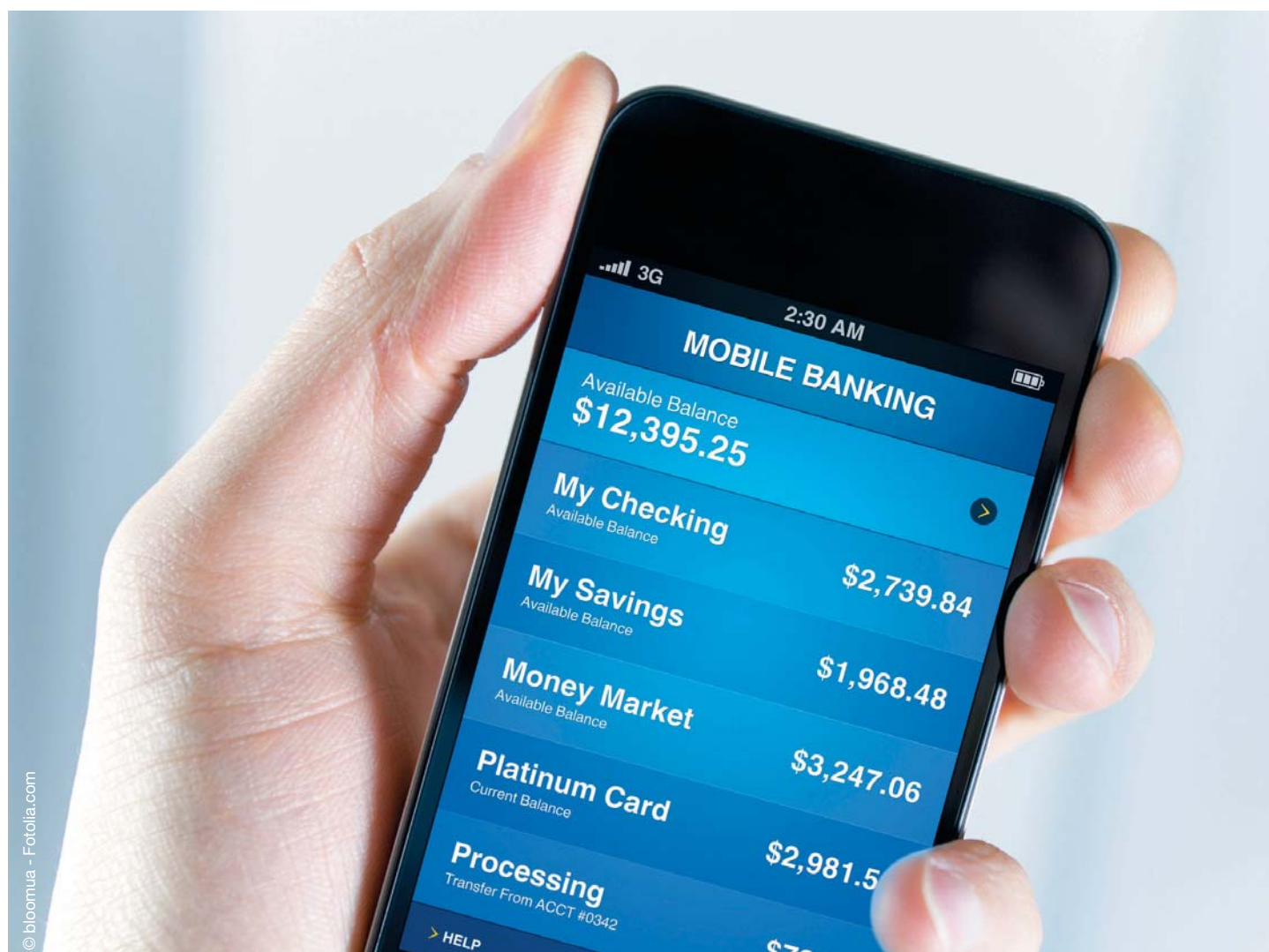


Dossier

Multicanalità nel retail banking



Scenario

Il nuovo volto della multicanalità nel Retail Banking

AIFIn

La multicanalità per rendere sostenibile il modello di business nel Retail Banking

