

FINANCIAL INSTITUTIONS ITALIANE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: A CHE PUNTO SIAMO?

A distanza di un anno dall'ultima analisi, come procede il percorso di trasformazione digitale delle banche italiane? Da una parte, a livello internazionale è forte la spinta del fenomeno Fintech (sul quale, però, ancora non esiste una visione univoca). Dall'altra cresce la rilevanza, tra clienti, dei cosiddetti nativi digitali che alzano l'asticella del cambiamento richiesto alle Banche.

Evoluzione o rivoluzione?

Circa un anno fa, qui su AziendaBanca, in un articolo sulla trasformazione digitale in corso nel retail banking in Italia, prendemmo in esame tutti i principali touchpoint chiedendoci se quella in corso fosse un'evoluzione o una rivoluzione.

Proviamo, ad un anno di distanza, a riprendere il discorso:

- Guardando a quanto sta accadendo in Italia;
- Tastando il polso dei clienti della "banca del futuro", i giovanissimi.

È doveroso però, prima di focalizzarci sul nostro Paese, fare un cenno alle evoluzioni in corso a livello internazionale, comunemente indicate con il termine Fintech (Financial Technology). L'argomento è vasto e merita un trattamento "ad hoc", ma è opportuno citarlo perché si tratta di un fenomeno ormai decisamente sotto la lente d'ingrandimento da parte delle banche internazionali: Jamie Dimon, CEO di JPMorgan Chase, in una recente lettera agli azionisti scrive: "Silicon Valley startups are coming to eat Wall Street's lunch". Sono più di 4mila (secondo il sito Angel List) le start up Fintech: con i 12 miliardi di dollari di funding raccolti nel 2014 tentano l'attacco, dall'esterno, ad alcune delle tradizionali aree di business della banca (pagamento digitali, social lending, crowdfunding, robo advisory, etc.).

Alcuni esperti del settore dipingono uno scenario "catastrofico" per le Banche così come le conosciamo oggi: saranno progressivamente ridotte a commodity, con un ruolo prevalente di back office normato e sicuro a supporto di front end e CRM presidiati dai nuovi player nativamente digitali. Altri ritengono invece che le banche saranno in grado di gestire ed indirizzare il cambiamento a loro vantaggio sia in modo organico sia attraverso accelerazioni/discontinuità eventualmente determinate dall'acquisizione di

iniziative esterne (es. la spagnola BBVA con l'acquisizione di Simple Bank).

In Italia questi fenomeni esogeni all'industry hanno un impatto ancora marginale: la maggior parte delle iniziative più innovative riguarda il fronte dei pagamenti digitali, ma è, nella maggior parte dei casi, di matrice bancaria. Quello che sta sicuramente crescendo è il livello di competizione interna al settore, guidata dagli istituti che attuano o sperimentano nuovi modelli di servizio e distributivi, intervenendo su canali, servizi, processi e modalità di comunicazione e contatto.

1. EVOLUZIONE DELLA MULTICANALITA' NELLE BANCHE RETAIL IN ITALIA

Nel complesso sembra confermata, come scritto lo scorso anno, la tendenza verso un modello target di riferimento per la "banca del futuro" basato su due pillar rilevanti:

- Una piattaforma digitale di offerta evoluta (per funzionalità e user experience);
- Una rete mobile di gestori e/o promotori a supporto, soprattutto, dell'offerta sul fronte investimenti

L'ultima delle banche a posizionarsi in questo solco è la nuova IWBank nata, all'interno del Gruppo UBI, dalla fusione tra la piattaforma online - nota soprattutto per il trading evoluto - e la rete di promotori "UBI Private Investments".

Proviamo a vedere cosa è successo negli ultimi mesi in Italia nell'ambito della multicanalità nelle banche retail, partendo dalle principali evidenze dell'ultima major release dell'Osservatorio Reply, che dal 2009 monitora questi fenomeni su un perimetro di 33 istituti.

In particolare la sintesi riguarda i seguenti ambiti.

