

# FINANCIAL INSTITUTIONS E I MARKETPLACE

Il processo di trasformazione digitale delle aziende sta avendo profondi impatti sull'offerta di servizi B2C e B2B che le stesse propongono ai propri clienti. La digitalizzazione dell'offerta di servizi cambia non solo il modo in cui prodotti e servizi "core" vengono offerti, distribuiti e utilizzati, ma ridefinisce soprattutto la stessa offerta "core" di servizi che grazie alle dinamiche della "smaterializzazione" può ampliarsi ed integrarsi con l'offerta di servizi di altri digital business partners.

Nel modello di offerta tradizionale, i prodotti e servizi di una azienda sono "hard-coded" con il brand, i processi, i canali distributivi, i touchpoints, ed i sistemi IT dell'azienda stessa.

All'estremo opposto abbiamo il modello degli OTT che di fatto non hanno un proprio prodotto/servizio "core" ma indicizzano, organizzano, "pacchettizzano" servizi digitali ma anche fisici di terzi. A titolo di esempio si pensi ad Uber o Airbnb che non posseggono asset auto o immobili. Altri esempi vengono da Apple, Amazon, Google che sviluppano piattaforme attorno alle quali si creano ecosistemi di offerta di Terze parti (Mobile App economy, Connected car, Smarthome).

Secondo un recente studio del MIT, 14 dei 30 principali brand al mondo per capitalizzazione di mercato sono aziende platform-oriented.

Le grandi aziende sono al centro di questo processo di trasformazione e i pionieri nella digital transformation stanno già sviluppando modelli di offerta che permettono loro di combinare la propria offerta con quella di altri digital business partners, di device connessi, e/o con l'offerta degli stessi clienti digitali dell'azienda (si pensi al crowdfunding/crowdworking...). Queste aziende stanno allargando i confini del proprio sistema di offerta per andare a creare dei nuovi ecosistemi/marketplaces di offerta di servizi.

## IL MODELLO OTT E I PLATFORM PLAYERS

Se c'è, un tratto comune nella diversità di servizi dei diversi attori OTT di successo è di aver organizzato il proprio business model su base piattaforma.

Tutte queste aziende hanno lavorato con perfetta implementazione su tutti e 3 i livelli del cosiddetto platform stack:

- Il livello più alto rappresentato dal network/marketplace/community.
- Il livello intermedio costituito dall'infrastruttura tecnologica.
- Il terzo livello rappresentato dai dati.

Ognuno di questi attori ha poi sviluppato e combinato in modo diverso i livelli del platform stack, in alcuni casi partendo dall'eccellenza in uno di questi per poi espandere il proprio posizionamento; si pensi a Google inizialmente focalizzata sullo stack dei dati, ad Apple/Android sullo stack della infrastruttura per attrarre gli sviluppatori, ai principali social sullo stack dei servizi. Gli stessi attori hanno saputo poi completare ed arricchire i livelli mancanti accrescendo in questo modo il proprio vantaggio competitivo.

Questo modello di business cambia la struttura delle catene del valore tradizionali organizzate secondo il "pipe-model" in cui il valore veniva prodotto nelle fasi iniziali del processo produttivo e lo stesso scorreva a valle verso il cliente.

Le aziende che sfruttano le economie del network oggi sviluppano piattaforme in grado di collegare diversi partecipanti tra di loro, abilitandoli alle interazioni ed agli scambi economici.

Gli elementi abilitanti su cui gli attori più avanzati stanno lavorando sono la pervasività dell'accesso al network, lo sviluppo delle API (Application Programming Interface) ossia dei connettori dei propri servizi perché gli stessi possano abilitare nuove forme di scambi economici, i sistemi di reputazione (trust) alla base degli scambi tra attori che non si conoscono e l'accesso alle infrastrutture e ai dati a basso costo.

Sempre di più gli incumbent e le aziende che operano su filiere tradizionali saranno chiamati a confrontarsi con questi nuovi competitors e molte di loro stanno operando cambiamenti importanti dei propri modelli di business proprio per sviluppare gli enabler tecnologici della network economy.

Non è necessario porre lo sguardo oltreoceano per trovare degli esempi di incumbent che hanno già iniziato lo sviluppo di una nuova generazione di servizi basati sulla network economy e che, probabilmente, rappresentano un buon esempio a cui gli attori nel settore dei servizi finanziari possono attingere per definire un concreto percorso di trasformazione anche nella propria offerta ai clienti consumer o business. Di seguito faremo un accenno alla trasformazione in atto in ambito telco ma in tanti altri settori stanno nascendo interessanti iniziative di digital transformation.

## I MARKETPLACES NELLE TELCO: DAI VAS AL CLOUD BROKERING

Il settore delle telecomunicazioni è stato uno dei primi settori con un'offerta "mass market" a sviluppare un modello di servizio che sapesse combinare la propria offerta "core" con quella di terze parti.

Per ragioni storiche, di modello di business, di arricchimento di offerta, le telco hanno affiancato al modello di offerta dei servizi "core" un modello di business "enabler" che ha abilitato la nascita di nuovi mercati (si pensi alle offerte VAS nate nel 2000) e/o di nuove linee di offerta B2C (es: quad-play con la integrazione delle offerte IPTV dei broadcasters).

Questo modello, tradizionalmente rivolto all'offerta consumer, è stato di recente declinato anche in chiave di una nuova generazione di servizi alle aziende con la nascita dei primi marketplaces di servizi cloud per le aziende. Di fatto in questa proposition le telco combinano i propri servizi di connettività con un'offerta di servizi ICT per le imprese creando una nuova value proposition che ha l'obiettivo di collocare la telco come fornitore di soluzioni end-to-end.