Cedacri

Il futuro è nei pagamenti via cellulare

vwd group

Crescono outsourcing e attenzione ai costi

Il nuovo volto della multicanalità nel retail banking

Tecnologie, domanda, offerta e redditività: nei tre anni trascorsi dal primo osservatorio "Multicanalità nel retail banking", lo scenario del mercato è profondamente cambiato, coinvolgendo sostanzialmente tutte le possibili diramazioni. È il quadro che emerge analizzando i dati del nuovo osservatorio curato da AIFin (Associazione Italiana Financial Innovation) e MarketLab, società di ricerca e consulenza strategica specializzata nel settore bancario, assicurativi e finanziario. La ricerca non si è limitata a fotografare l'esistente (che risente anche del quadro macroeconomico negativo degli ultimi anni), ma si è proiettata anche sulle possibili evoluzioni future, a livello di tecnologia e di domanda degli utenti.

Lo scenario di riferimento

Lo studio è stato condotto su 18 banche retail di diverse dimensioni coinvolgendo senior manager, impegnati con

La diffusione dei device mobili cambia lo scenario del mercato, favorito anche dall'incremento dell'offerta

responsabilità di mercato, marketing e multicanalità.

Se l'analisi relativa alla ricerca condotta nel 2009 si concludeva riconoscendo una visione strategica sulla multicanalità alle banche italiane, pur nella mancanza di capacità di execution per alcuni player, la nuova edizione trae origine sui mutamenti intervenuti in questo periodo a livello di tecnologia, domanda, offerta, nuovi competitor e redditività del settore.

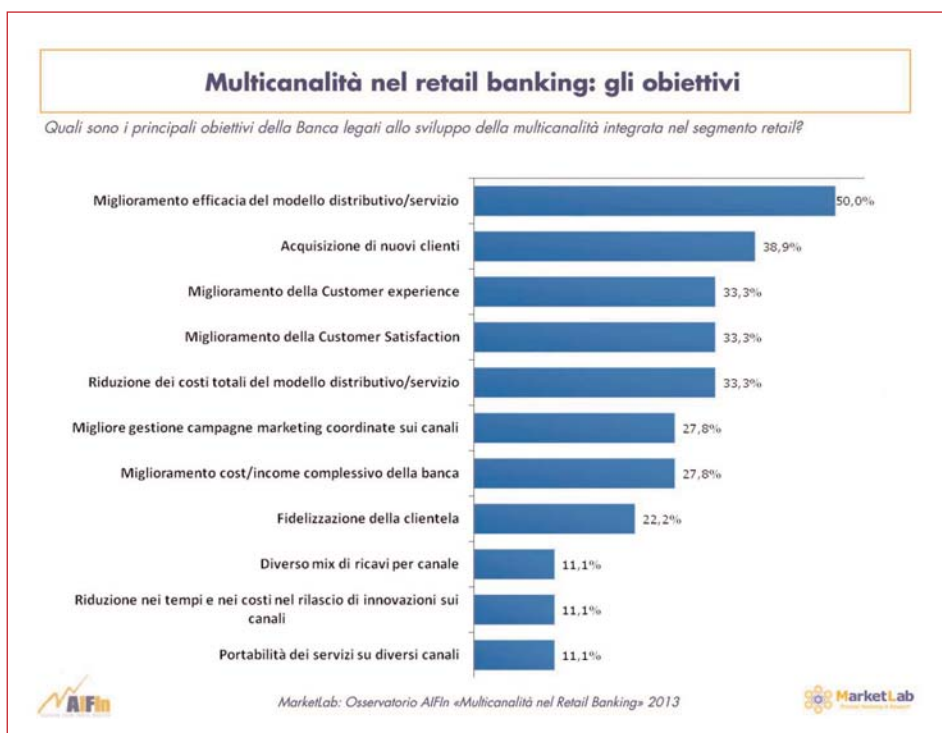
L'accesso al Web diventa intergenerazionale

