



cutting through complexity

ADVISORY

Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi

Contesto di riferimento
e scenari evolutivi

kpmg.com/it



Indice

	Executive Summary	4
1	Premessa	6
2	L'evoluzione della rete di sportelli in Italia	8
	Il presidio del territorio: il modello italiano e il confronto europeo	
	Le prime inversioni del trend	
	Strategie commerciali delle banche: <i>brand awareness</i> o prossimità?	
3	Nuove tendenze in atto	16
	Evoluzione dei fattori socio-demografici	
	Evoluzione dei fattori tecnologico-culturali	
	Le tecnologie <i>mobile</i> e i <i>social network</i>	
	Il nuovo concetto di prossimità	
4	Un nuovo modello distributivo e di servizio	30
	Evoluzione del modello di servizio in altri settori: alcuni esempi	
	Riduzione dell'operatività degli sportelli bancari	
	Evoluzione del modello distributivo e di servizio	
	Il nuovo ruolo degli sportelli	
	Lo sportello del futuro	
	Come ridefinire la struttura degli sportelli	
5	Quale futuro per la rete degli sportelli in Italia?	46
	Il modello di stima KPMG	
	I benefici sui costi operativi delle banche	
6	Conclusioni	52

Executive Summary

L'attuale assetto delle reti bancarie è frutto della fase espansiva dei mercati, nella quale gli ampi margini di redditività delle banche e l'influenza del concetto di prossimità hanno portato ad una forte crescita del numero di sportelli e ad un dimensionamento della rete ben superiore alla media europea.

Infatti, negli ultimi quindici anni il numero degli sportelli bancari in Italia è aumentato progressivamente passando da circa 24.400 nel 1996 ai circa 33.000 nel 2012. Questa crescita è avvenuta ad aggregati macroeconomici stabili, addirittura regressivi nella seconda metà del periodo osservato, e in contrapposizione al fenomeno di concentrazione del settore bancario che contemporaneamente si stava realizzando in Italia.

A partire dal 2008, il progressivo deterioramento del contesto economico e l'acuirsi della crisi finanziaria hanno inciso in modo significativo sui risultati delle banche mettendone sotto pressione le strutture di costo. In questo contesto, le attuali reti distributive bancarie, pensate per incrementare l'efficacia e la prossimità commerciale, non appaiono più coerenti con la ricerca di efficienza del settore.

In aggiunta, l'evoluzione del quadro regolamentare, i fattori socio-demografici e tecnologico-comportamentali e la revisione del concetto stesso di prossimità stanno spingendo verso un cambiamento nella fruizione dei servizi bancari, rendendo sempre più urgente l'innovazione del modello di servizio. La fruizione fisica dei servizi bancari, infatti, si sta trasformando da un modello ad 'alta frequenza di utilizzo e bassa varianza di necessità', ad uno a 'bassa frequenza ed elevata varianza'. Tale trasformazione non potrà che accompagnarsi ad una minore prossimità, ad una più ampia gamma e più elevati livelli di servizio per la clientela.

Le banche italiane recentemente hanno già dato avvio ad una razionalizzazione delle reti, ma senza un'effettiva rivisitazione delle logiche con le quali esse sono state costruite, privilegiando piuttosto il mantenimento dei livelli di diffusione e capillarità attuali, nonostante la forte riduzione di operatività degli sportelli fisici, e a volte perseguendo il reimpiego della capacità operativa 'liberata' all'interno di logiche e processi operativi preesistenti.

Altre *industry*, invece, si pensi alla GDO, l'*automotive*, la distribuzione cinematografica, che hanno affrontato momenti di discontinuità simili, hanno proceduto non solo a forti razionalizzazioni delle proprie reti commerciali, ma anche ad un cambiamento del modello di servizio, rinunciando alla prossimità a favore di un minor numero di punti distributivi di dimensioni maggiori, con una più ampia offerta ed in *location* più idonee a garantire livelli e gamma di servizio.

Per il sistema bancario in Italia sarebbe più opportuno procedere secondo un percorso analogo, riorganizzando le strutture distributive su meno sportelli ad operatività completa, con elevata gamma e livelli di servizio, posizionati in luoghi strategici e più trafficati e con orari di apertura estesi. In quest'ottica, è probabile che vada completamente ripensato il modello con il quale

sono state costruite le 'maglie territoriali' superando i tradizionali parametri di geolocalizzazione fin qui adottati e riflettendo in prospettiva sulla reale efficacia di operazioni di riconfigurazione delle reti basate su sportelli 'leggeri' e molto diffusi.

In questo scenario di trasformazione, KPMG ha sviluppato un modello per stimare la potenziale riduzione del numero di sportelli in Italia, che integra l'attesa riduzione di operatività degli sportelli fisici con variabili di natura geografica e demografica. La riduzione del numero di sportelli si basa, infatti, sulla stima della riduzione di operatività di uno sportello fisico in ragione dei cambiamenti socio-demografici e tecnologico-comportamentali, con una differenziazione successiva in funzione della tipologia del territorio (dimensione, densità della popolazione, bancarizzazione) e dell'attuale livello di presidio da parte dei gruppi bancari.

Secondo il modello KPMG, la riduzione attesa dell'operatività transazionale combinata con quella relativa all'attività di vendita/*advisory* porta a stimare una riduzione media dell'attività complessiva degli sportelli intorno al 40% - 45% rispetto ai valori del 2006 - 2007, senza considerare gli effetti di eventuali ulteriori fenomeni di aggregazione. La convergenza del modello distributivo bancario verso tale impostazione potrebbe comportare, pertanto, una riduzione del numero di filiali stimabile in un *range* compreso tra 11 mila e 13 mila sportelli che si riflette in una rete *target* costituita da 20 mila - 22 mila sportelli, con effetti a regime sulla struttura di costo del sistema quantificabile tra i 3 miliardi di Euro e i 3,5 miliardi di Euro, ma soprattutto con un percorso di profonda rivisitazione nell'organizzazione del lavoro, nel rapporto e nella comunicazione con la clientela, nell'impostazione e nella gestione delle strategie di *marketing* e pubblicità.

La maggiore razionalizzazione interesserà gli sportelli situati nel Nord Italia (circa il 39%), mentre al Sud la diminuzione del numero delle filiali stimata si attesta su un valore pari a circa il 28%; in Centro Italia la razionalizzazione prevista è, invece, di circa il 36%. L'analisi dei dati per classe dimensionale dei gruppi bancari indica, invece, una razionalizzazione attesa del numero di sportelli più elevata per i gruppi maggiori (circa 44%) rispetto ai gruppi minori e ai gruppi di piccole dimensioni (circa 23 - 24%). I gruppi di grandi e di medie dimensioni si posizionano ad un livello intermedio con una stima di riduzione del numero di filiali rispettivamente pari a circa il 37% e a circa il 31%.

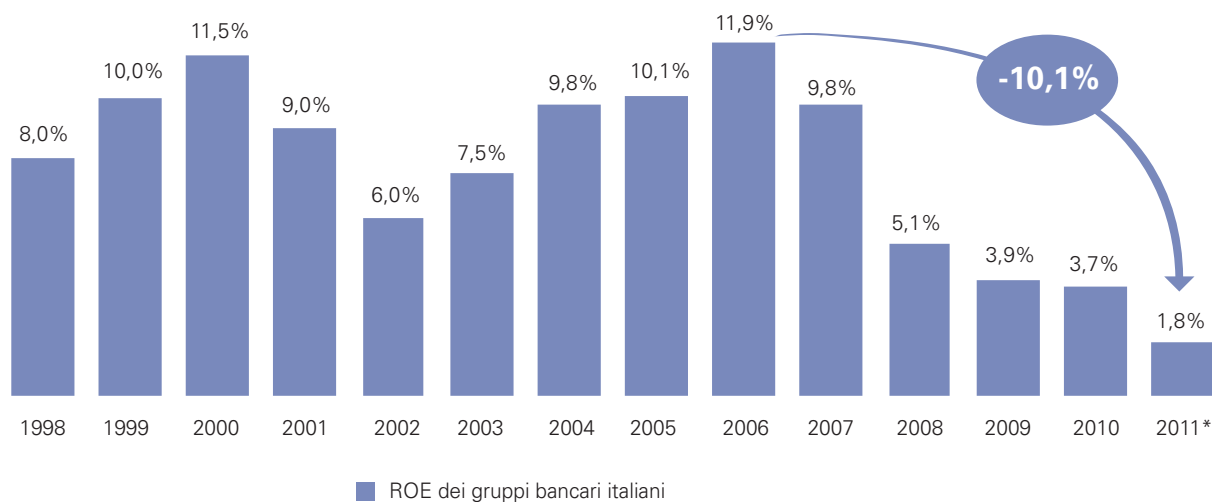
In considerazione dell'evoluzione attesa delle variabili considerate, e dei necessari tempi di completamento del percorso delineato, la razionalizzazione delle reti potrà ragionevolmente essere completata in un arco temporale di 3 - 5 anni. Alla fine di questo percorso, il sistema distributivo bancario continuerà ad essere incentrato sullo sportello, ma sia l'uno che l'altro ne usciranno profondamente trasformati, forse molto più simili alle strutture di altri settori, piuttosto che agli sportelli come li abbiamo conosciuti fino ad oggi.

Premessa

La crisi economico-finanziaria che ha colpito i mercati a partire dal 2008 ha avuto importanti ripercussioni sulla redditività e sulle *performance* delle banche italiane. Da un lato, la crisi dell'economia reale ha causato un deterioramento degli attivi creditizi ed un incremento del costo del rischio, dall'altro la crisi finanziaria ha comportato dapprima un innalzamento dei costi di approvvigionamento della raccolta e quindi una forte riduzione degli *spread* sui tassi di interesse. Infine, gli impegni di rafforzamento patrimoniale, oltre a drenare ulteriori risorse economiche, hanno comportato un effetto diluitivo sui già depressi ritorni economici sul capitale delle banche.

Se per circa 10 anni le banche italiane avevano garantito livelli di redditività corrispondenti ad un *Return On Equity* superiore al 6%, con picchi fino al 12% nel biennio 1999-2000 e tra il 2004 e il 2006, soprattutto a partire dal 2008 i livelli di ROE sono progressivamente scesi, attestandosi a valori al di sotto del 4%, per crollare poi nel 2011, anche senza considerare le consistenti svalutazione degli avviamenti effettuate dai principali gruppi bancari italiani.

Evoluzione della redditività del settore bancario



*Al netto delle poste straordinarie connesse con la svalutazione degli avviamenti

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia, ABI, Analisi sui bilanci bancari KPMG

La crisi pone pertanto le banche nell'urgenza di affrontare l'adeguamento a fattori di trasformazione strutturale, che negli anni passati, complice la lunga congiuntura favorevole, sono stati ignorati o procrastinati. Negli anni scorsi il sistema sembra aver affrontato il tema del modello distributivo e commerciale con una 'divaricazione logica'. Da un lato sono state introdotte politiche commerciali e comunicative nuove (basti pensare a quanto fatto nell'*internet banking* e nell'*advertising*) nello sforzo di seguire le trasformazioni comportamentali della clientela e di adeguare la gestione del *brand* alle *best practice* provenienti dai

settori più diversi. Dall'altro si è continuato ad investire sull'acquisizione e sullo sviluppo della clientela attraverso la leva della prossimità territoriale e, dunque, mediante l'espansione numerica delle filiali. L'effetto è stato una strategia 'a silos' nella quale sono mancate le relazioni di coerenza tra le azioni.

Le contraddizioni di questo percorso oggi appaiono evidenti. Ha senso continuare ad investire sulla prossimità territoriale, che probabilmente è più idonea ad intercettare 'decisioni di acquisto' estemporanee ed indifferenziate, parallelamente ad una costante e convinta strategia di *brand awareness*, che di norma si associa ad una politica di presenza più selettiva, sostenuta da una clientela più consapevole e proattiva nella ricerca dello specifico marchio/prodotto? Ed ancora, se i cambiamenti comportamentali e le nuove tecnologie stanno portando la fruizione dei servizi bancari allo sportello verso un modello 'a bassa frequenza di utilizzo e ad alta varianza di necessità' (si va raramente in filiale principalmente per operazioni o richieste particolari), ha senso avere una rete diffusa che premia la prossimità a scapito dei livelli e della gamma di servizi (orari, supporto specialistico, in taluni casi addirittura minore operatività disponibile rispetto al passato)?

E' evidente che in questo scenario le banche italiane devono necessariamente attuare una profonda trasformazione del modo di 'fare banca' per ritornare a livelli di redditività sostenibili e garantirsi competitività nel medio periodo. Il cambiamento del modello di business implica la ridefinizione del modello distributivo: le filiali dovranno essere in numero minore rispetto ad oggi, ma operare come 'centri servizi' alla clientela. Dovranno assicurare operatività ampia e livelli di servizio adeguati (orari, parcheggi, collegamenti, ecc.). La multicanalità e le nuove tecnologie dovranno essere uno strumento non solo di canalizzazione dell'operatività diretta, ma anche un'infrastruttura abilitante all'operatività fisica, snellendo e semplificando processi e ottimizzando le interazioni banca-cliente (agende/appuntamenti, pre-lavorazioni finalizzate successivamente in agenzia). Le strategie di *advertising* e *campaign management* dovranno essere maggiormente integrate con iniziative ed eventi 'fisici' (ad esempio *open day* in filiale).

Infine, in uno scenario di sempre maggiore mobilità della domanda, con una crescente concorrenza tra banche e con l'ingresso di nuovi operatori su segmenti specifici, come i sistemi di pagamento e l'*advisory* finanziaria, sarà sempre più importante il monitoraggio e la gestione della soddisfazione della clientela, anche al fine di recuperare il rapporto di fiducia tra banca e cliente. Tutto questo dovrà necessariamente sfociare in un'evoluzione dei processi e dei modelli di dialogo con la clientela, anche sulla scorta delle esperienze avviate in altri settori (basti pensare alla gestione delle *community* nelle telecomunicazioni e nei settori *high-tech*). Non è difficile quindi immaginare che in questi 'centri servizi' trovino uno spazio non secondario anche i 'punti di ascolto'.

Ha senso continuare ad investire sulla prossimità territoriale parallelamente ad una costante e convinta strategia di *brand awareness*?

In questo scenario le banche italiane devono necessariamente attuare una profonda trasformazione del modo di 'fare banca'?

Giuliano Cicioni, Partner, KPMG Advisory

L'evoluzione della rete di sportelli in Italia

a cura dell'Ufficio Studi Advisory

Il presidio del territorio: il modello italiano e il confronto europeo

Il presidio del territorio è sempre stato un presupposto strategico per i gruppi bancari italiani e la prossimità con la clientela ha sempre rappresentato un valore.

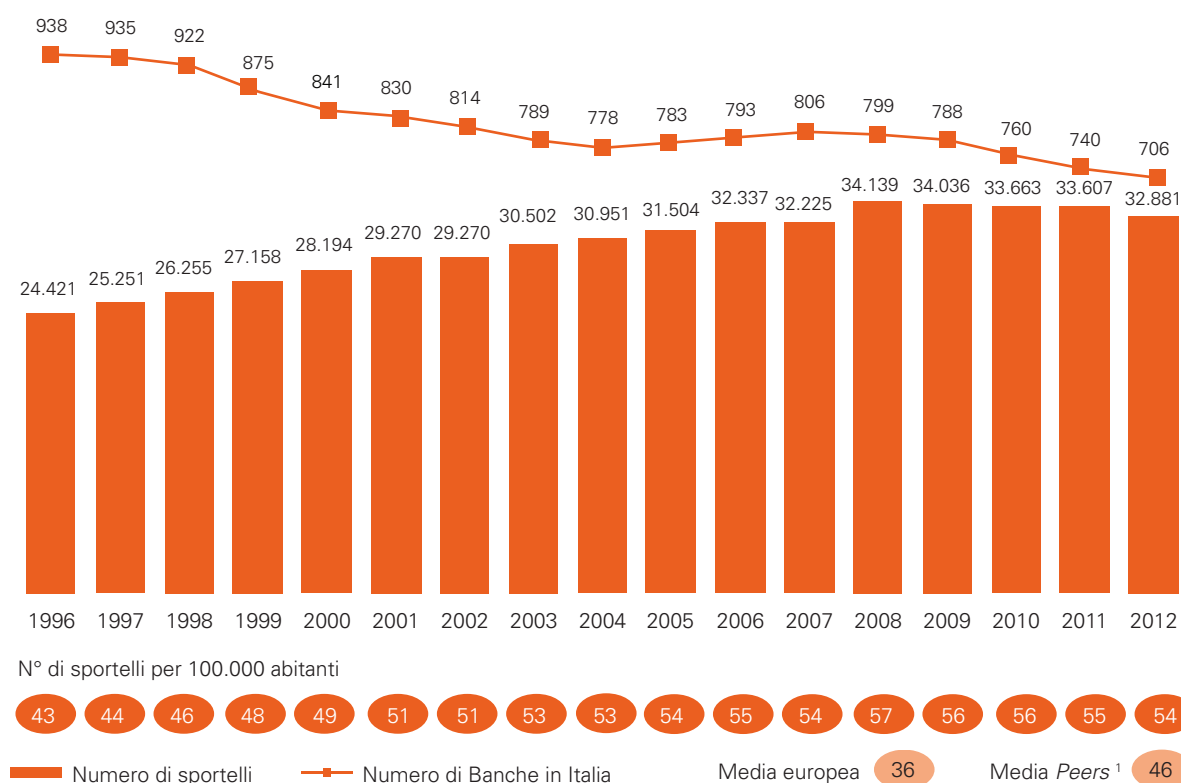
Per questo motivo nel sistema bancario italiano la rete di sportelli si è sviluppata oltre la media europea anche in un contesto di concentrazione dei *player* del mercato. In Italia, il livello di prossimità del sistema bancario verso la clientela è molto alto, anche confrontato con gli altri paesi europei. I gruppi bancari italiani, infatti, possono contare su circa 56 filiali ogni 100.000 abitanti rispetto alle 20 filiali in paesi come il Regno Unito, la Svezia e rispetto ad una media europea che si aggira intorno alle 45 filiali. L'aumento degli sportelli in Italia, passati dai 24.421 nel 1996 ai 32.881 nel 2012, si è accompagnato ad una riduzione del numero di banche, passate da 938 nel 1996 a 706 nel 2012, in virtù del consolidamento registrato dal settore negli ultimi anni.

