

UNA NUOVA VOCAZIONE PER LA DISTRIBUZIONE FISICA BANCARIA

di MARCO BRANDIRALI, partner di Mbs Consulting

LO SVILUPPO DI UN'OFFERTA PER LA PROTEZIONE, LA SALUTE, LA PREVIDENZA E L'ASSISTENZA È IN GRADO DI RAFFORZARE, CON MODI E INTENSITÀ DIFFERENTI, LA PRESENZA SUL TERRITORIO E LA PROSSIMITÀ ALLA DOMANDA. DALLA CAPACITÀ DI INCONTRARE LE ESIGENZE DELLA CLIENTELA IN QUESTE AREE PARTE L'EVOLUZIONE DELLE FILIALI COME NEGOZI DI SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA FAMIGLIA

La vera sfida della distribuzione bancaria non è tanto la struttura dei costi quanto il modello d'offerta, vale a dire la sua capacità di generare ricavi. Ma qual è l'offerta e quali i nuovi ricavi che una filiale può generare oggi e negli anni a venire? La trasformazione digitale non è la fine della relazione fisica tra le banche e clienti: le persone continuano e continueranno a recarsi presso punti di vendita e di servizio delle banche nella misura in cui ci troveranno del valore, qualcosa di rilevante per la loro vita.

Le filiali bancarie vivono oggi una crisi di sostenibilità: la struttura di costi è la stessa di venti anni fa, mentre molte fonti di ricavo sono migrate verso altri attori o altri canali. Per recuperare ci vuole una nuova vocazione costruita attorno a un'offerta allargata e rinnovata, che intercetti i bisogni rilevanti per famiglie e le imprese. Solo così le filiali potranno non subire ma essere protagoniste della *retail revolution* imposta dalla trasformazione digitale.

Negli ultimi anni tutte le banche si sono dedicate a chiudere selettivamente le filiali per razionalizzare la base costi della distribuzione. L'assunto di partenza era, ed è ancora, che la filiale avesse perso vocazione a favore dei *touch point* remoti e non intermediati, che questo trend fosse irreversibile, e che quindi l'obiettivo per la banca dovesse essere il contenimento del problema. La filiale si è insomma trasformata da asset in *liability*. Così la perdita di vocazione delle filiali, che è una realtà oggettiva, ha prodotto un indebolimento della presenza sul territorio più subito che voluto: non una strategia sbagliata quindi, ma un'assenza di strategia.

Oggi le banche hanno bisogno di tornare a crescere, ma di fatto la chiusura delle filiali indebolisce la capacità d'offerta e non individua aree di crescita. La vera sfida della distribuzione bancaria non è tanto la struttura dei costi quanto il modello d'offerta, vale a dire la sua capacità di generare ricavi. Ma qual è l'offerta e quali i nuovi ricavi che una filiale può generare oggi e negli anni a venire?

Il presidio fisico del territorio serve alla banca nella misura in cui le permette di recuperare centralità nella vita dei clienti e offrire qualcosa per cui valga la pena di andare fino alla filiale. È già successo negli anni '90 con il risparmio: le banche si sono trasformate da custodi di titoli in gestori del risparmio degli italiani e, da luoghi chiusi e sicuri, le filiali si sono trasformate in luoghi aperti, di incontro. Durante questa trasformazione, le polizze vita e il risparmio gestito sono diventati fonti di ricavo determinanti nel conto economico delle banche, e continuano a esserlo.

PARTIRE DAI BISOGNI RILEVANTI PER LA VITA DEL CLIENTE

La trasformazione digitale sta innescando profondi cambiamenti nella distribuzione di beni e servizi, e l'emergenza Covid-19 sta imprimendo ulteriori accelerazioni ad alcuni fenomeni. Questi sono certamente fattori di forte discontinuità, ma non rappresentano la fine della Storia, altrimenti non si spiegherebbe la persistente vitalità dei punti vendita fisici di molti *retailer* che pure hanno piattaforme di e-commerce funzionali e profitte-

voli. La trasformazione digitale non è la fine della relazione fisica tra le banche e clienti: le persone continuano e continueranno a recarsi presso punti di vendita e di servizio delle banche nella misura in cui ci troveranno del valore, qualcosa di rilevante per la loro vita.

Cosa è centrale per la vita dei cittadini oggi? Fare un pagamento, o verificare che tutto sia a posto con i propri risparmi, è importante ma si può fare agevolmente da remoto. Viceversa, trovare orientamento nelle scelte legate ai bisogni di tutela, di previdenza, di assistenza ai familiari, di pianificazione finanziaria, è una priorità per la quale le persone sceglieranno di recarsi là dove trovano un'interlocuzione qualificata, e saranno verosimilmente disposte a remunerare chi gliela fornisce. Che cosa deve offrire la filiale di domani per essere attrattiva e dunque remunerativa?