A mutare profondamente il quadro di riferimento è stato in primo luogo il boom dei dispositivi mobili, che consentono di collegarsi alla propria banca (ma il discorso vale anche per altri settori che hanno a che fare con il mondo dei consumi e dei pagamenti) e accedere a servizi informativi e dispositivi da qualsiasi posto e in qualsiasi momento. Complice anche la maggiore confidenza con le tecnologie da parte di segmenti di cittadini in passato esclusi, oggi sono 38 milioni gli utenti italiani di Internet (il 78,9% di chi ha tra gli 11 e i 74 anni) e questo modifica i contorni del mercato anche in termini quantitativi, oltre che qualitativi, considerato che il Web smette di essere terreno dominato dai giovani. Il dato è risultato in crescita di anno in anno, il che fa presupporre un proseguimento del trend anche nel medio termine.

A fronte dei 30 milioni di cittadini bancarizzati, sono ben 12 milioni coloro che usano più canali di accesso agli istituti finanziari e 1,2 milioni quelli che operano in banca solo via Internet, preferendo questo canale per questioni legate a volte ai minori costi, più spesso alla comodità di operare dai luoghi e negli orari preferiti, evitando per altro la coda allo sportello. Non solo: seconda un'altra recente ricerca AIFin/MarketLab il 45,1% della clientela bancaria, già utente di Internet, si dice disposto a cambiare la propria banca principale per passare ad un istituto con cui relazionarsi e operare principalmente a distanza. E di questi solo una parte minoritaria sono clienti di banche online! Segno evidente di quanto sia importante l'offerta di banca diretta per conquistare nuova clientela.

Le funzionalità più gettonate

Quanto alle funzionalità svolte sul conto online, un milione di italiani si informa settimanalmente sull'andamento dei pro-

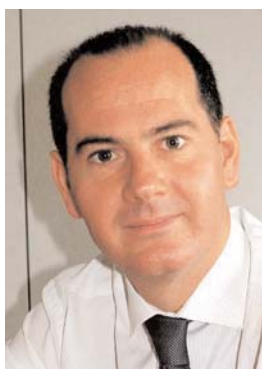


pri investimenti, 1,2 milioni con la stessa frequenza accedono all'area privata, mentre sono 100mila in più coloro che si informano sul proprio rapporto bancario. Quanto alle operazioni dispositive, il primato va ai bonifici, seguiti dai pagamenti e delle ricariche telefoniche (ormai ampiamente disponibili anche presso gli sportelli bancomat), e le ricariche prepagate.

Offerta più ampia

A fronte dei mutamenti provenienti dalla domanda, emerge dall'Osservatorio AIFIn/Marketlab come l'offerta si sia sviluppata lanciando, in alcuni casi in via sperimentale, nuovi servizi dall'acquisto di prodotti e servizi bancari a distanza agli esempi di filiali completamente automatizzate, dai gestori telefonici dedicati ai consulenti in remoto presenti in filiale. Sforzi che sono stati fatti dal mondo bancario in un contesto generalmente negativo per il settore, con un'ottica capace di tenere insieme da una parte le esigenze di riduzione complessiva dei costi, dall'altra la volontà di non fermare la capacità di innovazione dell'offerta.

Di pari passo sul mercato si sono proposti soggetti provenienti da altri settori, ma accomunati da una vasta platea di



Luca Leoni,
Responsabile Market Intelligence
di BancoPosta - Poste Italiane

clienti sui quali far leva, come nel caso di Carrefour Banca, 30 punti vendita presso gli ipermercati per svolgere attività di credito, e Vodafone Smart Pass, carta prepagata contactless a misura di smartphone. A questi si aggiungo le iniziative di big player tecnologici come Amazon e Google. Uno scenario competitivo che potrebbe quindi compromettere ulteriormente la redditività delle banche.