- Presenza digitale pubblica e offerta ai prospect;
- Relazione a distanza e offerta commerciale ai clienti;
- Sicurezza e biometria;
- Mobile e applicazioni su nuovi canali.

PRESENZA DIGITALE PUBBLICA E OFFERTA AI PROSPECT

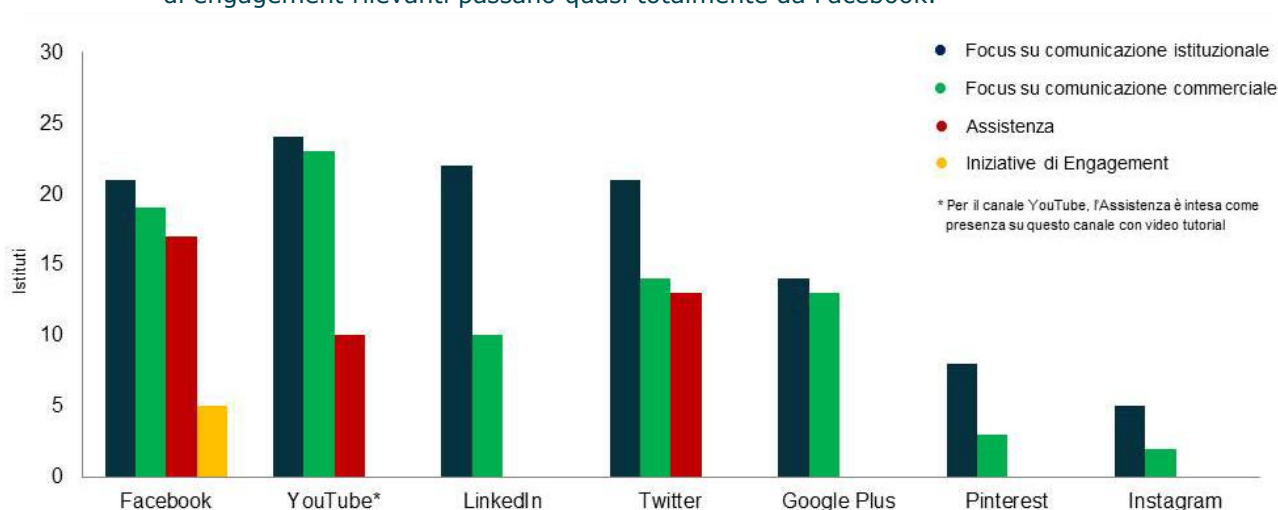
Sempre di più le banche tentano di utilizzare web e mobile come canali di acquisizione di nuovi clienti, intervenendo sul rinnovamento della presenza online e del "tone of voice", presidio dei social, prodotti destinati ai prospect e processi di ingaggio.

Alcune evidenze su questo fronte:

- I processi di acquisizione con firma digitale sono ormai uno standard di mercato, così come si avvia a diventarlo il riconoscimento tramite webcam (a oggi adottato da 3 istituti ma allo studio da parte di diverse banche e newcomers);
- Il rinnovamento della brand identity di alcuni istituti rilevanti e le possibilità introdotte dalla responsiveness stanno inducendo molti gruppi a investire in progetti di rifacimento della propria presenza commerciale e/o istituzionale (Banca Mediolanum e UBI Banca i casi più recenti e significativi);
- Accanto al consolidato uso "broadcast" di YouTube si stanno diffondendo modelli efficaci di interazione con differenti stakeholders su diverse piattaforme social;
- Alcuni istituti, soprattutto di medie dimensioni, stanno aprendo aree riservate con registrazione "leggera" in cui i prospect possono pagare utenze e tributi anche con strumenti di pagamento di terzi (es. Banca Popolare di Sondrio offre ai non clienti la possibilità di pagare in questo modo Mav, utenze e tributi).

Grafico 1 - Presidio social network

L'attività di assistenza tramite social network è ancora piuttosto limitata e le iniziative di engagement rilevanti passano quasi totalmente da Facebook.



Fonte: Osservatorio sulla Multicanalità nelle Banche italiane.