La proliferazione degli sportelli rappresenta, tuttavia, per i gruppi attivi nel *commercial banking*, una quota importante dei costi operativi, considerando che il costo della rete incide in media tra il 60% e il 70% sul totale dei costi operativi.

In uno scenario di riduzione dei margini e pressione sui costi, occorre, dunque, una seria riflessione da parte degli istituti di credito sull'opportunità di razionalizzare le reti di sportelli e sulla possibilità di conseguire significativi risparmi in termini di costo anche alla luce dello sviluppo delle nuove tecnologie e dell'evoluzione delle abitudini ed esigenze della clientela. Recentemente, infatti, i principali gruppi bancari italiani hanno già annunciato la chiusura di un numero anche consistente di filiali.

Per questo il numero di sportelli per 100.000 abitanti, in costante incremento dal 1996 al 2008, negli ultimi quattro anni ha cominciato a ridursi.

Evoluzione del numero di banche e sportelli in Italia

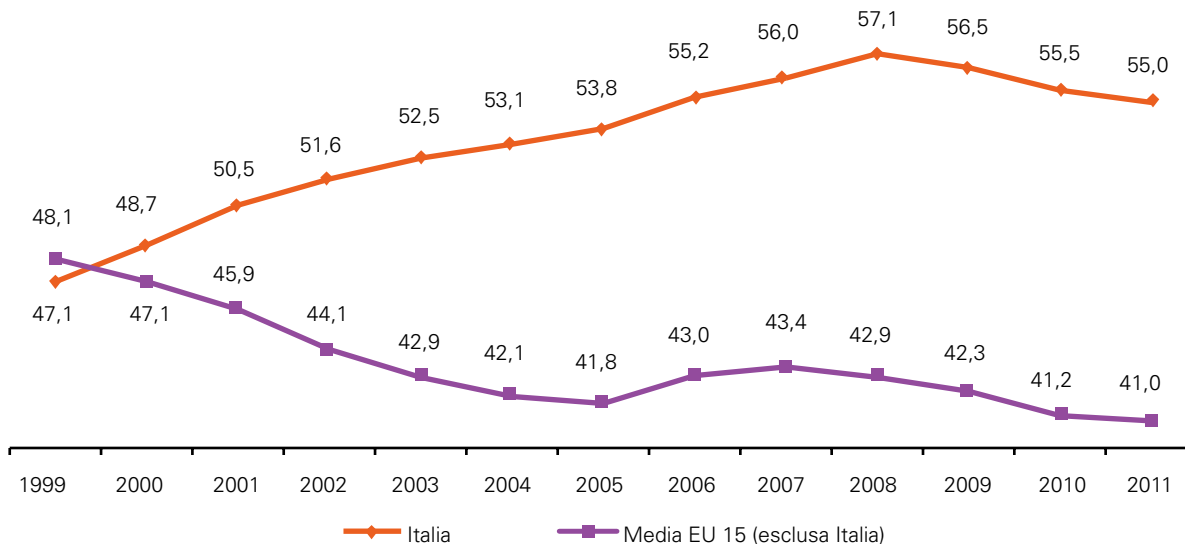


(1) Spagna, Portogallo, Francia, Belgio, Germania, Grecia, Danimarca, Irlanda, Regno Unito

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Nel periodo di tempo osservato il trend degli sportelli in Italia ha avuto, infatti, un andamento opposto rispetto alla media europea. Se nel 1999 il numero di sportelli per 100.000 abitanti nel nostro Paese era sostanzialmente in linea con la media europea (circa 47 unità) nel 2010 il dato italiano si attestava a 55,5 sportelli, mentre quello europeo si fermava a 41,2. In sostanza, quando in Italia si perseguiva una politica di apertura di nuove filiali, nel resto d'Europa la diffusione media degli sportelli diminuiva e la forbice tra il dato europeo e quello italiano è andata progressivamente ampliandosi fino al 2008. Tra il 2008 e il 2010, invece, il numero di filiali per 100.000 abitanti, sia in Italia, sia in Europa, ha cominciato a registrare un trend discendente.

Sportelli bancari per 100.000 abitanti, 1999-2011

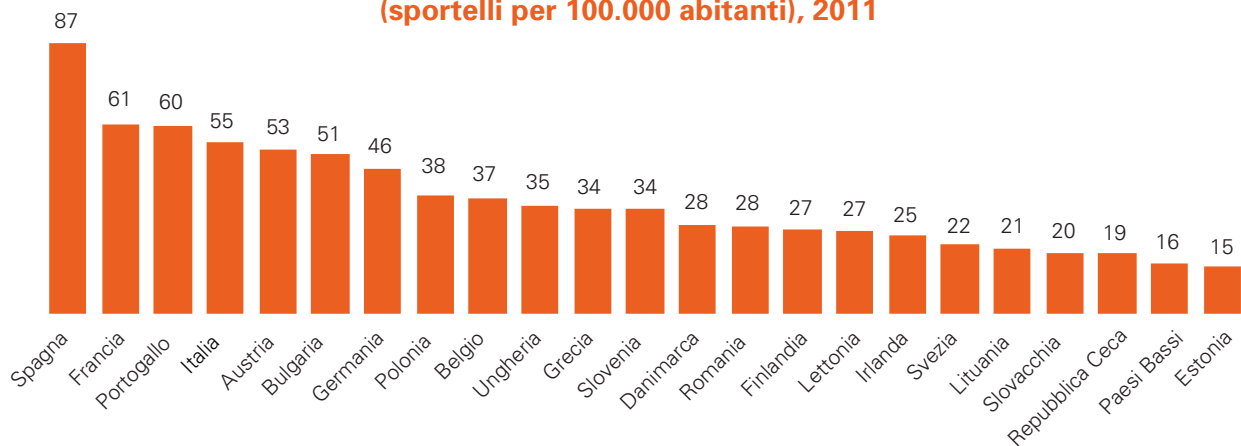


Fonte: elaborazione ABI su dati BCE

Solo a seguito delle operazioni di fusione e acquisizione completate nel biennio 2006-2007, i principali gruppi bancari italiani hanno iniziato un processo di ottimizzazione e riorganizzazione delle risorse che si è tradotto inevitabilmente in politiche di cessione degli sportelli da parte dei gruppi maggiori a favore dei gruppi medio-piccoli, anche in risposta a precise sollecitazioni dell'Antitrust. Chiaramente queste operazioni sono state sostanzialmente a 'somma zero' e non hanno portato ad una reale riduzione del numero di filiali complessivo. Al contrario, nel corso del 2008 si è assistito ad un forte aumento degli sportelli in Italia, incrementati di circa 2.000 unità in 12 mesi. Il trend di crescita si è invertito, invece, a partire dal 2009, ma con tassi di riduzione molto bassi.

Attualmente, la quota più elevata di sportelli per abitante si rileva nei paesi mediterranei, Spagna, Francia, Portogallo e Italia.

Numero di sportelli in Italia e confronto europeo (sportelli per 100.000 abitanti), 2011



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati BCE ed EIU Economist Intelligence Unit

Anche in Spagna si è registrata di recente una riduzione del numero di filiali per 100.000 abitanti, mentre la Germania ha fatto segnare un aumento, passando da circa 47 a circa 48 sportelli (comunque al di sotto della soglia italiana).

Quali ragioni hanno condotto il sistema bancario italiano su questa strada? Probabilmente diverse, ma fondamentalmente due. La prima è una tendenza 'prociclica' negli scenari di pianificazione, per effetto della quale i risultati positivi conseguiti negli anni successivi all'introduzione dell'Euro, frutto in larga parte di una congiuntura favorevole, sono stati assorbiti in investimenti 'fissi' a sostegno di un mercato espansivo che realmente non è mai esistito perché gli aggregati macroeconomici e gli indicatori statistici italiani sono da anni stabili quando non addirittura regressivi. La seconda è un atteggiamento emulativo nella gestione strategica, derivante sia da difficoltà intrinseche a differenziare e innovare il prodotto, sia da una scarsa abitudine a misurarsi con discontinuità strutturali.

Costi operativi e dimensionamento della rete: un confronto internazionale

La rete di sportelli rappresenta una parte molto importante dei costi operativi delle banche, tuttavia vi sono altri fattori, oltre alla numerosità delle filiali, che devono essere considerati nell'analizzare l'incidenza del modello distributivo in relazione ad indicatori di efficienza. Ad esempio in Spagna, in presenza di un modello territoriale caratterizzato da un elevato numero di sportelli per abitante (nel 2011 in Spagna vi erano circa 87 sportelli ogni 100.000 abitanti rispetto ai 55 dell'Italia e ai 46 della Germania), il *Cost/Income* del settore bancario è inferiore rispetto ad altri paesi come Italia e Germania per due fattori principali: il costo unitario del personale significativamente più basso (pari a circa 53 mila Euro rispetto a circa 61 mila Euro registrato in Italia e circa 105 mila Euro in Germania) ed un indice di concentrazione del settore più elevato (pari a circa il 48% rispetto al 39% registrato in Italia e al 34% in Germania) che comporta economie di scala (incidenza delle 'Altre Spese Amministrative' più contenuta).

Confronto principali indicatori bancari Italia, Germania e Spagna, 2011

	Italia	Germania	Spagna
Numero di sportelli	33.640	37.963	40.190
Abitanti per sportello	1.807	2.151	1.148
Var. numero sportelli 1997/2011	33,1%	-39,9%	5,5%
Indice di concentrazione del settore (%)	39,5%	33,5%	48,1%
Cost/Income (%)	61,6%	84,3%	46,3%
<i>di cui Cost/Income (spese per il personale)</i>	36,9%	43,2%	24,6%
<i>di cui Cost/Income (altre spese amministrative)</i>	20,2%	39,6%	17,1%
Spese per il personale/Numero di dipendenti (mgl Euro)	60,6	104,8	52,6

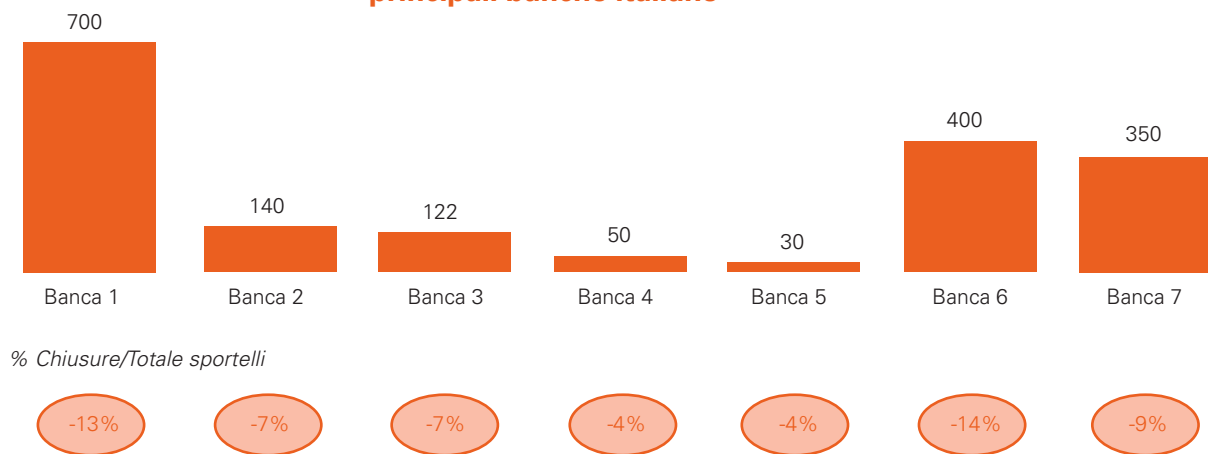
Fonte: elaborazioni KPMG su dati European Banking Report 2011

Le prime inversioni del trend

Di recente, tuttavia, le banche italiane hanno intrapreso un percorso di razionalizzazione delle filiali.

Secondo le indicazioni contenute nelle relazioni semestrali 2012 e nei piani industriali dei principali istituti italiani, la riduzione degli sportelli prevista è superiore alle 1.700 unità per i primi 7 gruppi, con tassi di razionalizzazione della rete compresi tra il 4% e il 14%.

Chiusure di sportelli bancari annunciate recentemente dalle principali banche italiane



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati provenienti dalle Relazioni Semestrali 2012, Piani Industriali, Comunicati stampa

Negli ultimi mesi i segnali di mercato relativi ad una tendenziale riduzione delle reti si sono rafforzati, con ulteriori annunci da parte degli operatori. Il cattivo andamento dei conti 2012 del sistema bancario e le difficoltà del contesto macroeconomico lasciano ragionevolmente supporre la prosecuzione e il rafforzamento di questo trend anche per il 2013.

Tuttavia, ai crescenti annunci sulle chiusure degli sportelli, finora non sono corrisposte ipotesi di profonda revisione del modello di servizio.

La revisione del modello distributivo delle principali banche italiane

	BANCA 1	BANCA 2	BANCA 3	BANCA 4	BANCA 5	BANCA 6	BANCA 7	BANCA 8	BANCA 9
Modello rete 'a maglia stretta'	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sviluppo filiali 'leggere' a piano	✓	✓	✓	✓	✓				

Fonte: Piani Industriali delle principali banche italiane

La strategia di revisione della rete delle banche italiane, infatti, fino ad oggi non ha messo in discussione le fondamenta del modello di presidio territoriale. Al contrario, spesso il processo di razionalizzazione si basa su un sostanziale mantenimento della capillarità, a fronte di una riduzione dei livelli di servizio e su una crescita dei livelli di complessità organizzativa

attraverso l'introduzione (o la reintroduzione) di gerarchie diverse di filiali. Il sistema, quindi, sembra intraprendere un percorso di adeguamento coerente con una clientela ed un modello di fruizione dei servizi bancari di tipo 'alta frequenza di utilizzo - bassa varianza di necessità' che rende necessario un servizio basato sulla prossimità. Le necessità e le esigenze dei clienti sono, però, già oggi molto diverse e la curva di cambiamento tenderà rapidamente ad una crescita esponenziale. La domanda sembra andare piuttosto verso un modello 'bassa frequenza di utilizzo - alta varianza di necessità'. Il modello di servizio attuale appare non più idoneo a venire incontro alle esigenze della clientela e dovrà adattarsi di conseguenza.

Strategie commerciali delle banche: *brand awareness* o prossimità?

