



Abbonamento n. 2384 valido dal 12/03/2014 al 11/03/2015 - Licenza esclusiva a MIMESI SRL

ESPERIENZE - REPLY

Si sta delineando la "banca del futuro"?

A CHE PUNTO È LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA BANCA RETAIL? A UN ANNO DI DISTANZA DALL'ULTIMA ANALISI, LE BANCHE SEMBRANO AVER COMPRESO CHE LA PORTATA DEL CAMBIAMENTO COINVOLGE I MODELLI DI SERVIZIO E DISTRIBUTIVI CHE DEVONO ESSERE SOSTENIBILI E IN LINEA CON LE ATTESE DI CLIENTI SEMPRE PIÙ INFLUENZATI DAI BIG DEL DIGITALE

Andrea Metelli, Partner di e*finance Consulting Reply



Un anno fa, su questo magazine, abbiamo fatto un punto sulla trasformazione digitale della banca retail. Era emerso che, pur a fronte di un fermento di iniziative su vari fronti, i risultati concreti fossero piuttosto limitati per la prevalenza di un approccio ancora sperimentale (investimenti limitati, pochi interventi su organizzazione e competenze interne etc.)

Dopo circa un anno, le evidenze concrete non sono molte diverse, anche se registriamo alcune iniziative rilevanti come il recente lancio di HelloBank! e quello atteso a breve di Widiba. C'è però maggior consapevolezza rispetto al fatto che il cambiamento, oltre che necessario, debba essere pervasivo/organico; la posta in gioco non riguarda più lo sviluppo di un app mobile ma l'identificazione di nuovi modelli di business sostenibili, in pratica la "banca del futuro".

Modelli sostenibili e minacce competitive

Le banche sanno di essere all'inizio di una fase di trasformazione che determinerà una profonda revisione dei modelli di business; sono chiari i rischi dell'immobilismo – vedi quanto successo in altre industrie – pur se mitigati in un settore, quello bancario, caratterizzato da maggiore inerzia e barriere per eventuali new entrants. Le preoccupazioni attuali sono principalmente legate alla scarsa

sostenibilità economica dei propri modelli di servizio e distributivi: questo riguarda sia le banche tradizionali sia le cosiddette banche dirette.

Nelle prime, il problema storico che oggi si sta iniziando ad affrontare sul serio, è quello legato alla capillarità/ridondanza della rete fisica che determina un cost to serve inadeguato per larga fasce di clientela.

Per le banche dirette/online (o almeno prevalentemente tali) il limite è quello di un modello di engagement e servizio che ha consentito, in alcuni casi, ottimi risultati in termini di acquisition ed efficienza operativa, ma che non è stato altrettanto efficace sul fronte delle redditività (cross selling limitato e, in particolare, scarsa penetrazione dei prodotti/servizi più remunerativi per la banca).

Sul fronte della concorrenza, la minaccia di potenziali nuovi entranti da altri settori (come Google, Facebook, le Telcos...) non è al momento percepita come imminente: questo è forse vero in generale, ma su alcuni fronti specifici - es. pagamenti innovativi - il rischio è molto più concreto e per certi versi già realizzato (vedi PayPal). In ogni caso i grandi player digitali un effetto, anche se indiretto, sulle banche l'hanno già avuto; i clienti, ormai abituati a interagire online in altri contesti (viaggi, musica, e-commerce...), iniziano a percepire come sempre



Abbonamento n. 2384 valido dal 12/03/2014 al 11/03/2015 - Licenza esclusiva a MIMESI SRL

ESPERIENZE - REPLY

più netto e rilevante il gap digitale della propria banca rispetto ad altri attori per modalità di engagement, qualità della user experience, personalizzazione dei contenuti, livello di servizio del caring etc.

Verso la banca del futuro?

Rispondere alla domanda implicita nel titolo del paragrafo è sicuramente "ambizioso": identificare tempistiche e direttrici del cambiamento non è un esercizio semplice, anche se alcune tendenze sembrano piuttosto consolidate sia per quanto sta effettivamente avvenendo sia per quanto viene annunciato e pianificato. Partendo dall'osservatorio privilegiato di chi lavora con le banche su questi temi e le monitora costantemente (Osservatorio Reply sulla Multicanalità nelle banche retail), proviamo a descrivere alcuni dei trend rilevanti in corso che contribuiscono a delineare la banca del futuro.

Evoluzione dei canali e convergenza fisico / digitale

Sportello

L'inversione del trend di crescita degli sportelli bancari e degli addetti di filiale è avvenuta già da qualche anno, ma sicuramente nell'ultimo periodo c'è stata una forte accelerazione in tal senso. L'evoluzione del footprint geografico delle banche non è legata solo alla riduzione del numero di sportelli ma anche ad un cambiamento di modelli, formati e funzioni. A livello di modello distributivo complessivo il "mantra" del momento è quello del cosiddetto hub&spoke che, mutuando le logiche del settore aeroportuale, punta ad avere su circoscrizio-

ni territoriali una filiale principale per i servizi complessi ed alcuni sportelli satellite con un presidio organizzativo light e tendenzialmente cashless/self.