Focus sulla distribuzione

Quanto agli istituti di credito coinvolti nell'indagine, gli obiettivi legati allo sviluppo della multicanalità riguardano – come già rilevato tre anni fa – in primo luogo l'efficacia del modello distributivo, quindi l'acquisizione di nuovi clienti e il miglioramento della customer experience. Seguono il miglioramento della customer satisfaction e la riduzione dei costi complessivi del modello distributivo. Minor rilievo assumono, invece, la portabilità dei servizi sui diversi canali e la riduzione nei tempi e nei costi nel rilascio di innovazioni sui canali.

Guardando in prospettiva ai prossimi tre anni, gli operatori del settore che prospettano un aumento dei ricavi dalla filiale sono solo leggermente superiori a quelli che invece stimano un declino, mentre l'ottimismo è più diffuso in merito alle prospettive del canale Internet. Per non parlare del mobile, con ricavi visti in crescita dall'89% dei manager intervistati. Tuttavia è necessario rilevare come ad oggi i ricavi provenienti dai canali diretti siano ancora marginali.

Gli addetti ai lavori

Per **Federico Sforza**, Head of Multichannel Italy di UniCredit, "l'Italia è fanalino di coda sia per utilizzo di Internet che dei servizi di Banca Online, ma negli ultimi anni stiamo assistendo ad



Federico Sforza,
Head of Multichannel Direct Bank Italy
di UniCredit

una rapida evoluzione sia della domanda che dell'offerta". In particolare Sforza considera rilevante la crescita "dei clienti sui canali diretti, che è solo all'inizio. Stimiamo infatti che la percentuale dei clienti con operatività prevalente o esclusiva sui canali diretti passerà dal 48% nel 2012 al 63% nel 2017". Quanto all'offerta, il riferimento è soprattutto al "ripensamento del modo di fare banca, in maniera sostenibile, alla luce della contrazione dei margini e dalle pressioni della crisi in atto".

Guarda con ottimismo al futuro anche **Luca Leoni**, Responsabile Market Intelligence di BancoPosta - Poste Italiane, secondo il quale "nei prossimi tre anni ci si attende un'evoluzione del modello di servizio della 'banca remota' più marcata rispetto al recente passato". Prospettiva motivata non solo dal crollo dei costi per le nuove tecnologie, ma anche perché le stesse "hanno prodotto device più user friendly – si pensi ai tablet – che facilitano i segmenti più 'lenti' (come l'utenza senior) nello switch verso l'online". Tuttavia è pur vero che una larga fetta della popolazione italiana resta lontana dal Web, così per Leoni "la strada di breve-medio periodo è la della 'multicanalità integrata', secondo un approccio distributivo in grado di lasciar libero il cliente di interagire con la banca come vuole e quando vuole. Se ne parla da molto, ma lo fanno in pochi".

La multicanalità per rendere sostenibile il modello di business nel Retail Banking

È stata recentemente presentata la nuova edizione dell'Osservatorio AIFIn/MarketLab sulla "Multicanalità nel Retail Banking" che ha rilevato le strategie e le innovazioni che le banche italiane intendono realizzare nei prossimi anni. Abbiamo chiesto al Presidente di AIFIn, Sergio Spaccavento, quali sono le principali evidenze emerse.

Quanto l'innovazione tecnologica sta favorendo lo sviluppo della multicanalità?

È indubbio che l'innovazione tecnologica e la sua adozione portino la clientela ad essere tendenzialmente sempre più multicanale. La penetrazione di Internet è in costante crescita. Gli smartphone stanno velocemente sostituendo i cellulari tradizionali, i tablet in parte i pc, con significative implicazioni sulla frequenza e tempo di utilizzo di Internet. L'essere sempre "connessi" sta cambiando i comportamenti delle persone che online sempre più spesso cercano informazioni, acquistano prodotti, utilizzano servizi e si relazionano con altri sui social net-

Migliorare il cost to serve e l'efficacia commerciale multicanale

work. Se a questo aggiungiamo una sempre maggiore abitudine della clientela ad utilizzare servizi in modalità self service (es. al supermercato) e ad utilizzare servizi a distanza possiamo comprendere come la multicanalità sia ormai parte integrante dei nostri comportamenti.