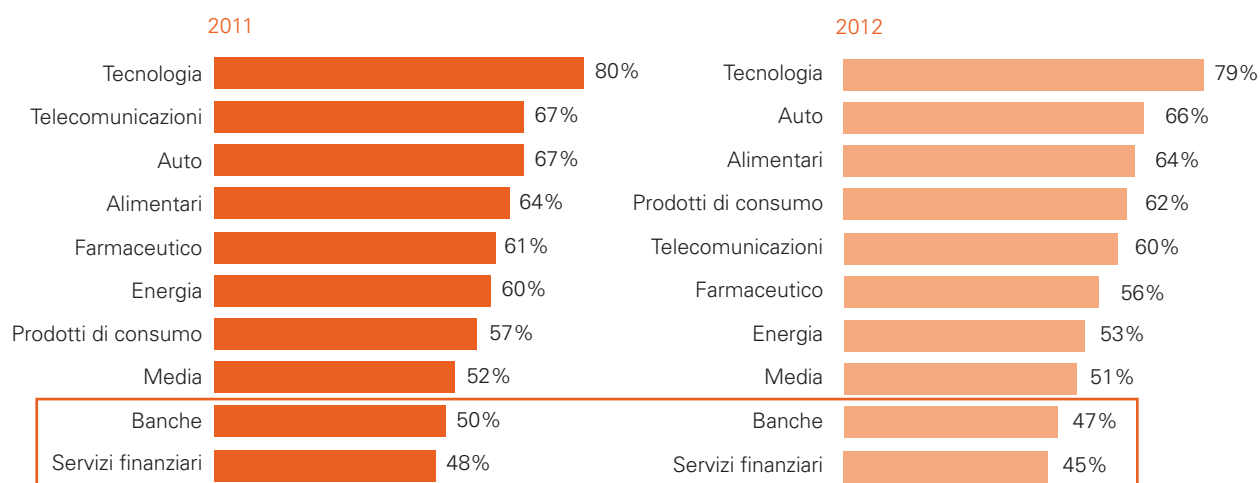
Nell'ultimo decennio la strategia commerciale delle banche italiane si è caratterizzata per un crescente ricorso a politiche di investimento sul *brand*, istituzionale e di prodotto. Questa tendenza ha cominciato a manifestarsi per il traino di due fattori: lo sviluppo delle banche dirette, che necessitano di forte sostegno pubblicitario per affermarsi, e l'ingresso di operatori nuovi con una strategia basata su un prodotto *killer* con il quale acquisire base clienti. Successivamente, l'attenzione e gli investimenti nel *brand* si sono diffusi anche tra le banche tradizionali, prevalentemente come conseguenza di fattori congiunturali (i processi di integrazione e di riordino delle reti, il crescente ricorso al mercato dei capitali, le tensioni crescenti nel rapporto cliente-banca). Le banche, attraverso gli investimenti commerciali in pubblicità, hanno intrapreso politiche di rafforzamento del marchio, incrementando in maniera rilevante i livelli di *brand awareness*, tradizionalmente bassi rispetto ad altri settori.

Tuttavia, anche a causa della crisi finanziaria e del deterioramento del rapporto banca-cliente, il livello di fiducia della clientela è oggi ai minimi, soprattutto nel confronto con altri settori.

Le banche hanno intrapreso politiche di rafforzamento del marchio, incrementando in maniera rilevante i livelli di *brand awareness*, tradizionalmente bassi rispetto ad altri settori



Indice della fiducia nei principali settori



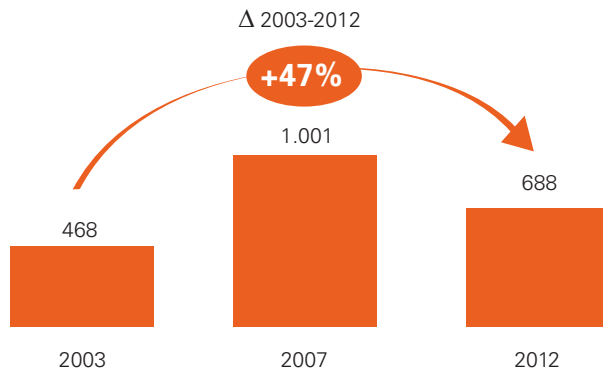
Fonte: Trust Barometer Edelman 2012

Attraverso campagne pubblicitarie e promozione del marchio, le banche italiane stanno cercando di recuperare visibilità e fiducia nei confronti della clientela.

I gruppi a vocazione nazionale si sono concentrati sull'*advertising* sui *mass media*, hanno intrapreso massicce campagne di sponsorizzazione a sostegno di eventi sportivi nazionali ed internazionali, hanno portato a termine strategie di riordino dei marchi (a seguito della stagione di consolidamento del settore e della consistente crescita della rete distributiva), di visibilità e diffusione dei valori caratteristici dell'immagine della banca (storia e tradizione), con particolare attenzione alle nuove generazioni e a sostegno del 'sistema Paese'. I gruppi bancari più prossimi ai territori, invece, si sono concentrati su eventi e sponsorizzazioni locali con lo scopo di trasmettere valori di tradizione, innovazione e forte radicamento nelle comunità di appartenenza, per dimostrarsi aperti al dialogo e al confronto con il territorio di riferimento. I nuovi operatori, infine, hanno puntato maggiormente sull'innovazione e sulla 'diversità' rispetto alla banca tradizionale.

Questa tendenza spiega, in parte, la considerevole crescita delle spese di *marketing* e pubblicità osservata tra il 2003 e il 2012 per alcuni dei principali gruppi bancari italiani per totale attivo. Il picco del 2007 è probabilmente dovuto alle strategie di rafforzamento della *brand awareness* proprio a seguito del processo di consolidamento del settore.

Spese di *marketing* e pubblicità, principali gruppi bancari (milioni di Euro)



Fonte: elaborazioni KPMG Advisory su dati di bilancio

Anni di investimenti e di azioni mirate hanno spostato l'atteggiamento tradizionale della clientela, che si trova di fronte ad una struttura dell'offerta sempre più simile a quella di settori *brand-driven* (*automotive, high-tech, consumer goods, ecc.*). Questi settori approssimano il modello di servizio (vendita e post vendita) in maniera coerente: strategie di rafforzamento del *brand* sono accompagnate da razionalizzazioni del modello distributivo perché i marchi forti fidelizzano la domanda del cliente finale indipendentemente dal livello di prossimità. Basti pensare, ad esempio, al modello Apple: un *brand* estremamente forte che però ha una rete distributiva molto limitata e 'di nicchia', costituita in Italia, ad esempio, da soli 12 Apple Store.

Le banche, invece, continuano ad associare alle strategie di rafforzamento dei *brand* politiche di prossimità e capillarità nell'organizzazione delle reti distributive. Questa impostazione 'binaria', oltre ad essere incoerente sul piano commerciale, appare ormai insostenibile sotto un profilo economico. La decisione di sostenere forti investimenti sulla crescita del marchio dovrebbe condurre ad una riflessione sull'opportunità di concentrarsi più su una logica *pull*, creando le condizioni perché, con un marchio forte, i clienti siano disposti a raggiungere la filiale più vicina di 'quel' marchio, anche se non immediatamente prossima.

Anni di investimenti e di azioni mirate hanno spostato l'atteggiamento tradizionale della clientela, che si trova di fronte ad una struttura dell'offerta sempre più simile a quella di settori *brand-driven*

Nuove tendenze in atto

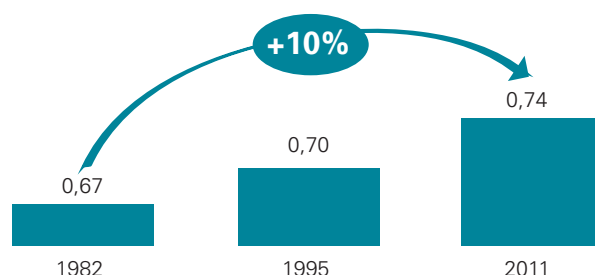
a cura dell'Ufficio Studi Advisory

Le banche italiane, come gran parte degli altri operatori economici, si trovano oggi a fronteggiare un contesto economico e sociale in profonda evoluzione. Il mutamento dei fattori socio-demografici, le innovazioni tecnologiche e i cambiamenti culturali stanno avendo importanti impatti sul business delle banche. La crisi economica si innesta su queste trasformazioni, in parte accentuando alcuni trend (ad esempio lo sviluppo dell'*e-commerce* per la maggiore attenzione al prezzo da parte della clientela), in parte accelerando alcune evoluzioni regolamentari e di gestione di politica economica (la riduzione del contante effetto dei vincoli più stringenti per la tracciabilità dei pagamenti). L'insieme di questi fattori delinea un quadro di profonda trasformazione nella fruizione dei servizi bancari e di quelli allo sportello in particolare.

Evoluzione dei fattori socio-demografici

Il periodo di crisi e le difficoltà dell'economia reale hanno determinato un aumento dell'indice di concentrazione delle attività finanziarie delle famiglie italiane; l'indice di Gini, che misura questo fenomeno, è, infatti, passato dallo 0,67 del 1982 allo 0,74 del 2011. Questo sta comportando un aumento del livello di disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza. Pertanto le famiglie con redditi più bassi, hanno una propensione più bassa ad effettuare investimenti, soprattutto in un periodo di crisi economico-finanziaria come quello attuale. La conseguenza è che la domanda potenziale di servizi a valore aggiunto, invece di espandersi, si è ridotta e polarizzata, mentre si è ampliata la fascia di clientela che richiede servizi 'minimi' e a basso valore unitario, come si può riscontrare dal successo delle iniziative nel cosiddetto *early banking* (o *light banking*, vale a dire l'offerta di prodotti bancari semplici e convenienti in grado di facilitare l'operatività bancaria solitamente contenendo i costi, come ad esempio le carte conto).

Concentrazione delle attività finanziarie delle famiglie italiane



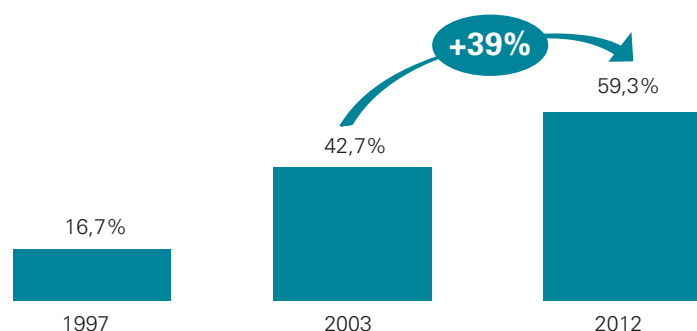
■ Indice di Gini delle attività finanziarie delle famiglie italiane

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Tra i fattori socio-culturali che stanno creando una discontinuità nel contesto di riferimento c'è anche la progressiva diffusione di internet. La popolazione italiana sta diventando sempre più propensa all'utilizzo di strumenti tecnologici nella vita quotidiana.

La diffusione dei *personal computer* tra le famiglie italiane nel 2012 si attestava al 59,3% registrando un incremento negli ultimi 9 anni del 39% rispetto al 16,7% nel 1997. La percentuale della popolazione italiana che utilizza internet è invece pari al 53%.

Famiglie italiane con un *personal computer* (%)

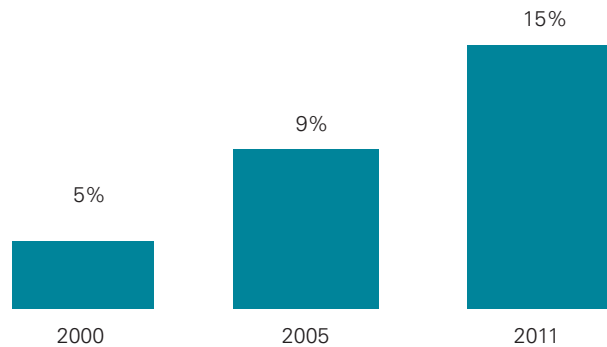


Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Istat

L'attitudine all'utilizzo di internet è evidentemente correlata a fattori demografici: se nelle fasce di popolazione di età adulta la familiarità con la rete internet potrebbe essere in alcuni casi bassa, nelle giovani generazioni l'utilizzo di internet raggiunge quote molto elevate, prossime al 90% e per le generazioni nate dopo l'introduzione di internet, questo strumento è ormai considerato parte integrante della vita quotidiana. La percentuale di questi soggetti sta rapidamente aumentando e nei prossimi anni tutti i settori, compreso quello finanziario, dovranno relazionarsi con una tipologia di clientela con caratteristiche nuove, molto più esigente e abituata ad utilizzare internet per effettuare acquisti, reperire informazioni e comunicare.

La popolazione italiana sta diventando sempre più propensa all'utilizzo di strumenti tecnologici nella vita quotidiana

Popolazione nata dopo l'avvento di internet (%)

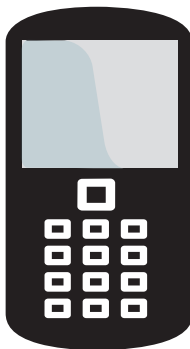


Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Istat

La crescente possibilità di utilizzare internet in qualsiasi momento della giornata e in qualsiasi luogo ci si trovi è un fattore molto importante da prendere in considerazione per relazionarsi con la clientela. Infatti, già oggi una parte considerevole della popolazione accede ad internet attraverso strumenti *mobile* (circa 16,8 milioni di italiani tramite telefono cellulare o *smartphone* e 2,7 milioni di persone tramite *tablet*).

44,6 mln

hanno un
telefono cellulare



Il 92,4% degli italiani 11-74 anni dichiara di possedere un telefono cellulare utilizzato esclusivamente dall'intervistato e non condiviso con altri familiari

16,8 mln

accedono a internet da
telefono cellulare



Il 34,8% della popolazione 11-74 anni accede a internet da telefono cellulare

2,7 mln

accedono a internet
da *tablet*



Il 5,6% della popolazione 11-74 anni dichiara di possedere un *tablet* con accesso a internet da *device*

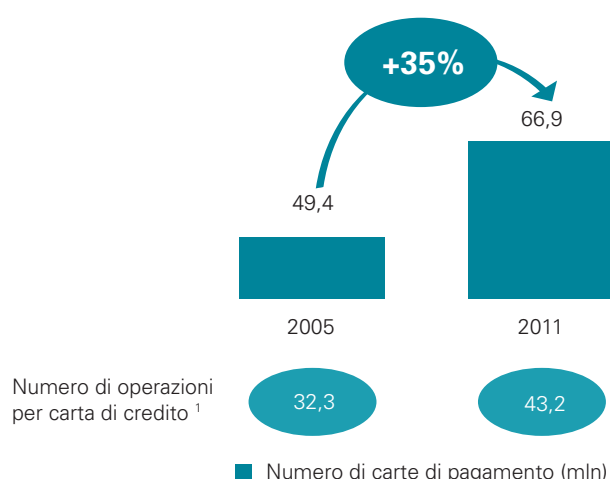
Fonte: Audiweb

Evoluzione dei fattori tecnologico-culturali

Le abitudini della clientela bancaria sono cambiate in modo radicale già negli ultimi dieci anni. Se fino agli anni '90 la filiale aveva un ruolo fondamentale come punto di contatto, oggi sono disponibili diversi strumenti alternativi che permettono di intrattenere una relazione con la clientela anche a distanza. Allo stesso modo sono cambiate le esigenze dei clienti, che hanno bisogno di ricevere un servizio anche lontano dal proprio sportello o in orari non convenzionali.

La diffusione dei sistemi di pagamento elettronici ha intensificato questa tendenza, riducendo l'utilizzo del contante, soprattutto tra la popolazione più giovane. Dal 2005 ad oggi il numero di carte di pagamento è aumentato del 35%, passando dai circa 50 milioni nel 2005 ai quasi 67 milioni del 2011. Nel 2011 erano, infatti, attive 13,6 milioni di carte di credito, 39,1 milioni di carte di debito e 14,2 milioni di carte prepagate.

Diffusione delle carte di pagamento



(1) Previsto ulteriore incremento delle operazioni con moneta elettronica in ragione della riduzione del limite per la tracciabilità dei pagamenti a 1.000 Euro e contrasto all'uso del contante ai sensi dell'articolo 12 del DL.06/12/2011 n. 201

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Dal 2003 ad oggi è aumentata la diffusione di tutte le tipologie di carte di pagamento. Le carte di credito sono aumentate dell'8%, le carte di debito (bancomat) del 58%, mentre le carte prepagate hanno registrato un incremento esponenziale, passando dalle quasi 700 mila unità del 2003 ai 14 milioni di oggi, superando la diffusione delle carte di credito.

Se fino agli anni '90 la filiale aveva un ruolo fondamentale come punto di contatto, oggi sono disponibili diversi strumenti alternativi che permettono di intrattenere una relazione con la clientela anche a distanza

Diffusione delle carte di pagamento (2011 vs 2003, migliaia di unità)

Carte di credito attive



Carte di debito



Carte prepagate



■ 2003 ■ 2011

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Le modalità di pagamento più diffuse sono oggi le operazioni con carte di debito su POS (quasi 1 miliardo di operazioni all'anno) e i bonifici (circa 765 milioni), in netto aumento rispetto al dato del 2003 (rispettivamente +73% e +340%). Sono aumentati anche i bonifici automatizzati, circa mezzo milione di operazioni (+141% rispetto al 2003). Parallelamente è sceso l'utilizzo di strumenti quali l'assegno bancario e l'assegno circolare (-40% circa).