Molti istituti stanno sperimentando anche una diversificazione rispetto ai classici orari di servizio al pubblico: estensione serale, apertura al sabato mattina con un'eventuale differenziazione per area geografica e con una specializzazione dei servizi offerti per fascia oraria (ad es. cassa solo la mattina). L'obiettivo è chiaramente quello di andare incontro alle esigenze dei clienti e di "ripopolare" gli sportelli semivuoti, ma i primi riscontri, al di là delle dichiarazioni di facciata, non sono entusiasmanti.

Per migliorare realmente la convenienza del cliente si stanno valutando anche riposizionamenti in termini di location aumentando il presidio nei pressi dei grandi retailer/centri commerciali o in alcuni casi con l'apertura di punti all'interno di grandi aziende.

In parallelo, come detto, si assiste anche all'evoluzione dei formati e delle funzioni della filiale:

- Look & feel da negozio retail, sempre più hi tech;
- Spazi e strumenti studiati per favorire la condivisione gestore/cliente;
- Macchine multifunzione evolute che a tendere sostituiranno interamente l'operatività di cassa (pagamenti, ricariche, versamenti, stampe, emissione plastic cards...);
- Postazioni di telepresence per consentire l'accesso remoto di alta qualità a servizi di consulenza e supporto specialistico (con contestuale condivisione di dati, informazioni, documenti e possibilità di finalizzare digitalmente

anche contratti e disposizioni);

- Digitalizzazione estesa di tutti i processi disposti ed acquisitivi e progressivo annullamento della materialità (carta, contante, plastic cards, assegni...);
- Digitale signage per aumentare l'efficacia commerciale della comunicazione ed il livello di interazione con i clienti;
- Iniziative di proximity marketing per riconoscere il cliente in filiale ed offrire servizi personalizzati.

L'ultimo punto (proximity marketing) sottintende alcune applicazioni di business legate alla tecnologia degli smart beacons: si tratta di sensori Bluetooth a basso costo che possono interagire con un device/app in mano al cliente riconoscendolo, ad esempio, al momento della sua entrata in filiale o durante l'interazione con un ATM.

Queste soluzioni abilitano una serie di opportunità commerciali:

- Welcome communication al cliente;
- Alert per i gestori al momento dell'entrata del cliente in filiale;
- Gestione accessi/code /tempi di attesa (ad esempio, fast track);
- Offerte di prodotto/servizio personalizzate;
- Erogazione survey/quick poll;
- Supporto per gli analytics di filiale;
- Iniziative di follow up post visit.

Accanto alla riduzione della rete e all'evoluzione dei formati, un altro tema centrale è quello della redditività dei punti vendita esistenti; se si valutano gli sportelli con il classico KPI retail del "fatturato / mq", il confronto con altre industrie è spesso perdente. Per questo alcuni istituti stanno ipotizzando interventi volti ad ottimizzare il loro principale asset (e costo):



Abbonamento n. 2384 valido dal 12/03/2014 al 11/03/2015 - Licenza esclusiva a MIMESI SRL

ESPERIENZE - REPLY

- Utilizzare la piattaforma multi-canale/social per generare lead da indirizzare sui punti di vendita fisici;
- Sfruttare le filiali come supporto logistico anche per altre reti del Gruppo (promotori, agenti assicurativi, mediatori creditizi...);
- Generare ricavi da servizi extra bancari (biglietterie, elettronica...) seppure con i problemi legati al livello di assistenza che la vendita di alcuni beni/servizi richiede.

ATM

Gli ATM sono forse il canale che ha visto una minore evoluzione negli ultimi anni, pur avendo assorbito una quantità di investimenti rilevante. Oggi, nell'ambito della revisione dei modelli distributivi, esiste una forte spinta ad ampliare sempre più il perimetro operativo delle macchine che di fatto sostituiranno in toto la vecchia "cassa".

L'obiettivo è completare la tipologia di pagamenti possibili, migliorare le modalità di interazione con il cliente, sfruttare l'ATM anche dal punto di vista commerciale ed abilitare nuovi servizi:

- Gestione mail;
- Accesso ai servizi self dell'ATM con autenticazione biometrica / device mobile;
- Gestione Coupon;
- Supporto video conference
- Lead generation;
- Interfaccia tablet like e CRM driven (es. one click experience per le operazioni più frequenti);
- ATM "topless" (la componente di interfaccia / video è di fatto sostituita dal device del cliente).