Come sono cambiate invece le strategie delle banche sulla multicanalità nel Retail Banking?

Nell'osservatorio del 2009 avevamo evidenziato come alcune linee guida strategiche sul tema della multicanalità nel Retail Banking fossero ormai ben definite. Per alcune realtà bancarie era però mancata la capacità di execution e questa aveva accresciuto i gap tra le banche più innovative e quelle più tradizionali. Oggi lo sviluppo della multicanalità per le banche non è più solo un'opzione strategica, ma una necessità per rendere sosteni-

Sergio Spaccavento,
Presidente di AIFIn



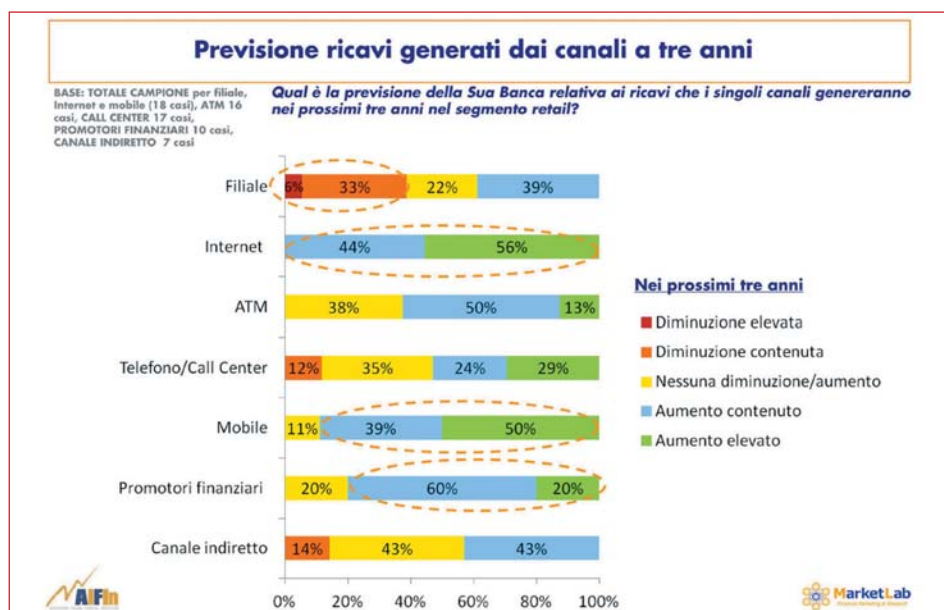
nibile il modello di business e riportare alla redditività il settore. Questo dovrebbe accelerare gli investimenti e la volontà del top management di perseguire con maggiore decisione lo sviluppo della multicanalità.

Quale sarà il ruolo della filiale all'interno del modello?

Le banche che hanno partecipato all'Osservatorio 2012 hanno dato una doppia visione del ruolo che avrà la filiale in futuro: da un lato una visione che vede la filiale comunque al centro del modello di banca multicanale; dall'altro una visione in cui la stessa è solo uno dei canali a disposizione della clientela. Dal nostro punto di vista evidenziamo, ancora una volta, come non esista un modello ottimale predefinito, ma questo è sempre da disegnare in funzione del target di clientela a cui ci si rivolge, della value proposition che si vuole offrire e del relativo modello di servizio.

Quali sono le prospettive di sviluppo per i canali diretti?