Più di recente le telco statunitensi hanno iniziato a lavorare sul layer dell'infrastruttura sviluppando le piattaforme abilitanti (e.g. API) che permettono a terze parti attive nel settore ICT di combinare le proprie soluzioni con gli enablers di comunicazione. Qui il paradigma è ribaltato rispetto ai servizi ICT telco: l'operatore apre le proprie piattaforme affinché siano le terze parti a distribuire i servizi di TLC.

At&t ha investito \$300 Milioni nel progetto Partner Exchange Platform che ha l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il network degli attuali 300 partner ICT che utilizzano le API della telco integrandole con le proprie soluzioni ICT. Questa iniziativa rappresenta un primo esempio di come attori tradizionali stiano lavorando anche sul secondo livello della piattaforma.

Gli operatori di telecomunicazioni stanno poi investendo anche sullo stack dei dati portando avanti progetti che al momento hanno prevalentemente obiettivi di insight sul cliente con ricadute sui servizi "core" . In alcuni casi però le telco hanno aperto e reso disponibili i propri enablers big data e offrono API a terze parti che su queste costruiscono nuovi servizi (es informazioni di geolocalizzazione in ambito servizi Smart City).

## LA SFIDA PER GLI ATTORI ATTIVI NEI SERVIZI FINANZIARI

Il settore dei servizi finanziari negli ultimi 2-3 anni è stato oggetto di forte spinte alla innovazione sui servizi, e di miglioramento della customer experience soprattutto sui touchpoints digitali.

Sicuramente la monetica è stata un'area di grande sperimentazione sull'innovazione digitale ma sono ancora molto poche le iniziative pensate in ottica di collaborazione con digital business partners e ancora meno quelle in ottica di sviluppo di modelli platform-based.

Le recenti collaborazioni degli issuers americani con i grandi players OTT hanno più i connotati di ricerca di un nuovo equilibrio in uno scenario mutevole in cui la collaborazione è l'unica opzione possibile, piuttosto che nella implementazione di una strategia in logica network.

Molto più interessanti invece sono i progetti che alcuni attori stanno portando avanti in logica piattaforma lavorando sullo stack dei servizi. In alcuni casi questa strategia è portata avanti tramite acquisizione di enablers tecnologici (es acquisizione di Simple da parte di BBVA), in altri tramite lo sviluppo della community (con alcune interessanti iniziative anche in Italia), in altre facendo leva sulle communities esistenti di OTT (es Paypal).

Anche sul fronte dello stack dei dati negli ultimi mesi il settore ha vissuto grande innovazione, anche se, come nel caso citato delle Telco, al momento le iniziative in quest'ambito hanno ancora obiettivi diversi rispetto all'innovazione portata nei prodotti finanziari dagli attori OTT che, grazie ai big data, sono in grado di sviluppare prodotti finanziari di grande appeal per il mercato.

Kabbage, una start up americana utilizza i dati dei suoi partner commerciali (ebay, paypal, amazon etc) per basare sugli stessi le proprie valutazioni sulla solvibilità dei clienti small business ed erogare instant-loan. Anche nel wealth management il big data è alla base del vantaggio competitivo di aziende come Nutmeg o Betterment.

Il layer su cui però a nostro avviso si combatterà una delle sfide più interessanti e difficili in ambito servizi finanziari è quello della infrastruttura. I sistemi bancari tradizionali sono nati con obiettivi ben lontani dalle piattaforme aperte e dalle API che invece sono alla base del modello platform-based. Le tematiche regolamentari e i vincoli di sicurezza rendono molto difficile il cambiamento in questo stack e ad oggi siamo ancora ben lontani dal modello in cui dei developers esterni possono fare leva su enablers offerti da una banca per sviluppare nuovi servizi sulla piattaforma.

Ci sono però dei leader dell'innovazione che hanno iniziato ad abilitare le proprie infrastrutture a servizi di terze parti. La Commonwealth Bank of Australia ad esempio ha di recente lanciato una piattaforma chiamata "PI" con un focus sull'accettazione dei pagamenti che ha proprio l'obiettivo di far nascere una community di sviluppatori che creano servizi dedicati allo small business sulla infrastruttura POS della banca stessa.

Nei prossimi anni, sarà essenziale prendere coscienza del fatto che le nuove filiere di offerta platform-based saranno il terreno sul quale si misurerà la competitività di tutte le aziende.

Le tecnologie abilitanti per sviluppare questi nuovi modelli di offerta sono già mature e accessibili a basso costo, e questo porterà nuovi players a confrontarsi con gli incumbent.

La principale sfida per i CEO dei grandi player attivi nel settore dei servizi finanziari sarà quella di far uscire parole quali: cloud, API, architetture, Big Data, open source, dal linguaggio del CTO e fare di questi elementi il tessuto attorno al quale costruire un nuovo modello di offerta che tocca tutta l'azienda e l'ecosistema dei suoi digital business partners.

*Massimiliano De Carolis  
Partner, Reply*



Reply [MTA, STAR: REY] è specializzata nella progettazione e nell'implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e media digitali. Costituita da un modello a rete di aziende altamente specializzate, Reply affianca i principali gruppi industriali europei appartenenti ai settori Telco & Media, Industria e Servizi, Banche e Assicurazioni e Pubblica Amministrazione nella definizione e nello sviluppo di modelli di business abilitati dai nuovi paradigmi del Big Data, Cloud Computing, Digital Media e Internet degli Oggetti. I servizi di Reply includono: Consulenza, System Integration e Digital Services.

Reply S.p.A.  
[www.reply.com](http://www.reply.com)