RELAZIONE A DISTANZA E OFFERTA COMMERCIALE AI CLIENTI

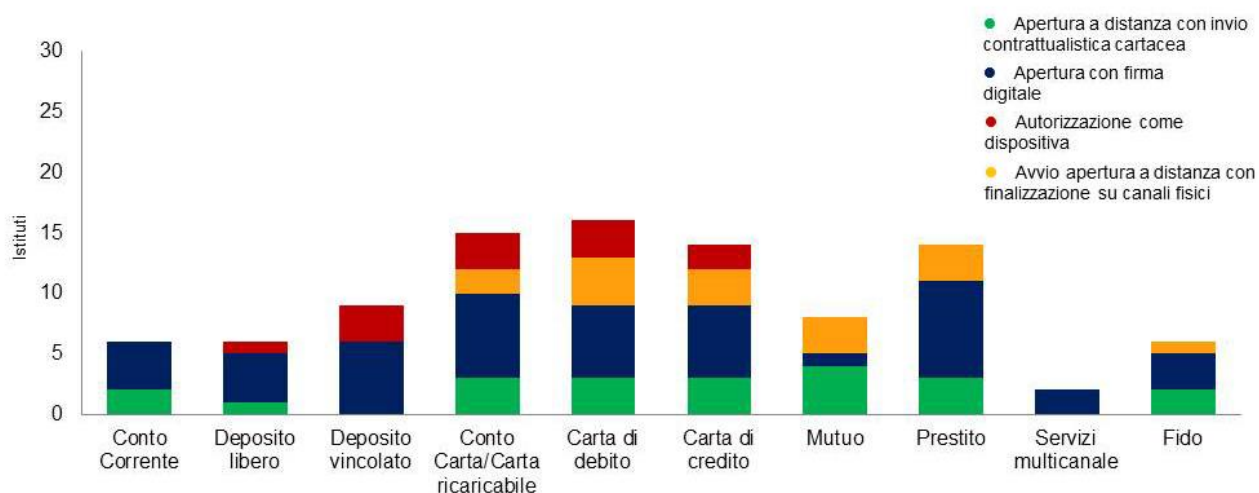
Altrettanta, se non maggiore, attenzione è rivolta ai clienti, sia per assicurare un'interazione remota il più possibile ricca e soddisfacente sia per veicolare proposte commerciali sui canali che, di fatto, garantiscono ormai la maggior parte dei contatti banca/cliente.

Alcune evidenze:

- Si moltiplicano i canali di contatto e assistenza remota a disposizione dei clienti: in particolare circa un terzo delle banche prevede la chat come strumento di interazione con il contact center e/o verso il gestore di relazione;
- Su alcuni prodotti di base (ad es. carte di debito) i processi di vendita a distanza in modalità self service vengono offerti da circa la metà del mercato, spesso con firma digitale;
- La vendita di prodotti extra-bancari è ancora piuttosto limitata e, nella maggior parte dei casi, si concentra su polizze assicurative danni emesse da compagnie appartenenti ai gruppi bancari o partner;
- Accanto all'esperienza di acquisto online "self" si sta affermando la logica della "web collaboration", intesa come possibilità per il cliente di firmare online contratti già predisposti dal proprio gestore, con eventuale supporto in chat/videochat. Si applica soprattutto ai prodotti più complessi (investimenti) ma anche, in un paio di casi (Intesa Sanpaolo e Banca Mediolanum), a prodotti basic

Grafico 2 - Cross-selling self-service

La modalità di sottoscrizione dei prodotti/servizi per già Clienti è frammentata, con una percentuale elevata di processi di sottoscrizione tramite firma digitale.



Fonte: Osservatorio sulla Multicanalità nelle Banche italiane

SICUREZZA E BIOMETRIA

Le modalità di accesso ai servizi online (informativi e/o dispositivi) sono costantemente in evoluzione, nel tentativo di gestire il perenne trade-off tra sicurezza, reale e percepita, e qualità della user experience.