Abbiamo rilevato grandi aspettative di crescita, da parte dei manager intervistati, per lo sviluppo dei canali diretti ed in particolare dei canali online e mobile. L'obiettivo su questi canali è ora quello di rafforzare la capacità degli stessi di generare ricavi, oggi ancora marginali, ma ciò è condizionato dalla necessità per le banche di completare una parte dei processi di vendita (es. il riconoscimento del cliente), di assistenza e di post vendita.



Il futuro è nei pagamenti via cellulare

L'atteso decollo del mobile payment promette di ridurre il gap italiano rispetto alla media europea sul fronte dei pagamenti online.

Questo sta spingendo diversi operatori specializzati nell'IT e nella finanza a lanciare nuove soluzioni nel settore, con l'obiettivo di giocare d'anticipo. Tra gli altri si sta muovendo in questa direzione il Gruppo Cedacri, focalizzato sullo sviluppo di soluzioni di outsourcing per banche, istituzioni finanziarie e aziende industriali, per le quali offre servizi di outsourcing, applicazioni software e system integration, facility management, business process outsourcing, carte di pagamento e business information. Del tema abbiamo parlato con Stefano Carmina, Product Manager Canali e Core Banking della società.

In un periodo di grandi cambiamenti nel settore finanziario, anche la multicanalità è soggetta a un continuo monitoraggio. Dal suo osservatorio privilegiato, qual è l'ambito che si presta a una maggiore evoluzione?

Annoto che sul mercato si stanno sperimentando nuove forme basate in primo luogo su un rinnovato approccio commerciale. I canali come l'home banking e il mobile banking hanno ormai raggiunto un livello evolutivo tale che i cambiamenti non risultano più rivoluzionari. Invece ci sono ampi spazi per lo sviluppo del mobile payment e degli applicativi finalizzati al processo di vendita. Per questo abbiamo da poco lanciato un servizio che fa leva sulle tecnologie disponibili sui comuni smartphone per consentire agli utenti di effettuare in mobilità, in modo semplice e sicuro, pagamenti di ogni importo. La transazione si concretizza avvicinando semplicemente due cellulari di nuova generazione, quello dell'acquirente e quello del venditore, che possono

Consentire agli utenti di effettuare in mobilità, in modo semplice e sicuro, pagamenti di ogni importo

scambiarsi reciprocamente le informazioni necessarie al perfezionamento dell'operazione tramite una specifica app. In questo modo è possibile effettuare i pagamenti all'interno dei punti vendita senza ricorrere ai Pos e senza coinvolgere gli attuali circuiti per il trasferimento di denaro, aprendo così prospettive di nuovi ricavi per chi offre il servizio.

Storicamente l'Italia ha sempre mostrato un gap nei pagamenti online rispetto alla media europea, con una diffusa preoccupazione sul fronte della sicurezza: sta mutando l'atteggiamento dei consumatori finali su questo fronte?

Sicuramente oggi c'è una maggiore confidenza con gli strumenti Internet rispetto a qualche anno fa, ma il tema della sicurezza resta centrale sia per i consumatori, sia per le aziende che propongono servizi e/o prodotti da acquistare online. A maggior ragione con lo sviluppo degli acquisti tramite dispositivi mobili, che aprono nuove frontiere di mercato, ma pongono anche la necessità di adottare maggiori accortezze.

Il cloud computing è da almeno un anno in cima alla letteratura sul banking, anche se non è chiaro quanto sia già divenuto di casa tra le aziende del settore. Che idea si è fatto?

Vediamo il cloud computing come una frontiera molto promettente, a maggior ragione se la chiamiamo nella fase economica che stiamo vivendo: la nuvola è un

Stefano Carmina,
Product Manager Canali
e Core Banking
di Cedacri



concetto a cui si può associare già la virtualizzazione del posto di lavoro, ma che va oltre, per consentire all'azienda (bancaria e non) di esternalizzare servizi e applicazioni importanti presso operatori specializzati, ottenendo di passare da un sistema di costi fissi a uno variabile, basato sulle reali necessità di utilizzo.

Se i vantaggi di medio periodo sono innegabili, sta di fatto che implementare una soluzione cloud ha dei costi iniziali non trascurabili...

Non sono del tutto d'accordo. Non è detto che il costo iniziale di implementazione del servizio debba necessariamente essere interamente a carico dell'azienda: si può anche condividere lo sforzo con il fornitore del servizio.

Quali sono gli altri filoni con buone possibilità di sviluppo nel banking?

Come Cedacri stiamo puntando molto sulla dematerializzazione, limitata non solo alla gestione della cassa allo sportello, ma estesa a tutti i processi. Si tratta di una strada a nostro modo di vedere obbligata per generare al tempo stesso risparmi nei costi ed efficienza. L'altro filone è legato all'integrazione a 360° dei diversi canali e di personalizzazione del servizio rispetto alle peculiarità di ciascun cliente. L'obiettivo è arrivare a una fornitura dei servizi capace davvero di mettere il cliente al centro, costruendo attorno a lui un'offerta con le opportunità più in linea con le sue esigenze. Il tutto indipendentemente dallo strumento utilizzato per accedere ai servizi bancari.

Crescono outsourcing e attenzione ai costi

La crescente esternalizzazione dei servizi IT, l'imperativo di contenere i costi e il focus sull'efficienza del servizio. Sono i trend emergenti nel settore della multicanalità nell'analisi di Nicola De Cristofaro, Head of Marketing and Product Management di vwd group Italia, società specializzata in applicazioni informatiche e consulenza in ambito finanziario.

Come sta impattando la crisi sulle strategie del mondo bancario rivolte all'innovazione?

Molte aziende si trovano a fare i conti con disponibilità più ridotte rispetto al passato e questo vale anche per le banche. Ma non è soltanto il costo a preoccupare: il concetto di efficienza (leggasi anche scalabilità), la migliore integrazione dei sistemi usati, l'impatto sull'utenza finale sono i punti su cui maggiormente si concentra l'attenzione in questo periodo.

Insomma, le banche vogliono spendere bene i propri soldi...

Sì, e aggiungerei che l'obiettivo è anche trovare il migliore equilibrio possibile tra efficienza interna e soddisfazione del cliente. Tutti i progetti di multicanalità (come il mondo mobile/tablet, che sta conoscendo una fase di grande crescita) devono quindi essere coerenti con questo obiettivo: è questa anche la filosofia che ha spinto vwd group a mettere a disposizione dei propri clienti un "framework di sviluppo", che consente di declinare facilmente la propria offerta informativa sui diversi canali che la banca vuole rendere disponibile alla propria clientela. Questo è, ad esempio, il sistema che Ing Direct sta utilizzando in Italia supportata da vwd group, sia per l'erogazione sul proprio portale web, sia per la parte mobile. Un altro trend su cui mi piace spendere qualche parola è quello relativo al mondo social: un baci-

Le banche oggi spingono verso l'esternalizzazione dei processi

no ad alto potenziale che non tutte le banche riescono a sfruttare: per questo tipo di attività - è il primo consiglio che diamo ai nostri clienti - serve prima di tutto concentrarsi su una strategia di marketing ben chiara e lungimirante, la tecnologia viene dopo, è solo un mezzo.

Che posto occupa oggi l'IT nelle priorità di investimento delle banche?

Notiamo una crescente domanda per servizi ed attività relative al settore. Ma, a differenza che nel passato, le banche oggi spingono verso l'esternalizzazione dei processi, con soluzioni gestite quasi completamente in outsourcing da parte del fornitore. Questa tendenza è ovviamente un riflesso della politica di contenimento dei costi di cui parlavamo prima: ci si libera di infrastrutture IT complesse ed onerose, e si passa ad un modello in cui i costi di ownership e manutenzione sono determinati e certi per tutta la durata del contratto.

In cosa consiste la vostra offerta per l'innovazione nel settore finanziario?

Per noi il tema della multicanalità è centrale. