuro, poggiando il proprio palmo su un dispositivo biometrico capace di “leggere” le vene della mano: una soluzione, quest’ultima, che deve aspettare il verdetto del Garante della Privacy e che riecheggia il progetto di POS evoluto Papillon, testato da UniCredit all’inizio del 2013».

ESPERIENZE - TAVOLA ROTONDA BRANCH TRANSFORMATION



Roberto Manini,
Responsabile della
Direzione Gestione
Clienti e Sviluppo
Commerciale di
Cedacri

ve tecnologie e servizi capaci di offrire un qualcosa in più ai clienti. «Nel primo trimestre del 2015 avvieremo un pilota che coinvolge sia una banca, sia una Amministrazione Comunale – racconta Roberto Manini, Responsabile della Direzione Gestione Clienti e Sviluppo Commerciale di Cedacri. L'obiettivo è quello di offrire, attraverso un sistema di CRM strategico, coupon fisici o virtuali, anche su smartphone, da utilizzare sul network locale di esercenti». «Il pilota analizza i comportamenti dell'utilizzatore finale sui canali diretti, intercettando le transazioni su ATM e POS e le interazioni su internet e mobile banking; quindi, dopo ogni operazione, viene creato e proposto in real time un coupon ad hoc – prosegue Davide Diemmi, Responsabile Sviluppo Offerta di Cedacri. Un progetto in cui grandi trend del momento, come loyalty, mobile e cross selling, si vanno a integrare».

Nuovi prodotti da vendere all'ATM

Tendenze tecnologiche che Fujitsu ripropone anche nella nuova generazione di ATM evoluti pronti a sbarcare sul mercato italiano, replicando quanto già fatto in Spagna per LaCaixa, il gruppo catalano con cui l'azienda giapponese ha stretto un accordo per installare 8.500 ATM evoluti nei prossimi dieci anni. Una banca estera dove il cross selling ha trovato già posto sugli ATM. «In

occasione di grandi eventi, come concerti o partite di calcio – spiega Angelo De Pace, Sales Director, Financial Sector di Fujitsu Italia – è possibile acquistare direttamente dall'ATM i biglietti degli spettacoli: il servizio è dedicato esclusivamente ai correntisti della banca e permette di sfruttare gli ATM anche per vendere prodotti che esulano dal mero ambito finanziario».

Una nuova strategia di marketing nell'area self

Se la vendita di prodotti non bancari direttamente all'ATM non è ancora una consuetudine affermata per il panorama italiano, ciò che si è già intravisto è un nuovo approccio al marketing direttamente alla teller machine, come racconta Vagnerini. «Abbiamo ideato BancoSmart, una nuova interfaccia evoluta per ATM che ci ha permesso di personalizzare il layout dei messaggi all'ATM: il software, infatti, memorizza gli importi di prelievo più utilizzati da ogni singolo cliente che, una volta inserita la carta, potrà quindi condurre più velocemente e facilmente le proprie attività all'ATM – prosegue. Inoltre, abbiamo attivato una strategia di marketing personalizzato: è l'ATM stesso che propone al cliente un servizio che potrebbe essergli utile a seconda delle ultime operazioni, come ad esempio la possibilità di rateizzare i pagamenti con carta di credito».



Davide Diemmi,
Responsabile
Sviluppo Offerta di
Cedacri



Angelo De Pace,
Sales Director,
Financial Sector di
Fujitsu Italia

L'interazione multicanale: i device entrano in filiale...

E se troppa pubblicità all'ATM potrebbe in qualche modo infastidire e rallentare in parte l'operatività della clientela allo sportello, all'orizzonte compaiono nuove possibilità di interazione via mobile che potrebbero semplificare le operazioni di marketing. «Stiamo ad esempio valutando una soluzione che consente di prelevare inquadrando dallo smartphone dei QR Code sui monitor degli ATM – aggiunge Vagnerini – utilizzando i nuovi device al posto delle tradizionali carte di pagamento e far transitare, quindi, i messaggi pubblicitari direttamente sugli smartphone. D'altronde, quest'anno i nostri clienti si sono recati in media circa 50 volte allo sportello per prelevare o per versare denaro e utilizzare uno strumento diverso dalla carta potrebbe rappresentare una nuova opportunità commerciale».

... per assecondare la clientela digital

Inoltre, sono i clienti stessi a chiedere strumenti alternativi per velocizzare le loro operazioni. «Attraverso l'ascolto delle necessità dei nostri clienti stiamo progettando delle nuove funzionalità per i nostri sportelli – racconta Elisa Sebastiani, Responsabile Multimedia e Channel Management di Credem. Oltre a offrire una interfaccia omogenea, che rispec-



Abbonamento n. 2563 valido dal 15/05/2014 al 14/05/2015 - Licenza esclusiva a Area Editori

ESPERIENZE - TAVOLA ROTONDA BRANCH TRANSFORMATION



Elisa Sebastiani,
Responsabile
Multimedia
e Channel
Management di
Credem

chi la semplicità di uso offerta tramite i servizi di internet e mobile banking, vogliamo abilitare servizi innovativi sfruttando anche l'interazione via mobile».

Ampia personalizzazione per la tecnologia di filiale

ESPERIENZE - TAVOLA ROTONDA BRANCH TRANSFORMATION

business in cui il cassiere diventa un assistente e un consulente di filiale. «Per procedere lungo questa nuova strategia bisogna però fare leva sul change management – prosegue Vito – e riuscire a spostare risorse verso la consulenza».

... e il cassiere lascia il bancone

Una necessità che riecheggia nella visione della maggior parte dei partecipanti alla tavola