Le indicazioni e le opportunità abilitate dalla normativa e il cambiamento delle attitudini dei clienti, guidano le ultime evoluzioni:

- Gli istituti hanno adottato sistemi di criptazione dei dati sensibili come previsto dal contesto normativo (es. numeri di telefono, PAN delle carte, etc.), lasciando tuttavia nella maggior parte dei casi al cliente la scelta, in autonomia, sul livello di sicurezza da adottare (es. scelta di inserire o meno l'OTP al login di Credito Emiliano e Credito Valtellinese);
- Iniziano a comparire casi in cui il focus viene spostato dall'inserimento di codici temporanei all'associazione univoca utente/terminale. Il caso più eclatante è quello di Webank che, a fronte di un'associazione iniziale tra identità del cliente e smartphone, permette poi di visualizzare i saldi di conto corrente all'apertura della app, senza inserire password.

In generale la principale area di intervento sembra comunque essere l'adozione di sistemi biometrici. A latere di quelli già esistenti di Veneto Banca, Deutsche Bank e Fineco (principalmente basati sul sistema di riconoscimento dell'impronta TouchID di Apple), si rilevano diverse implementazioni che sfruttano anche il canale del riconoscimento vocale e del viso, con l'obiettivo di alleggerire le procedure di login alle applicazioni e in alcuni casi anche di autenticare le disposizioni.

MOBILE E APPLICAZIONI SU NUOVI CANALI

Il canale mobile catalizza gran parte degli investimenti e degli sforzi, sia con una seconda "wave" del mobile banking sia per la diffusione di servizi di m-payment. Il rapido affermarsi della logica responsive nello sviluppo delle applicazioni abilita poi una serie di iniziative e sperimentazioni su nuovi device.

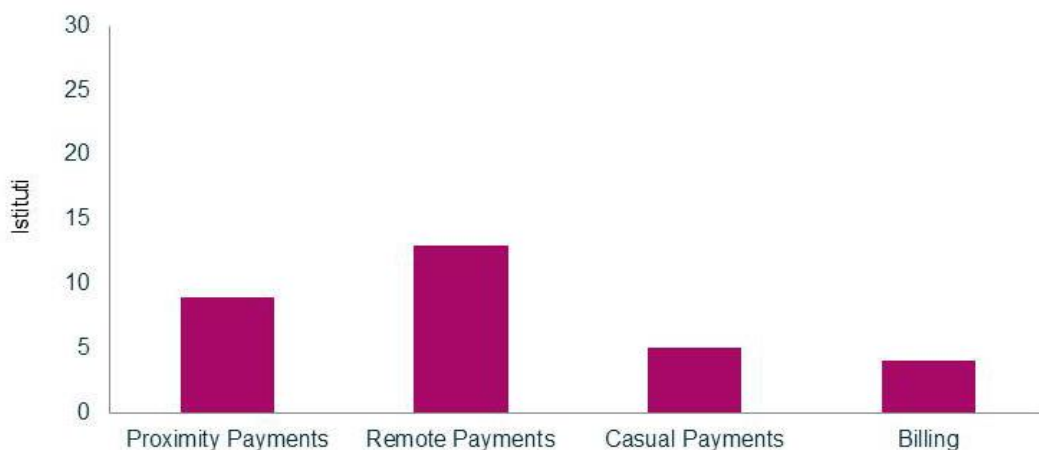
Alcuni punti:

- Un numero notevole di istituti sta lanciando o prevede di lanciare nel corso del 2015 piattaforme innovative di mobile banking, sia in termini di user experience che di tecnologie utilizzate. Il nuovo mobile banking di Veneto Banca è forse il caso più evidente di discontinuità nella user experience;
- L'arrivo sul mercato dell'Apple Watch ha dato avvio a investimenti in ambito wearables, sia in fase prototipale che in produzione; le prime banche a partire sono Widiba e Webank, ma anche in questo caso ne seguiranno molte altre;
- I due principali circuiti interbancari di pagamenti P2P (Jiffy e Zac) stanno progressivamente coinvolgendo un numero significativo di istituti, con progressivi rilasci

- sul mercato. Accanto a questi, altre banche e newcomers stanno lavorando per trovare la giusta “chiave” di proposizione di servizi di casual payments (in questo senso da segnalare Hype di Banca Sella che si propone sul mercato come servizio con un’identità stand alone e non come funzionalità aggiuntiva di un mobile banking esistente);
- La notevole diffusione delle smart TV e le opportunità offerte dalla policy di convergenza dei sistemi operativi Microsoft stanno determinando la comparsa sul mercato di nuove app (es. le app per smart TV di Banca Mediolanum e UniCredit e la desktop app di UBI).

Grafico 3 - Wallet e P2P Payments

L'attuale offerta degli istituti italiani in ambito Mobile Wallet si concentra sui pagamenti Proximity e Remote, con crescita progressiva dei Casual legata allo sviluppo dei circuiti P2P.



Fonte: Osservatorio sulla Multicanalità nelle Banche italiane

2. I GIOVANI E LA BANCA DEL FUTURO

Se sopra abbiamo provato a riepilogare il contesto di cambiamento in atto a livello di offerta, è pur vero che un ruolo determinante sarà giocato dall'evoluzione della domanda: che cosa ne pensano in particolare i clienti del futuro, i giovanissimi? Il loro interlocutore sarà una banca evoluta in grado di essere ancora più pervasiva nell'offerta di prodotti e servizi in maniera mirata e context aware (grazie alle potenzialità di big data e mobile)?

Oppure, al contrario, i provider di servizi finanziari del futuro saranno i grandi player retail già oggi in grado di creare una relazione vincente con i giovanissimi sia in termini di livello di servizio che di percezione (brand reputation), con le banche relegate ad un ruolo di commodity?

Studenti dell'Università Bocconi e del Politecnico di Milano, coinvolti da Reply in occasione dell'evento annuale "Reply Xchange 2015" tenutosi a giugno, si sono sfidati in un contest sulla "banca del futuro".

Il challenge proposto era piuttosto complesso, specie per ragazzi con un'esperienza di interazione con la banca molto limitata. Nonostante questo non sono mancati spunti di interesse, spesso relativi al mondo dei pagamenti, i servizi finanziari con i quali i giovani hanno maggior confidenza e frequentazione.

Queste sono alcune delle principali evidenze emerse:

- Esigenza di avere una controparte in grado di valorizzare l'aspetto sociale delle interazioni economiche e finanziarie, ad esempio:
 - Transazioni semplificate all'interno di cerchie ristrette ad alto trust reciproco;
 - Valorizzazione del "face value" come fattore abilitante e/o di garanzia;
- Desiderio che sia la banca ad andare là dove sono, normalmente, i clienti. In questo caso lo spunto riguarda la possibilità di fruire dei servizi della banca – in particolare quelli transazionali – attraverso piattaforme e servizi consumer già adottati dalla grandissima maggioranza dei clienti (es. Facebook/WhatsApp...);
- Conferma del fatto che il processo decisionale che porta alla scelta della banca di riferimento o di uno specifico prodotto/servizio è sempre meno guidato dalla comunicazione top down degli istituti e sempre più basato sul confronto con i peers; l'esigenza è quella di una sorta di "Tripadvisor delle banche".

3. CONCLUSIONI

In sintesi possiamo confermare che quello che sta avvenendo nelle banche in Italia e nel mondo assomiglia più a una rivoluzione, o evoluzione profonda, piuttosto che a un fisiologico adeguamento ai tempi. Il tasso di innovazione richiesto sia per assicurare la sostenibilità economica degli istituti sia per far fronte all'evoluzione dei comportamenti dei clienti è molto alto, probabilmente più elevato di quello che le banche stanno comunque già mettendo in atto. Nel medio periodo capiremo se le banche (almeno le più lungimiranti) continueranno ad avere un ruolo centrale nella gestione delle esigenze finanziarie di famiglie e aziende o dovranno cedere il passo a newcomers tecnologicamente aggressivi o retailer online dotati di grande brand appeal sui clienti del futuro.

Andrea Metelli
*Partner, e*finance consulting 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.eu