Promotori/banker

Anche il canale tradizionalmente più "high touch" non è immune da un forte rinnovamento determinato, come sempre, sia dalle opportunità offerte dalla tecnologia che dalle esigenze dei clienti. Non siamo ancora al promotore "aumentato", ma è sicuramente cresciuto il ruolo della dotazione tecnologica per chi deve gestire i propri clienti in mobilità e, nel caso, in remoto. Le banche reti più importanti stanno investendo ormai da alcuni anni in tal senso; un promotore/banker evoluto deve poter gestire con il supporto di un tablet/device tutti i momenti di interazione con il cliente:

- Engagement e diagnosi (agenda, tool di simulazione, analisi what if, kit commerciali, profilazione MiFID, portafoglio presso terzi...);
 - Proposta e acquisizione (schede prodotto, analisi benchmark, buy list, portafoglio modello, adeguatezza di portafoglio, sottoscrizione digitale dei contratti...);
 - Monitoraggio (alerting, analisi benchmark, analisi KPI, posizione real time, reportistica, movimenti...).
- Accanto ai supporti per l'operatività in co-presenza (cliente/gestore) le reti stanno investendo sulla web collaboration per consentire la gestione anche a distanza, sia in termini di interazione che di condivisione di documenti e sottoscrizione con firma digitale.

Internet/Mobile

I canali diretti sono stati senz'altro, negli ultimi anni, quelli con il maggior tasso di innovazione; tuttavia esistono ancora ampi margi-

ni di intervento.

Le principali direttrici di un'ulteriore evoluzione sembrano essere:

- Empowerment commerciale attraverso nuovi prodotti / servizi pensati "ad hoc" per questi canali con esperienza d'uso interamente digitale:

- Pagamenti P2P/social;
- Risparmio d'impulso;
- Social/crowdfunding;
- Instant insurance;

- Nuove modalità di accesso ai servizi online/mobile:

- Autenticazione biometrica; Social login (ad esempio Facebook/Twitter...);

- E-identity (a tendere);

- Arricchimento ulteriore della user experience:

- Visualizzazione evoluta di spese e movimenti (rappresentazione Facebook like, tagging, georeferenziazione delle spese, associazione foto/comments...);

- Utilizzo esteso della gamification per education, loyalty;

- Strumenti evoluti di self caring (ricerca "Google like", linguaggio naturale, instant chat, ...).

Dal dato all'informazione rilevante

Un altro tema chiave per le banche, oltre all'evoluzione dei canali e dei modelli di servizio e di distribuzione, è legato alla gestione delle informazioni. Storicamente le banche hanno accesso ad un paniere di dati sui propri clienti superiore, per quantità e qualità, a quello di qualsiasi altro retailer. Tradurre questo vantaggio potenziale in un beneficio effettivo richiede:

- Capacità di passare da una



IN QUESTO SCENARIO I
PLAYER CON UN MAGGIOR
VANTAGGIO COMPETITIVO,
SEMBRANO ESSERE QUELLI
CHE GIÀ OGGI INTEGRANO
CAPACITÀ DI ADVISE,
PIATTAFORMA MULTICANALE
EVOLUTA E PRESIDIO SOCIAL



mole di dati ad informazioni rilevanti per il business (big data + skills specifiche);

- Integrazione smart delle informazioni interne con quelle di contesto derivanti dall'ambiente social e dai differenti touch point di interazione con il cliente;
- Capacità di tradurre le informazioni rilevanti in azioni commerciali multicanale e consistenti. L'utilizzo evoluto di dati ed informazioni abilita opportunità molteplici:
- Passaggio da "farraginose" campagne commerciali tradizionali ad azioni event/context driven (con impatto sia in termini di efficienza operativa che di efficacia commerciale);
- Creazione di una nuova generazione di marketplace B2B e B2C;
- Iniziative di co-marketing mirate;
- Individuazione di influencer (dentro e fuori la banca) per abilitare logiche di advocacy e viralità;
- Potenziamento delle fasi di idea generation/testing;
- Evoluzione dei sistemi di scoring (gestione real time/integrazione parametri tradizionali);
- Shift degli oneri di sicurezza dal cliente alla Banca (con impatto positivo sulla user experience);
- Livello di personalizzazione del servizio.

Conclusioni

Molti dei temi accennati in precedenza non hanno ancora trovato una declinazione compiuta e organica nelle financial institutions italiane; tuttavia, una lettura aggregata dei trend in corso, consente di individuare i tratti di un

nuovo modello di banca.

Sembra emergere, in qualche modo, una convergenza a tendere tra banche tradizionali e dirette:

- le prime alleggeriscono il proprio modello distributivo e semplificano l'operatività (es. gamma prodotti) e allo stesso tempo sviluppano la piattaforma di servizio multicanale;
- le seconde cercano di superare i limiti di una presenza "leggera", integrando una maggiore capacità di presidio e di advise al cliente (PdV fisici, gestori remoti, reti mobili...).

In questo scenario i player con un maggior vantaggio competitivo, in questo momento, sembrano essere quelli che già oggi integrano una piattaforma di offerta evoluta sui canali diretti ed in ambito social, con reti di advisory mobili e dotate di strumenti innovativi. In sintesi, alcune linee di tendenza sembrano piuttosto chiare: questo, naturalmente, al netto di discontinuità forti derivanti dall'entrata di nuovi player.

Andrea Metelli
Partner di e*finance
Consulting Reply