Per ripensare il modello d'offerta, possiamo partire dai bisogni rilevanti nella vita e nella percezione dei clienti e organizzare la risposta attorno a quattro sistemi.

Sistema dei bisogni di protezione. Ha un potenziale enorme che però emerge lentamente, a causa della tradizionale sotto-assicurazione degli italiani. Nella maggior parte dei casi, oggi la risposta si limita alla polizza e trascura i servizi correlati. In questo senso, le banche possono imparare dai cugini assicuratori, che iniziano a usare la polizza come perno di un ecosistema di servizi, diretti o intermediati.

Sistema dei bisogni di salute. La ricerca di Mbs Consulting e Innovation Team sulla domanda di welfare delle famiglie italiane ci dice che nel 2018 quest'area è valsa 37,7 miliardi di Euro di spesa *out of pocket*, con una crescita a due cifre rispetto all'anno prima, e un potenziale legato all'invecchiamento della popolazione e alla diffusione della cultura del benessere. La risposta potenziale è l'aggregazione e la messa a disposizione efficiente di servizi di diagnosi, prevenzione e cura, da connettere anche al sistema d'offerta della protezione.

Sistema dei bisogni di previdenza. Secondo la stessa ricerca, per le famiglie questa area è valsa 7,8 miliardi di euro di spesa in crescita sostenuta, con una riserva di potenziale legata ancora all'invecchiamento della popolazione e al progressivo arretramento dello Stato dal ruolo di fornitore unico e adeguato, e alla conseguente necessità di integrare forme complementari di previdenza. La risposta risiede negli strumenti di accantonamento ma anche nella consulenza sulla pianificazione organica, come per esempio nel sistema a tre pilastri (pubblico, aziendale, privato) della previdenza elvetica.

Sistema dei bisogni di assistenza. Questa area di bisogno è valsa 27,9 miliardi di euro di spesa a carico delle famiglie, con un potenziale in forte crescita, legato ancora all'invecchiamento della popolazione, al progressivo eclissarsi della famiglia estesa a favore della famiglia nucleare e atomica e infine alle nuove esigenze di protezione dei più anziani determinata dall'emergenza pandemica in corso. La risposta prevede la capacità di far maturare e industrializzare l'offerta di servizi e renderla disponibile in forma aggregata, magari integrandola maggiormente con la componente assicurativa.

I sistemi d'offerta di salute e di protezione, nei quali la banca agirebbe fundamentalmente come aggregatore di servizi, si rivolgono anche ai fornitori dei servizi. La rete territoriale potrebbe avere un ruolo determinante nel reperimento e nel convenzionamento dei servizi, ricavandone ulteriore redditività.

FILIALE BANCARIA, COME E COSA OFFRIRE ALLA CLIENTELA?

I quattro sistemi d'offerta della protezione, della salute, della previdenza e dell'assistenza presuppongono, con modi e intensità differenti, la disseminazione sul territorio e la prossimità alla domanda, ed è proprio attorno a essi che le filiali bancarie potranno definire la loro nuova vocazione, evolvendo in negozi di servizi alla persona e alla famiglia.

Nei nuovi negozi di servizi alla persona, i team di gestori relazionali avranno bisogno di nuove competenze tecniche sui bisogni e sulle relative offerte. I ruoli e le responsabilità all'interno di tali team dovranno evolvere di conseguenza. Modelli organizzativi e piattaforme tecnologiche dovranno facilitare un mix efficiente di presidio fisico delle competenze di primo livello e presidio remoto di quelle a elevata specializzazione. Infine il grande patrimonio informativo di cui le banche dispongono, eventualmente integrato da flussi resi disponibili dalle nuove evoluzioni tecnologiche e normative, dovrà essere valorizzato per fornire ai team di filiale *insight* sui sistemi di bisogni dei clienti.

Di fronte all'urgenza di ripensare formati e modelli di filiale per trasformare le modalità di interazione con i clienti nell'era del Covid-19, le banche hanno oggi l'opportunità di riflettere non solo sul come, ma anche sul cosa le filiali debbano offrire ai clienti. Partendo da qui si può trovare quella nuova vocazione e quelle nuove fonti di redditività che giustifichino gli investimenti nella trasformazione delle filiali stesse. Il futuro non è scritto. 1