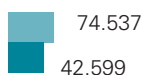


Utilizzo dei principali strumenti di pagamento (2011 vs 2003, migliaia di unità)

Assegni bancari



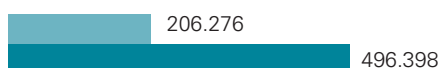
Assegni circolari



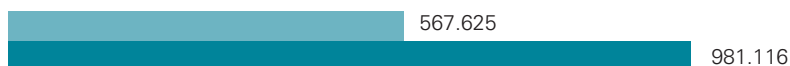
Bonifici automatizzati



Bonifici



Operazioni con carte di debito su POS



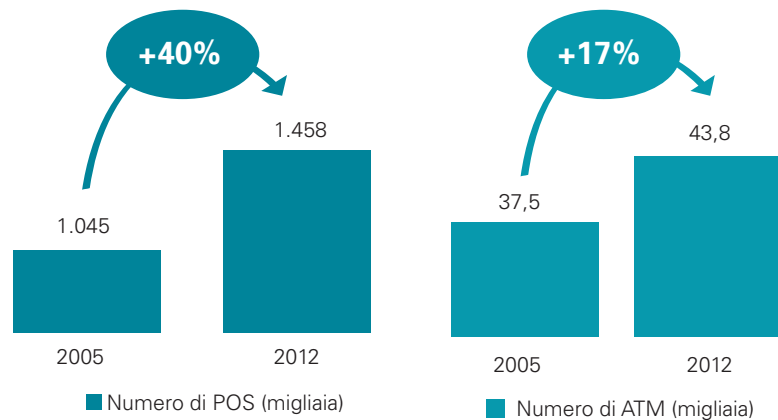
■ 2003 ■ 2011

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

L'utilizzo più frequente di carte di debito e carte di credito è stato contestuale alla diffusione di postazioni bancomat per il ritiro e il deposito di denaro contante (ATM – *Automatic Teller Machine*) e soprattutto delle postazioni POS presso gli esercizi convenzionati, che sono circa 1,5 milioni (+40% rispetto al 2005). Gli ATM in Italia sono invece circa 44.000, in aumento del 17% rispetto al 2005. Le banche italiane hanno anche aumentato il numero di servizi offerti presso i punti ATM, dove, oltre al semplice prelievo e al controllo dei movimenti, è ora possibile effettuare anche ricariche dei cellulari, depositare contante, depositare assegni, ecc.

Le banche italiane
hanno anche aumentato
il numero di servizi offerti
presso i punti ATM

Diffusione degli ATM e dei POS



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Nei prossimi anni è previsto un ulteriore incremento delle operazioni con moneta elettronica per il limite fissato dal governo italiano a 1.000 Euro nell'utilizzo del contante che consente la maggiore tracciabilità dei pagamenti a fini antiriciclaggio e per la lotta all'evasione. Il Decreto Sviluppo, recentemente approvato, prevede inoltre che gli esercizi commerciali debbano obbligatoriamente dotarsi entro il 2014 del sistema POS per i pagamenti con carte di debito, carte di credito e carte prepagate. Inoltre, l'ingresso di nuovi operatori ha ampliato la gamma di strumenti di pagamento evoluti. Si pensi ad esempio a PayPal, un servizio di pagamento *online* che permette ad aziende e consumatori di inviare e ricevere pagamenti attraverso un indirizzo *email*, o a Google Wallet, un servizio di Google che consente di effettuare pagamenti utilizzando lo *smartphone* invece della carta di credito.



War on cash

In buona parte, il ricorso al contante è un effetto della struttura economica del nostro Paese: diffusa presenza di PMI e microimprese, rilevanza del fenomeno del sommerso, ecc.

Tuttavia, poiché l'abitudine all'utilizzo del contante è più diffusa tra le fasce più adulte della popolazione, l'evoluzione generazionale di per sé comporterà un utilizzo sempre minore di questo strumento di pagamento.

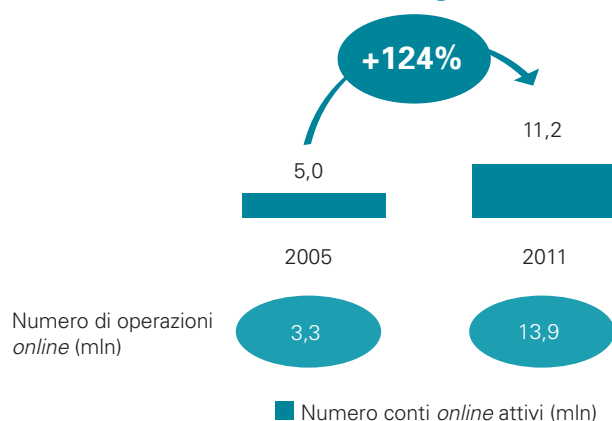
Inoltre, recentemente il perdurare della crisi e le esigenze di *fiscal compact* stanno accelerando il processo di recupero dell'evasione fiscale attraverso la riduzione della circolazione del contante. Le politiche di contrasto recentemente promosse dal governo italiano hanno previsto un limite massimo per l'utilizzo del contante a 1.000 Euro ed interventi mirati alla diffusione dell'utilizzo di carte di pagamento. In questo senso un'incisiva riduzione del ricorso al contante potrà verificarsi solo se accompagnata da una 'normalizzazione' dei parametri italiani rispetto agli standard delle economie comparabili.

La 'guerra al contante' è, dunque, un altro vettore del cambiamento del rapporto tra la banca e il cliente. Attraverso un maggiore utilizzo delle carte di pagamento, e più in generale della moneta elettronica, infatti, è possibile tagliare i costi di sistema per la gestione del contante e ridurre i rischi operativi della sicurezza. Tra tutti gli strumenti di pagamento, le carte, negli ultimi anni, hanno registrato la crescita più elevata, mentre l'utilizzo dell'assegno ha subito una costante riduzione.

L'operatività attesa presso le filiali bancarie, pertanto, non potrà che continuare a scendere.

Allo stesso modo si è notevolmente ampliata l'offerta da parte delle banche di conti correnti con l'accesso *online* e di conti esclusivamente *online*. Le condizioni contrattuali più convenienti e la possibilità di accedere in qualsiasi momento al proprio conto corrente hanno fatto sì che l'*internet banking* si diffondesse negli ultimi anni ad una velocità notevole. Dal 2005 ad oggi il numero di conti *online* è aumentato del 124%, passando da 5 a 11,2 milioni di conti attivi *online*.

Diffusione dell'*internet banking*



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Nel 2011 circa 24 milioni di clienti disponevano di un servizio di *home banking* per attività informative e dispositive, con un incremento rispetto al 2003 di circa 15 milioni di clienti, e 6 milioni di clienti avevano un conto con soli servizi informativi di *home banking*. Anche tra le imprese è sempre più diffuso l'utilizzo di conti correnti che consentono di effettuare interrogazioni e disposizioni *online* (circa 2 milioni di clienti).

Servizi di *home e corporate banking*: numero di clienti (migliaia di unità, 2011 vs 2003)

Servizi informativi - famiglie



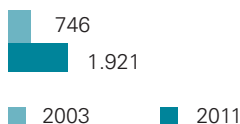
Servizi informativi - imprese



Servizi informativi e dispositivi - famiglie



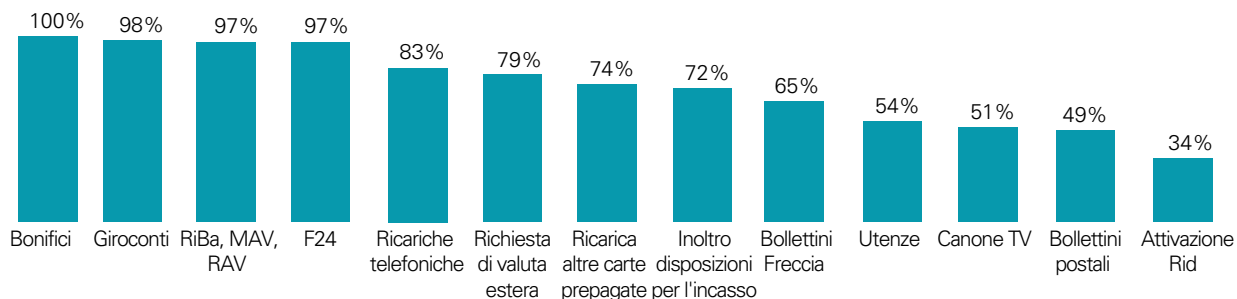
Servizi informativi e dispositivi - imprese



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Ogni conto effettua in media 1,5 accessi a settimana (pari a circa 64 all'anno). Secondo la ricerca 'La multicanalità delle banche 2012', realizzata dal Consorzio Bancomat, solo il 32% dei conti *online* attivi è esclusivamente informativo (consultazione saldo, disponibilità, movimentazione), mentre il 68% fornisce anche la possibilità di fare una serie di operazioni dispositive. In particolare, nel campione osservato (184 banche italiane) è in aumento la diffusione dei servizi di pagamento F24 (97%), ricariche telefoniche (83%) e ricarica di altre carte prepagate (74%). Questo fenomeno conferma l'*internet banking* come canale di relazione e 'prossimità' della banca con la clientela.

Servizi dispositivi forniti sul canale internet dalle banche, 2011, % (su campione di 184 banche rispondenti)



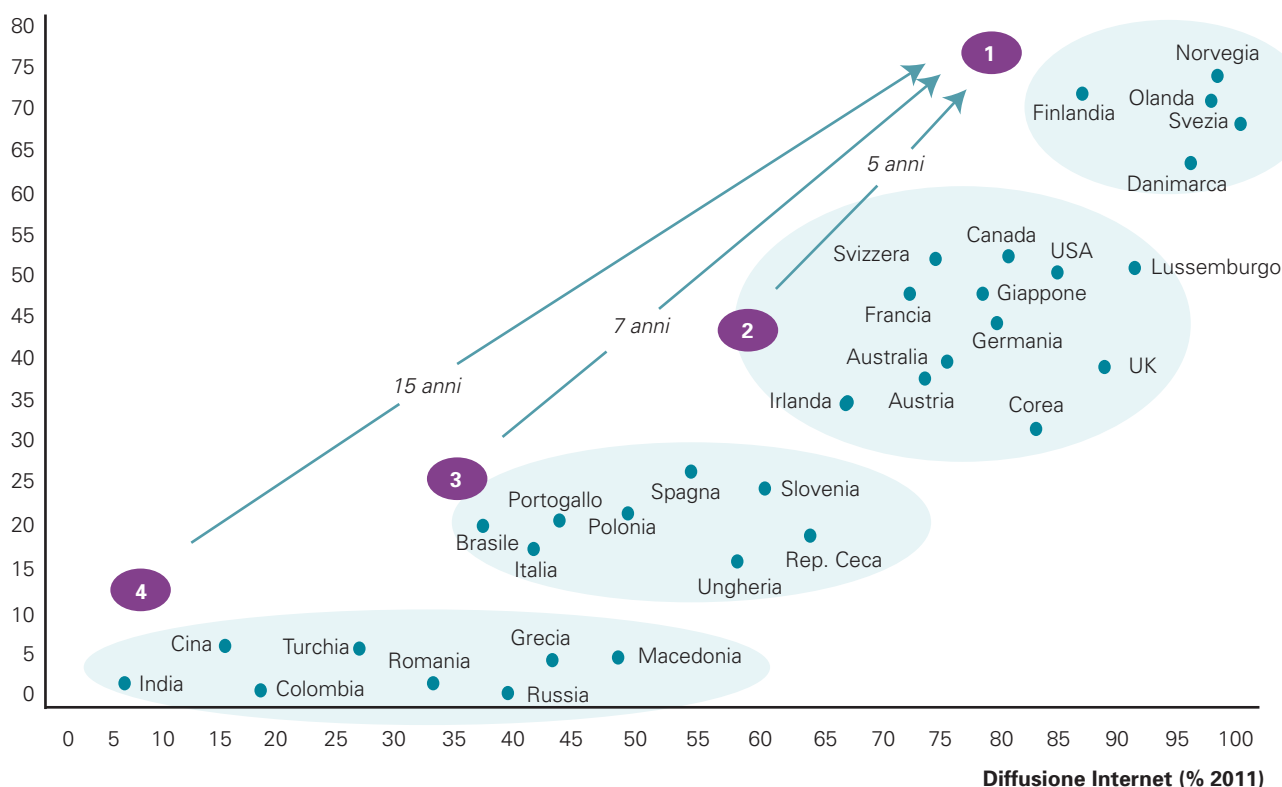
Fonte: Consorzio Bancomat, *La multicanalità delle banche, 2012*

Dunque la clientela tende a recarsi in agenzia con minore frequenza rispetto a qualche anno fa, e lo fa soprattutto in caso di operazioni complesse, che necessitano del supporto e della consulenza degli operatori di sportello.

Si stima che il nostro Paese raggiungerà i livelli di diffusione di internet e di *banking online* paragonabili ai paesi europei più avanzati (Norvegia, Finlandia, Olanda, Svezia e Danimarca) nei prossimi 7 anni.

Proiezione della diffusione del *banking online*

Online banking (% 2011)



Fonte: EuroStat, Efma-McKinsey

Le tecnologie *mobile* e i *social network*

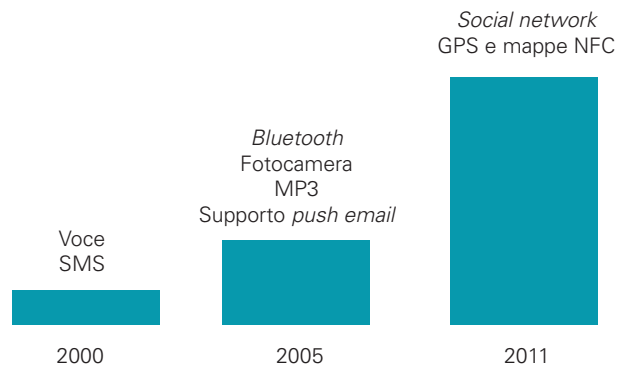
Le tecnologie *mobile* e l'ingresso dei *social media* nella vita quotidiana della popolazione sono i fattori che stanno rendendo l'approccio multicanale delle banche ancor più diversificato.

Le funzionalità dei cellulari sono aumentate esponenzialmente negli ultimi anni: se nel 2000 il telefono cellulare serviva esclusivamente per effettuare chiamate ed inviare SMS, nel 2005 i dispositivi *mobile* si sono arricchiti di connessione *bluetooth*, fotocamera, MP3 e supporto *push* per *email*. Oggi la maggior parte della popolazione è dotata di dispositivi *smartphone*, che integrano alle tipiche funzioni di un telefono cellulare, l'accesso ad internet, ai *social network*, il GPS e le mappe, nonché il lettore NFC (*Near Field Communication*).

Per questo, oggi più del 70% delle banche offre ai propri clienti un servizio dedicato di *internet mobile* e alla fine del 2011 oltre 2 milioni di italiani erano clienti attivi di *mobile banking* su *smartphone*.

Le funzionalità dei cellulari sono aumentate esponenzialmente negli ultimi anni e la maggior parte della popolazione è dotata di dispositivi *smartphone* che offrono l'accesso ad internet, ai *social network*, il GPS e le mappe, nonché il lettore NFC

Evoluzione delle funzionalità *mobile integrated*

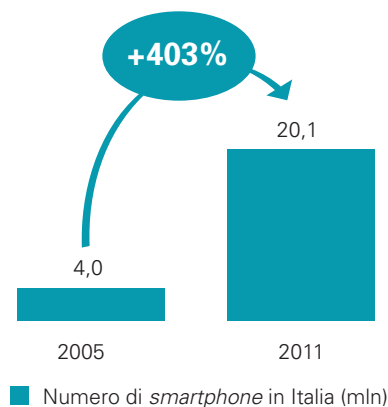


La diffusione di internet e dei dispositivi per l'accesso *mobile* alla rete hanno modificato il concetto di spazio e di tempo

Il numero di *smartphone* in Italia è aumentato del +403% dal 2005 al 2011, raggiungendo quota 20 milioni di dispositivi.

La diffusione di internet e dei dispositivi per l'accesso *mobile* alla rete hanno modificato il concetto di spazio e di tempo, riducendo le distanze e consentendo a chiunque di avere accesso ad una enorme quantità di informazioni anche a distanza.

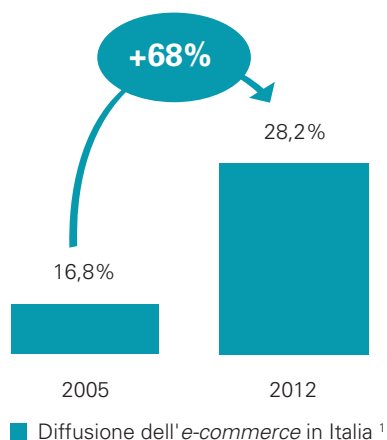
Diffusione degli *smartphone* in Italia



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Nielsen

In questo contesto è aumentato notevolmente il ricorso all'*e-commerce*: nel corso del 2005 solo il 17% della popolazione aveva acquistato almeno un prodotto o un servizio via internet, mentre nel 2012 questa percentuale era salita al 28,2%, con un incremento del 68%.

Diffusione dell'e-commerce in Italia

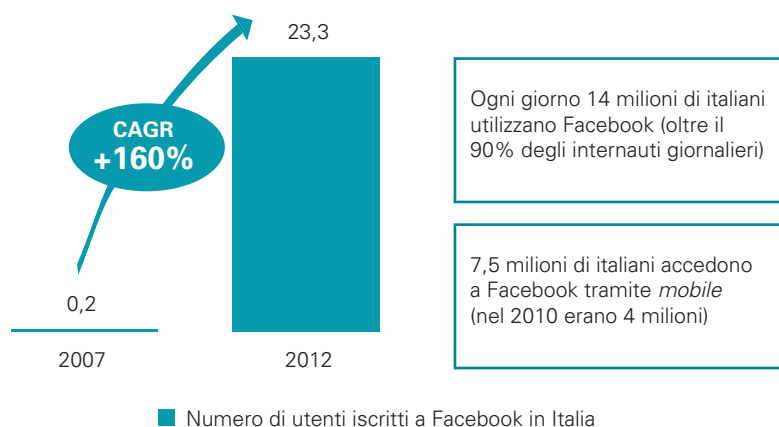


(1) Persone (>14 anni) che hanno ordinato o comprato merci e/o servizi su Internet negli ultimi 12 mesi

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Istat

L'altro importante aspetto dell'evoluzione dei fattori sociali e culturali degli ultimi anni è rappresentato dalla rapida diffusione dei *social network*. La propagazione di questi strumenti di comunicazione, che interessa tutti i settori dell'economia, ha registrato una velocità e un'intensità senza precedenti: basti pensare che, se nel 2007 solo 200.000 italiani avevano un *account* Facebook, oggi gli utenti attivi sono circa 23 milioni e di questi circa 14 milioni vi accedono giornalmente.

Diffusione dei social network: Facebook



Ogni giorno 14 milioni di italiani utilizzano Facebook (oltre il 90% degli internauti giornalieri)

7,5 milioni di italiani accedono a Facebook tramite *mobile* (nel 2010 erano 4 milioni)

Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Facebook, Nielsen

La propagazione dei *social network* interessa tutti i settori dell'economia ed ha registrato una velocità e un'intensità senza precedenti

Sempre più spesso le comunicazioni, la pubblicità, le decisioni di acquisto passano da questo canale innovativo che propaga le informazioni con una velocità e un'ampiezza di azione inimmaginabili fino a qualche anno fa. Per questo diversi istituti bancari hanno già attivato un servizio clienti sui principali *social network*.

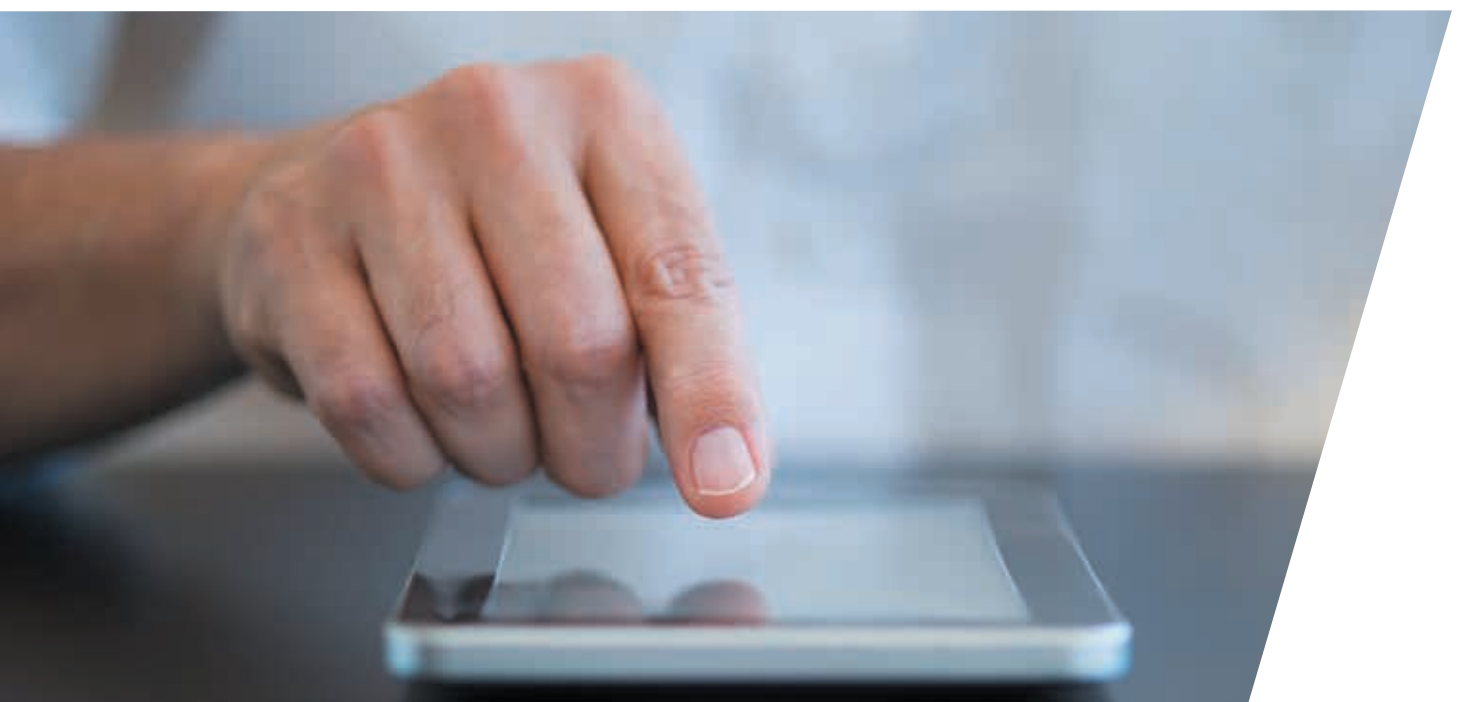
Uno studio ABI stima circa 2 milioni di contatti con i clienti tramite *chat* o *email* nel 2011 e oltre 51 milioni di telefonate. Il 56% degli istituti ha una *chat* pubblica, mentre il 33% gestisce una *video chat*, un *forum* o una *community online*. La maggior parte delle richieste è di natura informativa e di assistenza. Soprattutto per la popolazione più giovane, il rapporto con la banca non passa più attraverso il canale fisico, ma avviene tramite telefono, internet, *mobile* e *social network*.

Se da un lato la diffusione di internet e dei *social network* può rappresentare un'importante opportunità per il sistema bancario, dall'altro non vanno, però, sottovalutati i rischi di questi strumenti, primo fra tutti quello reputazionale

Se da un lato la diffusione di internet e dei *social network* può rappresentare un'importante opportunità per il sistema bancario, dall'altro lato non vanno, però, sottovalutati i rischi di questi strumenti, primo fra tutti quello reputazionale. Il presidio di questi canali diviene quindi fondamentale e strategico per fornire servizi a valore aggiunto alla clientela, per migliorare la *customer experience* e per avviare uno stretto rapporto con i clienti attraverso il loro diretto coinvolgimento.

Trasformazione del modello distributivo in logica multicanale e razionalizzazione delle reti, incremento e diversificazione dei ricavi attraverso lo sviluppo di nuovi business/servizi alla clientela e riduzione della struttura di costo sono le linee guida evolutive che i gruppi dovranno perseguire nel prossimo triennio per ritornare su livelli di redditività adeguati.

Per raggiungere questi obiettivi, sono necessari ingenti investimenti. Il percorso non è immediato, ma gli operatori che si muoveranno per primi sul mercato riusciranno ad ottenere un vantaggio competitivo.

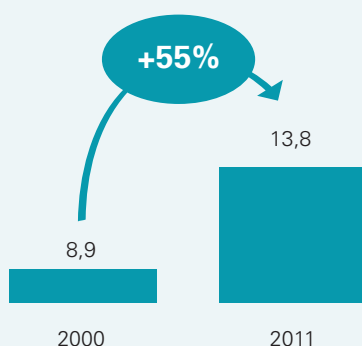


Il nuovo concetto di prossimità

Le innovazioni tecnologiche e i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori stanno modificando radicalmente 'i luoghi' e 'i tempi di presenza fisica'. Questa evoluzione impatta sul concetto di prossimità e apre un processo di competizione e correlazione tra settori sui luoghi e i tempi della clientela.

Oggi, infatti, gli italiani viaggiano molto di più per lavoro e per svago, hanno una vita più frenetica con orari lavorativi più stressanti che non collimano più con i luoghi e i tempi tradizionali dell'offerta bancaria.

Traffico passeggeri aeroporti italiani (milioni)



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Assaeroporti

Per questo, se fino a qualche anno fa 'essere vicini al cliente' significava continuare ad aprire/acquisire sportelli, oggi è necessario rivedere il concetto stesso di prossimità che non è più sotto casa, ma piuttosto vicino al luogo di lavoro, in stazione, in aeroporto, presso i centro commerciali, ecc.

Dal punto di vista delle tempistiche è ormai sempre più diffusa l'abitudine di fare acquisti in orari non convenzionali, un comportamento che riguarda sempre più anche i servizi bancari. Questo fenomeno sta innescando, ad esempio, la concorrenza della GDO nei sistemi di pagamento che offrono questi servizi anche di sabato con lo scopo di aumentare la frequenza di visita nei propri punti vendita.

Inoltre, non si dimentichi che la possibilità di accedere all'operatività del conto corrente con l'*home banking* era all'inizio considerata solo accessoria, mentre adesso, con la diffusione di *smartphone* e *tablet*, è un requisito fondamentale per la scelta dell'istituto finanziario, soprattutto per le fasce di clientela più giovane. Queste innovazioni tecnologiche, oltretutto, hanno le caratteristiche per diventare un canale importante attraverso il quale le banche potranno offrire servizi tradizionali ed innovativi (*e-commerce*, *mobile payment*, *money transfer*, ecc.).

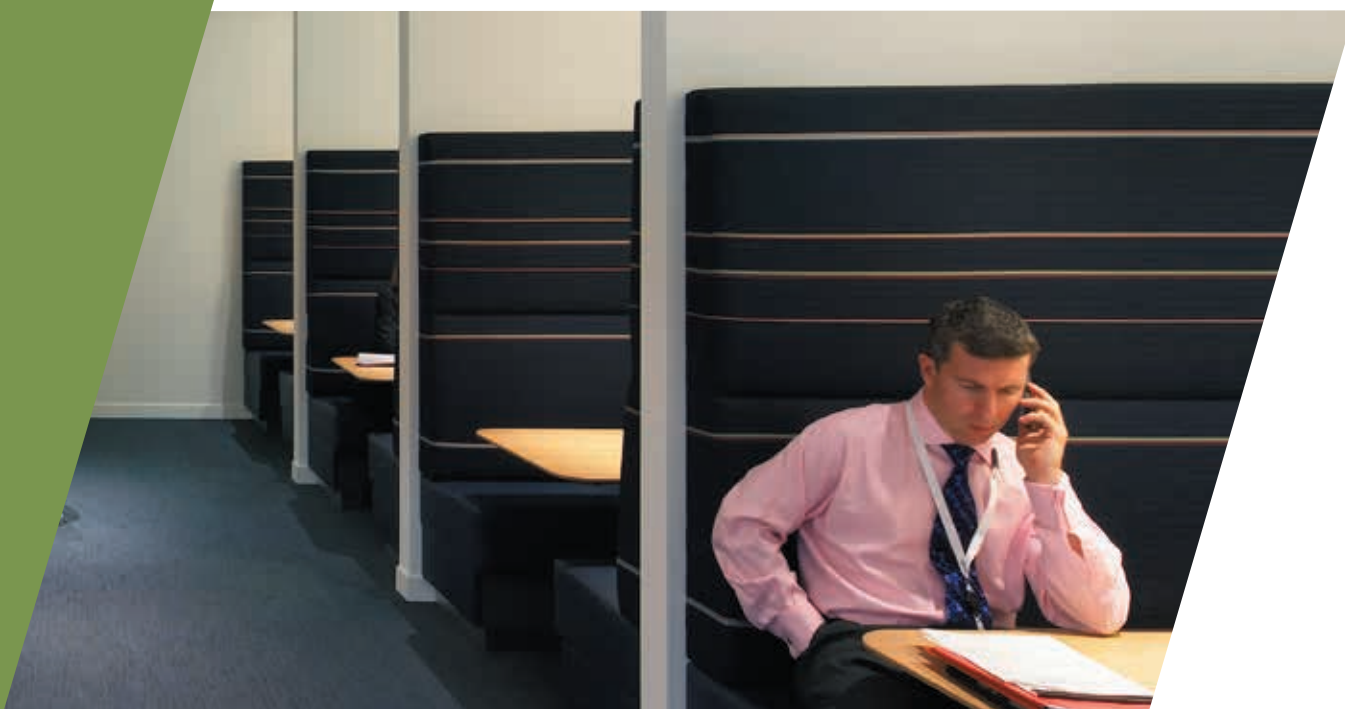
Un nuovo modello distributivo e di servizio

a cura dell'Ufficio Studi Advisory

Redditività in calo, pressione sui costi, cambiamenti nella composizione della domanda, innovazioni tecnologiche, culturali e regolamentari costringono, dunque, i gruppi bancari italiani a rivedere il proprio modello distributivo e di servizio, per razionalizzare le strutture di costo e per venire incontro alle esigenze di una clientela che risulta oggi più esigente e più attenta all'offerta di servizi aggiuntivi.

Evoluzione del modello di servizio in altri settori: alcuni esempi

Il settore bancario, tuttavia, non è il primo ad attraversare questa fase di discontinuità. Nel recente passato altri settori, quali ad esempio l'*automotive*, la GDO e la distribuzione cinematografica, hanno registrato un'evoluzione del modello distributivo.



Automotive

A partire dagli anni '70 il settore dell'*automotive* da 'mercato del venditore', con opportunità di profitti elevati per i produttori, è diventato un 'mercato dell'acquirente'. Questo ha comportato un drastico calo nei livelli di redditività che ha portato ad un ampio processo di riorganizzazione del modello di business, dalla progettazione, alla produzione, fino ad arrivare alla distribuzione.

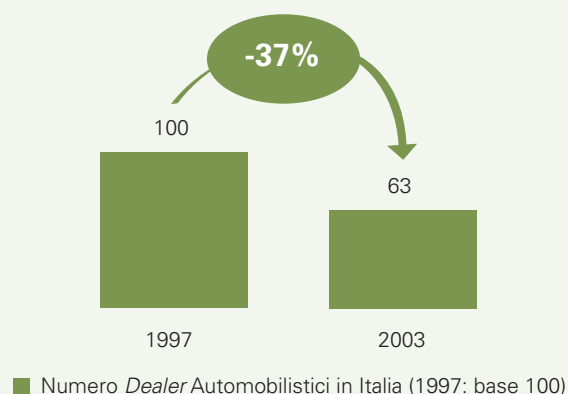
Lo schema applicato dalle case automobilistiche è stato quello della 'distribuzione snella', con la riduzione delle inefficienze, il miglioramento dei flussi di comunicazione con la rete, la maggiore attenzione alla soddisfazione del cliente e l'offerta di prodotti e servizi accessori per i consumatori. L'effetto di questa razionalizzazione della rete distributiva è stato la riduzione del numero di *dealer* e l'aggiunta di servizi accessori rispetto a quelli tipicamente forniti dalle concessionarie. Si pensi ad esempio agli *open day* e ai *test drive*, all'offerta di finanziamenti contestuale all'acquisto, oppure ai servizi di manutenzione.

Discontinuità nel modello di servizio

- *Open day* e *test drive* durante giorni festivi
- Autosaloni fuori dai centri abitati
- Ampliamento dei servizi offerti alla clientela (finanziamenti, manutenzione, ecc.)

Quest'evoluzione spiega la riduzione del 37% della rete distributiva nel settore automobilistico registrata tra il 1997 e il 2003.

Incidenza della rete distributiva sul settore *automotive*



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati GMAP/European Car Distribution Handbook

L'esperienza del settore dell'auto dimostra come una sistematica collaborazione tra aziende produttrici e reti distributive possa assicurare un livello maggiore di *customer satisfaction* in quanto consente di promuovere iniziative commerciali più mirate.

Grande Distribuzione Organizzata

Nei principali paesi europei, già sul finire degli anni '90 si è assistito al progressivo processo di ammodernamento della distribuzione *retail* con il passaggio dalla formula 'tradizionale', affidata a piccoli negozi specializzati di prossimità, alla grande distribuzione organizzata (GDO), caratterizzata da grandi centri commerciali che, oltre al supermercato, affiancano numerosi altri prodotti/servizi alla clientela (lavanderia, farmacie, stazioni di servizio, negozi, ecc.) fino all'*entertainment* (bar, ristoranti e cinema). Il sistema delle *fidelity card* offre una serie di vantaggi perché consente agli operatori di conoscere in maniera approfondita le esigenze e le preferenze dei clienti e, dunque, di personalizzare le offerte, oltre a garantire la fidelizzazione della clientela e una frequenza di visita del punto vendita più elevata, attraverso premi e raccolte punti.

Recentemente, grazie alla liberalizzazione degli esercizi commerciali, anche in Italia la grande distribuzione organizzata sta sperimentando un ampliamento degli orari di apertura, che in alcuni casi garantiscono il servizio anche di domenica.

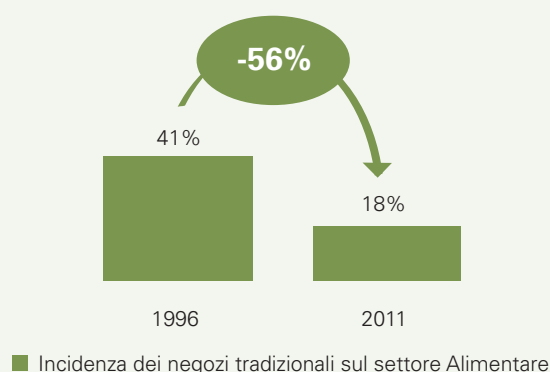
L'ampliamento dei prodotti/servizi offerti alla clientela, la possibilità di proporre un'offerta integrata, anche in orari non convenzionali rispetto ai negozi tradizionali, l'innovazione tecnologica, in particolare l'introduzione di casse *self service*, rappresentano i *driver* che consentono al modello di distribuzione della GDO di avere più *appeal* nei confronti della clientela, rispetto ai supermercati di prossimità.

Discontinuità nel modello di servizio

- Ampliamento prodotti/servizi alla clientela (lavanderia, stazioni di servizio, ecc.)
- Estensione orari di apertura infrasettimanali e *weekend* (8-22)
- Allargamento dei locali
- Innovazione tecnologica (casse *self*, *fidelity card*, ecc.)

Pertanto nel settore alimentare il peso dei negozi tradizionali è sceso del 56% dal 1996 al 2011, passando dal 41% al 18%.

Incidenza dei negozi tradizionali sul sistema distributivo



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Federdistribuzione

Cinema *multiplex*

Fino agli anni '90, il modello tradizionale della distribuzione di film in Italia era formato da una fitta rete di cinema di piccole dimensioni (spesso con una sola sala cinematografica) sparsi soprattutto nel centro delle principali città. Tra il 1995 e il 2000 i cinema multisala hanno fatto il loro ingresso in Italia, modificando radicalmente il panorama della distribuzione cinematografica nel nostro Paese.

Il modello dei *multiplex* è completamente diverso da quello tradizionale, in quanto si colloca tipicamente al di fuori dei centri abitati, dispone di molte sale che consentono un'offerta differenziata, innovazione tecnologica, ampi parcheggi e altri servizi di intrattenimento (bar, ristoranti, negozi, ecc.).

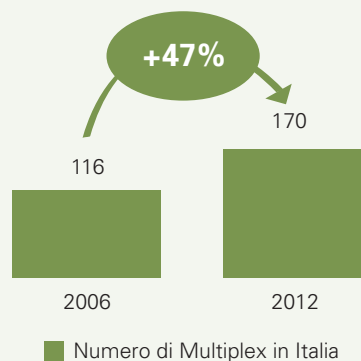
La possibilità di offrire un servizio a più elevato valore migliora la *customer experience* e ha determinato il successo di queste strutture.

Discontinuità nel modello di servizio

- Multisala fuori dai centri abitati
- Ampliamento prodotti/servizi (negozi, ristoranti, ecc.)
- Innovazione tecnologica (3D, cinema interattivo, ecc.)
- Miglioramento *customer experience* (sedute, posizioni, ecc.)

Il numero di *multiplex* in Italia è passato da 116 nel 2006 a 170 nel 2012, registrando un aumento del 47%. Questo processo di trasformazione del settore ha comportato nella gran parte dei casi la contestuale chiusura di alcuni esercizi di piccole dimensioni o l'adeguamento di queste strutture ai nuovi standard.

Trend del numero dei *multiplex* in Italia



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Infocommercio e Anica

Quali considerazioni si possono quindi trarre? Tutti e tre i settori richiamati, pur non registrando cambiamenti nelle modalità di fruizione del prodotto finale (l'acquisto di un'auto, la spesa familiare, la visione di un film restano gli stessi), hanno profondamente modificato il modello di servizio e quindi la rete distributiva. Cosa è successo? La clientela ha sacrificato (ovvero è stata disponibile a sacrificare) la facilità e immediatezza di contatto a fronte di una richiesta (ovvero in cambio di una proposta) di maggiore disponibilità in termini di scelta di prodotto, di disponibilità di assistenza, di ampiezza di orari, in una parola di un più elevato livello di servizio.

In sintesi, sono tutti settori che sono passati da un modello ad 'alta frequenza di utilizzo e bassa varianza di necessità', ad uno a 'bassa frequenza di utilizzo ed elevata varianza di necessità'. E questa trasformazione si è accompagnata ad un minor bisogno di prossimità e ad una maggior necessità di ampia gamma ed elevati livelli di servizio da parte della clientela.

Riduzione dell'operatività degli sportelli bancari

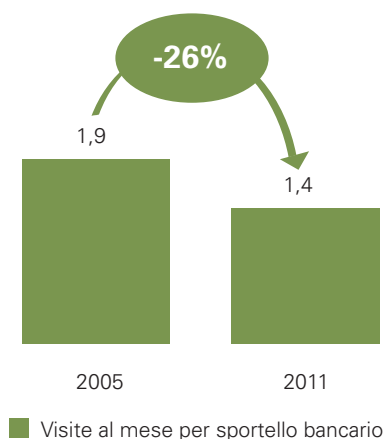
Anche le necessità dei clienti stanno cambiando e l'operatività allo sportello è considerevolmente diminuita e in molti casi, soprattutto per la popolazione più giovane, si limita alle sole attività che richiedono la presenza indispensabile di un operatore.

Le visite al mese per sportello bancario si sono ridotte dall'1,9 del 2005 all'1,4 del 2011

Le visite al mese per sportello bancario si sono ridotte dall'1,9 del 2005 all'1,4 del 2011, quindi, se in media l'utilizzo dello sportello nel 2005 era di circa 23 volte all'anno, nel 2011 il dato è sceso a 17 volte all'anno.

Allo stesso modo si sta riducendo la percentuale di clienti che ricorrono settimanalmente alla filiale (dal 16% del 2005 al 7% del 2011), mentre sta aumentando la percentuale di clienti che frequenta la filiale meno di una volta al mese (dal 27% del 2005 al 40% del 2011).

Frequenza di visite all'agenzia della propria banca principale (media di volte al mese)

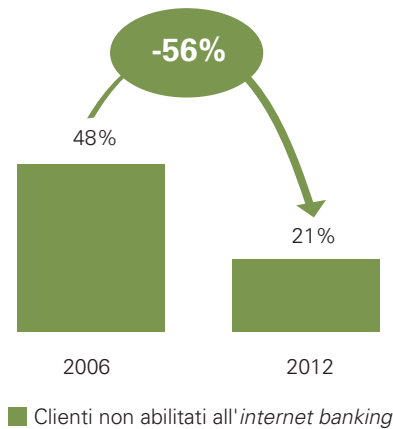


Fonte: elaborazioni KPMG Advisory su dati ABI

Allo stesso modo, l'operatività transazionale presso gli sportelli bancari è diminuita del 35% tra il 2008 e il 2011.

I clienti non abilitati all'utilizzo dell'*internet banking* si sono ridotti del 56%, passando dal 48% del 2006 al 21% del 2012.

Clienti non abilitati all'*internet banking*



Fonte: elaborazioni KPMG Advisory su dati Osservatorio ABI Eurisko

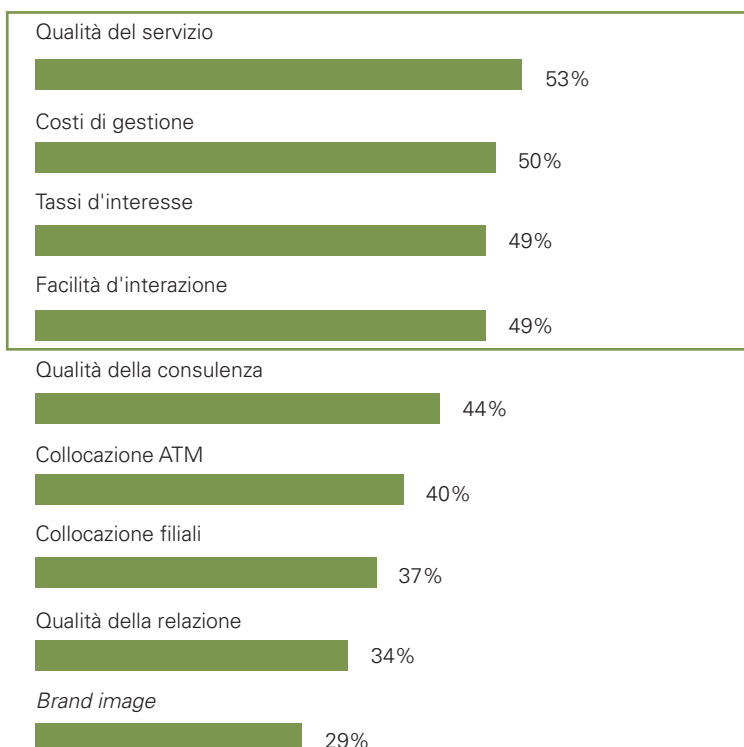
Le banche stanno, dunque, gradualmente spostando parte dell'operatività della clientela sui canali diretti, perseguendo una strategia multicanale, per venire incontro alle esigenze della clientela e per ridurre considerevolmente le spese amministrative.

E' per questi motivi che la strategia distributiva delle banche italiane nei prossimi anni dovrà mettere al centro internet e i canali diretti.

Il progressivo 'allentamento' del rapporto diretto tra banca e cliente sta determinando anche un maggior dinamismo della clientela bancaria. La clientela è meno 'fidelizzata' e ha una propensione più elevata a cambiare banca se trova condizioni e servizi più vantaggiosi e una maggiore facilità di interazione.

Le banche stanno, dunque, gradualmente spostando parte dell'operatività della clientela sui canali diretti

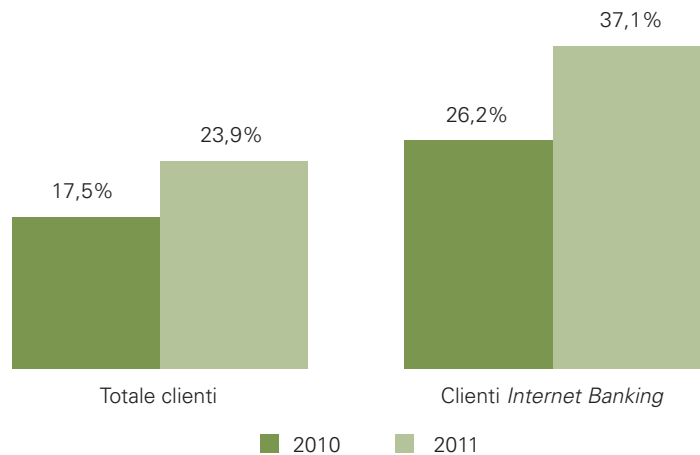
Per quali motivi i clienti cambiano banca



Il progressivo 'allentamento' del rapporto diretto tra banca e cliente sta determinando anche un maggior dinamismo della clientela bancaria

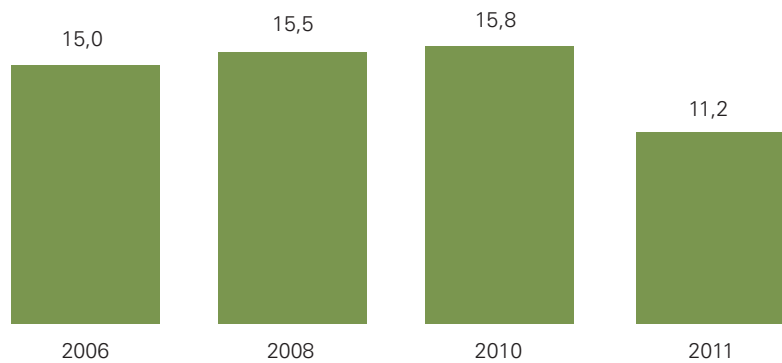
Tra il 2010 e il 2011 è, infatti, aumentata la quota di clienti che richiedono informazioni su servizi e condizioni anche ad altri istituti, mentre si riduce la durata media della relazione con l'istituto bancario (da una media di 16 anni circa nel 2010, a circa 11 anni nel 2011). I clienti dei servizi di *internet banking* appaiono più dinamici rispetto alla clientela tradizionale.

Clienti che chiedono informazioni ad altri istituti



Fonte: elaborazioni ABI

Durata media della relazione con l'istituto bancario (anni)



Fonte: elaborazioni ABI

Evoluzione del modello distributivo e di servizio

La competizione e il superamento del rapporto duraturo tra banca e cliente comporta, dunque, la necessità di rivedere il modello di servizio bancario per ripensare il modo di relazionarsi con il cliente. L'ingresso di nuovi *competitor* (soprattutto nei segmenti polarizzati: *early banking*, *family office/advisory* finanziaria, ecc.) ha causato, infatti, un aumento della pressione competitiva.

Le nuove evoluzioni del modello distributivo dovranno valorizzare la relazione con la clientela per costruire e mantenere un solido rapporto fiduciario: venire incontro ai fabbisogni dei clienti, oggi molto più esigenti rispetto a qualche anno fa, passa quindi dall'offerta di servizi a valore aggiunto.

Evoluzione del modello di servizio



Fonte: elaborazione KPMG Advisory



Il sistema di fruizione dei servizi bancari corrisponde oggi ad un modello 'bassa frequenza di utilizzo - alta varianza di necessità'

Il nuovo ruolo degli sportelli

Alla luce delle evoluzioni in corso e seguendo l'esempio di altre *industry* che hanno già intrapreso un percorso analogo, il sistema bancario dovrà procedere nei prossimi anni seguendo un percorso di revisione e razionalizzazione della rete distributiva, organizzandosi in maniera coerente con le caratteristiche di un sistema di fruizione dei servizi bancari che è passato da un modello 'alta frequenza di utilizzo - bassa varianza di necessità' alla quale rispondeva perfettamente la prossimità, ad un modello 'bassa frequenza di utilizzo - alta varianza di necessità' che richiede modifiche consistenti in termini di orari, *location*, operatività e offerta di prodotti/servizi. Il nuovo modello di servizio dovrebbe, quindi, essere caratterizzato da strutture distributive con un minor numero di sportelli ('maglia larga') ad operatività completa, con elevati livelli di servizio e posizionati in *location* strategiche.

I principali *driver* del cambiamento nel modello di servizio

Building Block	Spunti evolutivi	Benchmark
ORARI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estensione degli orari di apertura giornalieri ■ Apertura delle filiali durante festivi e <i>weekend</i> anche con gli eventi specifici (es. <i>open day</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ GDO ■ <i>Automotive</i>
LOCATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presidio delle aree ad alta densità/concentrazione (es. distretti 'business', centri commerciali, ecc.) ■ Presidio <i>location</i> 'di passaggio' (es. stazioni, aeroporti, ecc.)/ facilmente raggiungibile (es. centri commerciali, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Automotive</i> ■ <i>Retailer</i>
OPERATIVITA'/SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Piena operatività ordinaria e straordinaria ■ Offerta di servizi 'correlati' (es. pagamento utenze, ecc.) ■ Eventi (es. <i>forum</i>, <i>workshop</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ GDO ■ <i>Automotive</i> ■ <i>Multiplex</i>

Fonte: elaborazione KPMG Advisory

Lo sportello rimane, infatti, un canale necessario per l'acquisto di alcuni prodotti o servizi bancari perché è l'unico attraverso il quale è possibile avere un'interazione fisica diretta con il cliente. Dopo tutto, il prodotto bancario resta un prodotto ad alto contenuto tecnico e di valore e, quindi, adatto ad essere assistito da una componente di servizio. Per questo la missione delle filiali è nell'esecuzione dei processi a più alto valore aggiunto e delle operazioni più complesse, che devono essere assistite da adeguate componenti di servizio, cercando di deviare le operazioni di *routine* dal personale alla clientela stessa e garantendo la massima autonomia anche mediante le postazioni *self service* (ad esempio gli ATM evoluti).

A questo riguardo, la diffusione delle tecnologie digitali rappresenta una grande opportunità per le banche, non soltanto per aumentare l'efficienza e ridurre l'offerta allo sportello delle transazioni più semplici, ma anche per integrare processi e operatività dai diversi 'punti di accesso' della clientela, riducendo sempre più le distinzioni tra filiale e canali diretti e perseguendo una multicanalità davvero integrata.

La significativa riduzione dei volumi delle transazioni presso le filiali impone, infatti, alle banche di ripensare radicalmente le reti distributive, immaginando processi di business che possono iniziare con un canale e concludersi con un altro e sviluppando pertanto modelli e *format* di filiali più flessibili e maggiormente vicini ad una logica di 'centro servizi' e di 'assistenza clienti'. Diversamente l'attuale modello di filiale non sarà compatibile con il sistema di fruizione dei servizi bancari.

I *player* di successo saranno quelli che coglieranno per primi questa occasione rispondendo alle esigenze dei clienti.

La significativa riduzione dei volumi delle transazioni presso le filiali impone alle banche di ripensare radicalmente le reti distributive



Alcuni esempi

Nei Paesi Bassi, la SNS Bank ha sviluppato una strategia multicanale e a basso costo, centrata sull'*internet banking*, che, grazie ad un accordo di deposito del contante con le Poste olandesi, ha permesso di trasformare la propria rete distributiva fisica in filiali *cashless*. Per SNS, il ruolo dello sportello non è tanto quello di processare le transazioni quanto quello di fornire al cliente una migliore *customer experience* e ottenere maggiori profitti. Gli sportelli sono stati potenziati per generare traffico (fisico e virtuale), fornire un servizio eccellente alla clientela e generare occasioni per il *selling*. Tuttavia la cosa più importante è che gli sportelli sono stati progettati per 'sedurre', vale a dire incoraggiare i clienti (sia attuali che *prospect*) a entrare in filiale per parlare delle proprie esigenze. I risultati sono stati impressionanti: un aumento dei clienti del 20%, una riduzione dei costi di agenzia del 40% e il raddoppio dei volumi di vendita.

In Turchia, la ZiraatBank ha sviluppato un *format di remote banking* per rispondere alle esigenze dei propri clienti che vivono in aree metropolitane molto congestionate dal traffico realizzando circa 1.000 'cabine' bancarie dotate di *monitor* e tastiere, distribuite in città, centri commerciali, stazioni ferroviarie e aeroporti. Dato che il costo di realizzazione di ogni singola cabina è di circa 100.000 Dollari, questo *format* consente notevoli risparmi rispetto agli sportelli che offrono l'intera gamma di servizi. Le cabine forniscono un migliore servizio alla clientela, non solo perché offrono servizi bancari in luoghi non convenzionali, ma anche perché sono sempre aperte, 365 giorni all'anno. Con una velocità di elaborazione di 140 transazioni al giorno contro le 70-80 degli sportelli tradizionali, le cabine sono, dunque, molto efficienti a livello operativo. Infine, offrendo gratuitamente servizi di trasferimento fondi e di pagamento delle bollette ai non clienti, rappresentano anche un potente strumento di acquisizione di nuova clientela.

Lo sportello del futuro

Identificare un nuovo modello di servizio che soddisfi le aspettative dei clienti e che al tempo stesso riduca i costi delle banche

Il fatto che le filiali possano avere ancora un ruolo centrale nel nuovo scenario è allo stesso tempo un vantaggio ed uno svantaggio per le banche commerciali. Da un lato vuol dire che i clienti attribuiscono ancora un valore alla rete fisica degli sportelli, dall'altro impone ai gruppi bancari di implementare strategie per renderli efficienti e redditizi.

Dunque, i clienti probabilmente continueranno ad utilizzare gli sportelli per una serie di operazioni. La questione che si pone per le banche a questo punto è l'identificazione di un nuovo modello di servizio che soddisfi le aspettative dei clienti e che al tempo stesso riduca i costi.

Ma in che modo? Sulla scorta delle evoluzioni precedentemente descritte e delle esperienze realizzate in altri settori, i principali *driver* sono:

- Pochi sportelli, ma pesanti: se il cliente andrà in filiale con minore frequenza, quando ci andrà vorrà, e sarà opportuno che trovi, tutte le opzioni operative. Quindi non sportelli 'leggeri', ma sportelli 'pesanti' con il più ampio *range* di operatività.
- Sportelli non prossimi, ma comodi: trattandosi di contatti poco frequenti, sarà più importante l'ampiezza di orario, la *location* facilmente raggiungibile, il parcheggio, la vicinanza con altri servizi (ad esempio un

centro commerciale o la stazione ferroviaria del centro storico).

- **Multiaccessibilità:** i processi di interazione (commerciali e transazionali) dovranno adeguarsi alle abitudini che la clientela sta interiorizzando grazie all'utilizzo delle tecnologie, quindi dovranno consentire operazioni che iniziano su un canale e si concludono su un altro, con costante allineamento informativo (*track record*) sull'operatività.
- **Mobilità:** le risorse (gestori commerciali, *specialist*, ecc.) della filiale dovranno essere più mobili sul territorio e incontrare i clienti nei luoghi di preferenza (a casa, al lavoro). Le tecnologie *mobile* sosterranno l'esecuzione e la finalizzazione di processi di vendita e post vendita anche 'fuori sede'.
- **Showrooming:** meno sportelli di dimensioni maggiori consentiranno l'ottenimento di massa critica per introdurre spazi di supporto (aree di assistenza, *baby parking*, ecc.) e per sostenere campagne commerciali e di *marketing* (*open day* alla filiale, seminari/incontri a tema, ecc.).

Sviluppare una serie di 'centri servizi' da distribuire in una determinata area geografica in coerenza con le esigenze e le disponibilità di fruizione della clientela

L'idea è quella di sviluppare una serie di 'centri servizi' da distribuire in una determinata area geografica in coerenza con le esigenze e le disponibilità di fruizione della clientela. E' necessario razionalizzare la copertura geografica attraverso nuove forme di presenza fisica che comportino meno punti a raggio operativo più ampio. Occorre, inoltre, migliorare i livelli di servizio e ridurre il rischio operativo, utilizzando tecnologie quali la videoconferenza, per consentire ai *team* di consulenti esperti di prodotto di raggiungere anche gli sportelli più lontani per supportare gli operatori e la clientela nelle operazioni più complesse, o la digitalizzazione nativa (*paperless*) per sostenere processi non soltanto dematerializzati ma anche *cross-canale*.



Come ridefinire la struttura degli sportelli

Ridurre i costi e passare ad un modello di filiale del tipo 'centro servizi integrato' è la sfida che le banche commerciali sono chiamate ad affrontare in questo nuovo scenario. Peraltro appaiono fondate le preoccupazioni relative ai costi di implementazione, all'impatto sui clienti e al rischio di investire in tecnologie sbagliate. Lo sviluppo di nuovi modelli di filiale dovrebbe essere un processo evolutivo che affonda le sue radici in una chiara comprensione delle esigenze della clientela e delle opportunità di guadagno per la banca.

Prima di prendere qualsiasi decisione sulla nuova configurazione della rete di sportelli, sarebbe utile e importante coinvolgere direttamente i clienti per capire come interagiscono con la propria banca

Analisi delle preferenze dei clienti

Per questo, prima di prendere qualsiasi decisione sulla nuova configurazione della rete di sportelli, sarebbe utile e importante coinvolgere direttamente i clienti per capire come interagiscono con la propria banca, non solo attraverso gli sportelli, ma mediante tutti i canali disponibili.

Le principali considerazioni dovranno essere:

- Quante operazioni i clienti fanno allo sportello perché vogliono e quante, invece, perché sono costretti a farlo a causa di restrizioni operative o di prodotto sugli altri canali?
- Laddove siano disponibili canali alternativi per una determinata transazione/prodotto, perché i clienti continuano a ricorrere allo sportello?
- Quali differenze ci sono tra i diversi segmenti di clientela e le diverse aree geografiche?
- Quali criteri e vincoli vengono seguiti dalla clientela nella fruizione dei servizi allo sportello bancario? Qual è e in che termini si declina il bisogno di prossimità? Quali 'sacrifici' e 'opportunità' vedono nella riconfigurazione (spostamento, estensione) della presenza fisica della banca?
- Come stanno emergendo le tecnologie che modificano le preferenze di canale della clientela e in prospettiva quale sarà il *mix* di utilizzo dei canali?
- In che misura i clienti richiedono un'esperienza multicanale, che consenta di passare da un canale all'altro nelle varie fasi di un processo (ad esempio nell'acquisto di un prodotto) e, quindi, quanto è necessario che lo sportello sia integrato con gli altri canali e rispetto a quale tipo di attività?

Analisi dei profitti

Occorre anche definire le opportunità commerciali associate alla ridefinizione della rete fisica delle filiali. Il risultato principale dell'analisi è una mappa del potenziale di sportello che illustra il livello di redditività per cliente che ogni sportello potrebbe raggiungere se venisse massimizzata la sua capacità di offerta nei confronti della clientela di riferimento, perseguendo contemporaneamente una strategia di ottimizzazione di costi.

Valutazione della performance di filiale

La combinazione di analisi delle preferenze dei clienti e analisi dei profitti fornirà una visione approfondita su quello che sarà il ricorso alla rete delle filiali da parte della clientela e la misura in cui la banca potrà incrementare la propria redditività assecondando le esigenze dei clienti. La valutazione della performance di filiale vuole evidenziare l'attuale prestazione dello sportello e i gap rispetto ai livelli di performance ottimali.

Benchmark delle performance di sportello

Definire i *peer group* di filiali all'interno della rete consente la valutazione delle prestazioni di sportello in termini relativi. I gruppi *benchmark* avranno caratteristiche comuni quali traffico allo sportello, situazione socio-economica dell'area, dimensione della popolazione, tipo di sportello ecc. Il *benchmarking* delle prestazioni di sportello è fondamentale nel fornire indicazione sul potenziale di una singola filiale. Gli sportelli *underperforming* in un gruppo di sportelli redditizi sono destinati ad essere sottoposti a iniziative mirate di *performance improvement*. Quelli che hanno una scarsa redditività in termini assoluti, ma che sono paragonabili al loro *peer group*, potrebbero essere, invece, oggetto di revisione del *format* e/o di ricollocazione in una nuova area se l'analisi di redditività evidenzia che le condizioni dell'area geografica sono favorevoli.

Definire un nuovo format di sportello

Le banche hanno la necessità di definire un *mix* di *format* di filiale che rifletta la *value proposition* del marchio, le competenze digitali (attuali o attese), la strategia di prodotto e la presenza geografica. È probabile che in determinate zone rimangano filiali *full service*, ma, come dimostrano gli esperimenti di Ziraat Bank e SNS Bank, esistono anche alternative radicali. Sarà anche necessario prendere in considerazione la possibilità di centralizzare alcune competenze operative che potrebbero essere richieste a supporto dei nuovi *format* di sportello. Ad esempio, i consulenti specializzati in investimenti o mutui si possono distribuire su più sportelli e ad un costo inferiore attraverso un sistema di videoconferenza. Allo stesso modo, per massimizzare la capacità di fare transazioni in autonomia potrebbe essere necessaria l'abilitazione all'utilizzo di determinati programmi digitali. La progettazione di nuovi *format* di sportello deve dunque avvenire in un contesto di revisione globale della strategia di distribuzione.

Definire un *mix* di *format* di filiale che rifletta la *value proposition* del marchio, le competenze digitali, la strategia di prodotto e la presenza geografica

E' cruciale sviluppare una strategia di migrazione di canale dettagliata, chiara ed esplicita, con l'obiettivo di realizzare una nuova rete di filiali

La strategia di migrazione della clientela

Tra le componenti di una strategia efficace di ottimizzazione degli sportelli dovrebbe essere inclusa la migrazione della clientela verso il nuovo modello di servizio. Conseguire questo risultato senza creare problemi alla clientela non è banale. Pertanto è cruciale sviluppare una strategia di migrazione di canale dettagliata, chiara ed esplicita, con l'obiettivo di realizzare una nuova rete di filiali.

A questo riguardo, diverse sono le leve che concorrono al raggiungimento di una 'transizione ordinata'. In via generale, esse possono essere ricondotte ad alcune categorie principali:

- informazione e comunicazione
- assistenza ed *education* alla clientela
- *marketing* e campagne specifiche
- *crash program* specifici per minimizzare criticità operative e rischi di *churn* sulla clientela.

L'operatività sui canali che si intende promuovere deve essere dunque stimolata per indurre nella clientela i comportamenti desiderati. Occorre incoraggiare ed educare i clienti a passare ad altri canali, anche formando il personale a supportarli in questa fase. L'utilizzo di termini, condizioni e sanzioni aiuta a limitare o scoraggiare i clienti a ricorrere a certi modelli obsoleti di interazione con la banca.

Infine, sarebbe opportuno sviluppare azioni dedicate per il recupero della clientela che percepisse una componente di 'disagio' nella transizione.



Sono in atto una serie di trasformazioni strutturali che l'attuale fase congiunturale sta accelerando. Questi cambiamenti sono chiari ed ineludibili, la loro realizzazione è solo un fatto di tempo. Altri trend non sono ancora certi (basti pensare all'evoluzione della struttura dell'economia italiana e delle piccole e piccolissime imprese in particolare) e potranno ulteriormente sostenere questo percorso. Tuttavia la progressiva caratterizzazione di settore *brand-driven* e la trasformazione della fruizione dei servizi bancari allo sportello verso un modello 'bassa frequenza di utilizzo - alta varianza di necessità' è ormai un dato acquisito e le conseguenze che ne vanno tratte sono analoghe a quelle di altri settori che hanno conosciuto la stessa dinamica: meno punti vendita e più alti livelli e ampia gamma di servizio.

Dunque, l'attività bancaria fondata sulla rete degli sportelli ha un futuro e non solo per le persone demograficamente più anziane. Tuttavia, la diffusione delle tecnologie digitali aumenterà il livello di operazioni che la clientela potrà fare in autonomia senza l'assistenza degli operatori di sportello. Questo impatterà sul futuro carico di lavoro della rete di sportelli e implicherà la ridefinizione dei ruoli del personale di filiale. Per questo bisogna che le banche agiscano fin da ora per garantire che la propria struttura di sportello sia allineata alle reali necessità dei clienti e che ogni sportello sia economicamente sostenibile.

Anche se spesso sono viste come una minaccia alle filiali, in realtà le tecnologie digitali e *mobile* rappresentano un potenziale per lo sviluppo di una serie di nuovi modelli di sportello bancario che riflettono le diverse esigenze della clientela, in primo luogo la multiaccessibilità, la mobilità e la dematerializzazione.

L'articolazione delle reti distributive, invece, dovrà essere profondamente rivista nell'impostazione: l'equilibrio tra livelli di servizio e presidio della clientela da un lato, e la compatibilità economica dall'altro, non passerà per un alleggerimento delle filiali, ma per una riduzione del loro numero ed un rafforzamento operativo.

Meno sportelli, quindi, ma più pesanti. Ma non soltanto: le reti del futuro avranno anche modelli organizzativi semplificati, probabilmente con meno livelli nella filiera e senza gerarchie di filiali, e le *customer operation* avranno un ruolo crescente rispetto alle filiere commerciali, a sostegno di politiche di *marketing* e di *brand* più efficaci e integrate.

La diffusione delle tecnologie digitali aumenterà il livello di operazioni che la clientela potrà fare in autonomia senza l'assistenza degli operatori di sportello

Le reti del futuro avranno anche modelli organizzativi semplificati, probabilmente con meno livelli nella filiera e senza gerarchie di filiali, e le *customer operation* avranno un ruolo crescente rispetto alle filiere commerciali

Quale futuro per la rete degli sportelli in Italia?

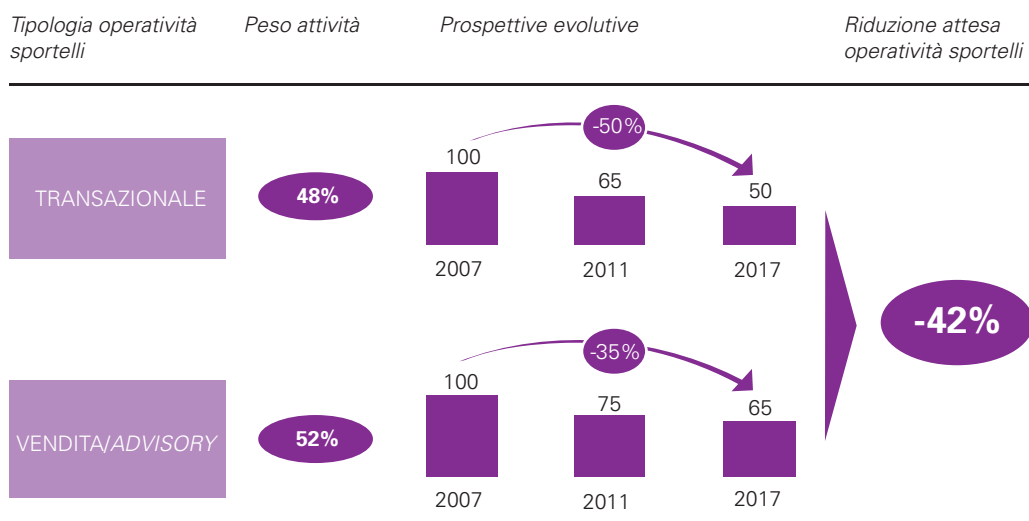
a cura di Giuliano Cicioni e Guido Tirloni, KPMG Advisory

Il modello di stima KPMG

Nell'attuale scenario di trasformazione del modello di servizio e della conseguente razionalizzazione delle reti bancarie che si va delineando, KPMG ha sviluppato un modello per stimare la potenziale riduzione del numero di sportelli in Italia. Il modello integra l'attesa riduzione di operatività degli sportelli fisici con variabili di natura geografica e di natura demografica. La riduzione del numero di sportelli si basa, infatti, sulla stima della riduzione di operatività tipica di uno sportello fisico in ragione dei cambiamenti socio-demografici e tecnologico-comportamentali, con una differenziazione successiva in funzione della tipologia del territorio (dimensione, densità degli sportelli, densità della popolazione) e dell'attuale livello di presidio da parte dei gruppi bancari.

Il forte sviluppo dei prodotti di *internet banking* a costi sensibilmente inferiori per la clientela, l'evoluzione tecnologica e la recente crisi economica, soprattutto per quel che riguarda l'attività di vendita/*advisory*, sono solo alcuni dei fattori che hanno comportato tra il 2007 e il 2011 una considerevole riduzione di operatività degli sportelli fisici, sia di tipo transazionale (circa -35%), sia dal punto di vista del *selling* e della consulenza (circa -25%). In futuro è ragionevole attendersi la prosecuzione di tale trend anche per effetto dell'evoluzione dei fattori regolamentari, macroeconomici, demografici e sociali e di quelli culturali, tecnologici e comportamentali e della conseguente, nonché necessaria, trasformazione del modello di servizio. La riduzione attesa dell'operatività transazionale combinata con quella relativa all'attività di vendita/*advisory* porta a stimare una riduzione media dell'operatività complessiva degli sportelli intorno al 40%- 45% rispetto ai valori del 2006-2007.

Riduzione dell'operatività degli sportelli fisici in Italia



Fonte: elaborazione KPMG su dati Osservatorio ABI-Eurisko Internet Banking 2011, Il Sole 24 Ore, Azienda-Banca

Partendo da questa stima KPMG ha sviluppato un'analisi differenziata per tipologia di territorio, classificando tutti i comuni italiani in cui è presente almeno uno sportello bancario (oltre 8.000) in 4 cluster sulla base del numero di abitanti.

Il primo cluster individuato è composto dai sei comuni con un numero di abitanti superiore alle 500.000 unità (Roma, Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova). Il secondo cluster comprende i comuni con popolazione compresa tra i 100.000 e i 500.000 abitanti. Il terzo cluster è composto dai comuni con numero di abitanti compreso tra i 50.000 e i 100.000. Infine, l'ultimo cluster comprende tutti i comuni con un numero di abitanti inferiore alle 50.000 unità. Da un punto di vista metodologico le analisi sulla razionalizzazione della rete sportelli sono state condotte a livello di singolo comune per i primi tre cluster, mentre per il quarto cluster i comuni sono stati aggregati e le analisi quantitative sono state condotte a livello di provincia.

Clusterizzazione dei comuni

Cluster	N° abitanti comune	Metodologia di analisi	N° comuni
Cluster 1 - comuni maggiori	Maggiore di 500.000	Singolo comune	6
Cluster 2 - comuni grandi	Tra 100.000 e 500.000	Singolo comune	38
Cluster 3 - comuni medi	Tra 50.000 e 100.000	Singolo comune	104
Cluster 4 - comuni piccoli	Inferiore a 50.000	Aggregazione per province	7.945

Fonte: KPMG, Modello di stima della razionalizzazione della rete degli sportelli bancari

Come anticipato, la razionalizzazione del numero di filiali si basa sull'attesa riduzione di operatività degli sportelli, ma viene differenziata in base a due variabili:

- la 'bancaizzazione' del territorio
- il livello di presidio del territorio da parte dei singoli gruppi bancari.

Per quanto riguarda la prima variabile, per ogni comune/provincia l'indice di 'bancaizzazione' del territorio è stato calcolato come il rapporto tra la densità della popolazione e la densità degli sportelli bancari¹. Valori bassi di questo indice denotano un elevato livello di 'bancaizzazione' del territorio e quindi un potenziale di razionalizzazione della rete elevato. Viceversa, valori alti di questo indice rivelano, invece, un basso livello di 'bancaizzazione' del territorio che si traduce in un potenziale di razionalizzazione delle filiali basso.

Per quanto riguarda la seconda variabile, il livello di presidio del territorio da parte dei singoli gruppi bancari, per ogni comune/provincia sono stati identificati i gruppi bancari presenti sul territorio classificandoli in 20 *cluster* per numerosità di sportelli al fine di differenziare la razionalizzazione delle filiali anche in considerazione di questo fattore. La riduzione del numero di sportelli diminuisce, al decrescere del numero di sportelli dei gruppi bancari presenti all'interno del singolo territorio.

Incrociano le due variabili appena descritte, bancaizzazione e livello di presidio del territorio da parte delle banche, con la riduzione attesa di operatività allo sportello e la tipologia di territorio (i 4 differenti *cluster*) si ottiene per ogni singolo comune la stima della riduzione del numero di filiali.

Il modello non prende in considerazioni ipotesi di aggregazioni o concentrazioni tra gli operatori.

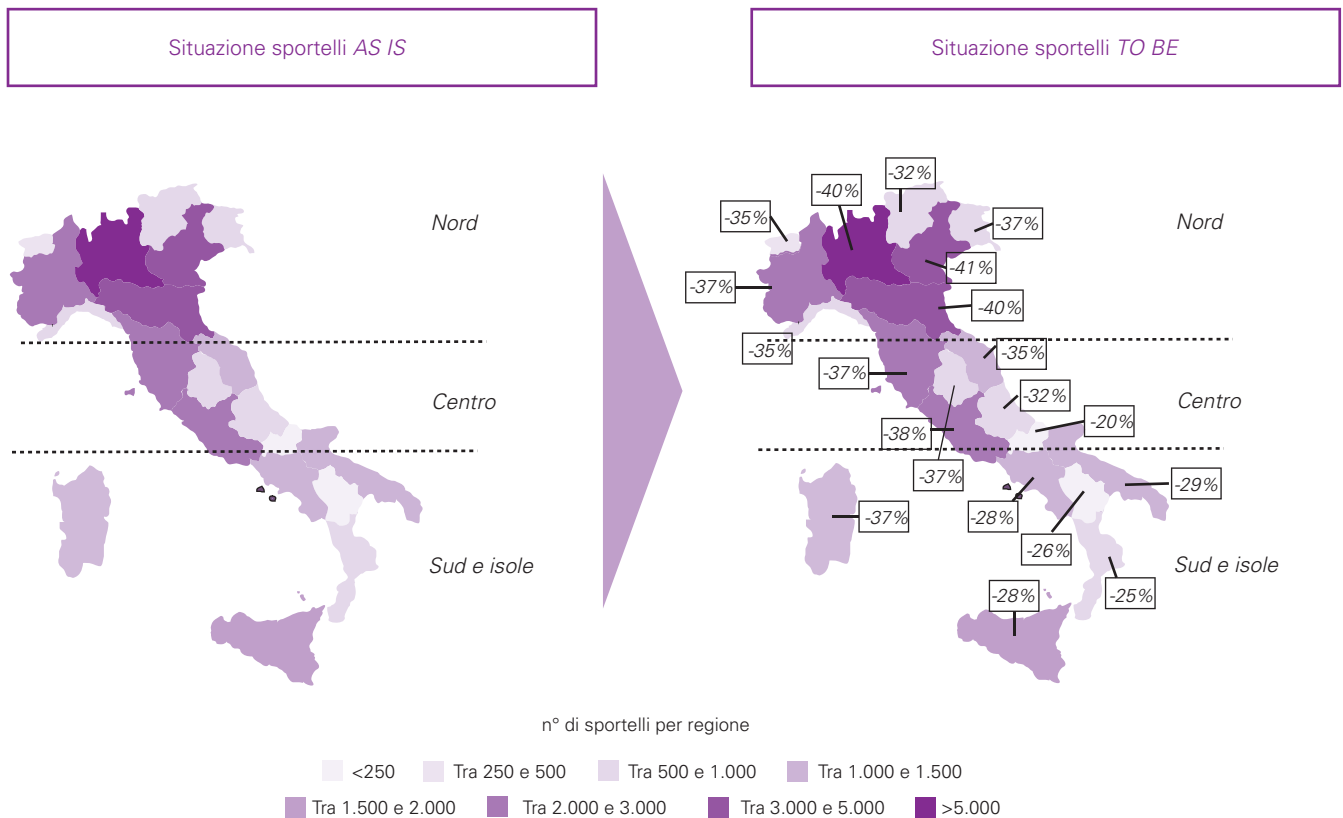
La razionalizzazione del numero di filiali si basa sull'attesa riduzione di operatività degli sportelli, ma viene differenziata in funzione della 'bancaizzazione' del territorio e del livello di presidio del territorio da parte dei singoli gruppi bancari

¹ Per quanto riguarda il *cluster* 4 l'indice di 'bancaizzazione del territorio' è stato calcolato come media ponderata del rapporto tra densità della popolazione e densità degli sportelli del numero di comuni della singola provincia, attribuendo pesi differenti alle due variabili.

Complessivamente, la riduzione attesa del numero di sportelli secondo l'approccio metodologico seguito è stimabile in un *range* compreso tra 11 mila e 13 mila sportelli che si riflette in una rete *target* costituita da 20-22 mila sportelli, vale a dire una razionalizzazione pari a circa il 35% - 40% rispetto alla situazione attuale.

Analizzando i dati più in dettaglio si riscontra la necessità di una maggiore razionalizzazione degli sportelli nel Nord Italia, circa il 39%, rispetto al Sud dove la diminuzione del numero delle filiali si attesta su un valore pari a circa il 28%; nel Centro Italia la razionalizzazione attesa della rete è invece di circa il 36%.

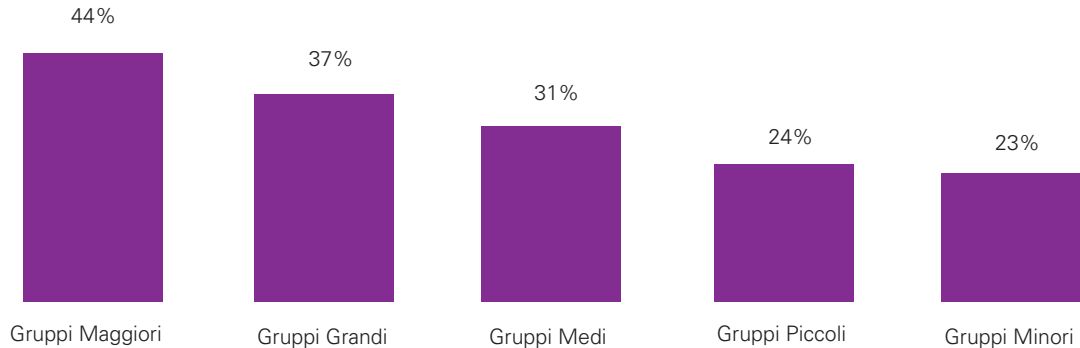
Razionalizzazione della rete, *breakdown* regionale



Fonte: KPMG, Modello di stima della razionalizzazione della rete degli sportelli bancari

L'analisi dei dati per classe dimensionale dei gruppi bancari mostra, invece, come la razionalizzazione attesa del numero di sportelli sia più elevata per i gruppi maggiori (circa 44%) rispetto ai gruppi minori e ai gruppi di piccole dimensioni (circa 23%-24%). I gruppi di grandi e di medie dimensioni si posizionano ad un livello intermedio con una stima di riduzione del numero di filiali rispettivamente pari a circa il 37% e a circa il 31%.

Razionalizzazione *target* della rete di sportelli, *breakdown* per classe dimensionale di gruppi bancari



Fonte: KPMG, Modello di stima della razionalizzazione della rete degli sportelli bancari

I benefici sui costi operativi delle banche

Le banche otterrebbero benefici economici, in relazione alla gestione del patrimonio immobiliare, ai costi dell'informatica distribuita, alle postazioni di lavoro, alla trasmissione dati, alle spese telefoniche, alle stesse spese 'generali'

La razionalizzazione della rete di sportelli comporterebbe per i gruppi bancari italiani significativi risparmi di costo e un conseguente miglioramento del profilo di redditività. Le banche otterrebbero benefici economici, in relazione alla gestione del patrimonio immobiliare, ai costi dell'informatica distribuita, alle postazioni di lavoro, alla trasmissione dati, alle spese telefoniche, alle stesse spese 'generali' (pulizia delle filiali, utenze, sicurezza e vigilanza, trasporto valori e le spese postali). Un ragionamento a parte meritano i risparmi di organici che verrebbero conseguiti: significativi seppur meno che proporzionali rispetto alla riduzione del numero di filiali, in ragione della rivisitazione del modello di servizio che prevede sportelli di dimensioni maggiori e con orari di apertura più estesi. Una quantificazione, necessariamente preliminare e basata su una stima dei soli 'costi differenziali', mostra come complessivamente i *saving* annui del sistema si potrebbero collocare in un *range* compreso tra 3,0 miliardi di Euro e 3,5 miliardi di Euro, pari a circa il 7% - 8% del totale dei costi operativi dei gruppi bancari italiani.



Conclusioni

L'attuale assetto delle reti bancarie è frutto di un'evoluzione storica nella quale la fase espansiva dei mercati, gli ampi margini di redditività delle banche e l'influenza del concetto di prossimità al territorio hanno portato ad una forte crescita del numero di sportelli fino al 2008 e ad un dimensionamento della rete ben superiore alla media europea nonostante il processo di consolidamento del settore e la sostanziale stabilità degli aggregati macroeconomici di riferimento. Tuttavia, la pressione sui margini dei gruppi bancari italiani con la conseguente necessità di riduzione dei costi, l'evoluzione di fattori culturali, sociali e demografici della popolazione e l'innovazione tecnologica spingono verso una razionalizzazione delle filiali che deve essere effettuata dalle banche attraverso una rivisitazione del modello di servizio alla clientela. La riduzione del numero di sportelli, stimata da KPMG tra il 35% e il 40% circa, non può essere immediata e deve passare necessariamente attraverso la completa integrazione multicanale, il cambiamento del modello di servizio ed un percorso di accompagnamento della clientela a questa migrazione.

Solo per questa via le banche italiane potranno conseguire significativi benefici sul lato dei costi, posizionandosi strutturalmente su livelli sostenibili di costo del servizio ed al tempo stesso proponendo un modello di offerta più adeguato alle esigenze della clientela.

Note

Contatti

Corrado Avesani

Partner, KPMG Advisory
cavesani@kpmg.it

Paolo Capaccioni

Partner, KPMG Advisory
pcapaccioni@kpmg.it

Alessandro Carpinella

Partner, KPMG Advisory
acarpinella@kpmg.it

Giuliano Cicioni

Partner, KPMG Advisory
gcicioni@kpmg.it

Danila De Pascale

Partner, KPMG Advisory
ddepascale@kpmg.it

Fabiano Gobbo

Partner, KPMG Advisory
fgobbo@kpmg.it

Giuseppe Latorre

Partner, KPMG Advisory
glatorre@kpmg.it

Fabrizio Montaruli

Partner, KPMG Advisory
fmontaruli@kpmg.it

Guido Tirloni

Senior Consultant, KPMG Advisory
gtirloni@kpmg.it

kpmg.com/it

Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG Advisory S.p.A. non attesta né garantisce l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Questo volume non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory S.p.A. non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2013 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia: aprile 2013

Grafica: Stefano Ferranti - www.newadv.com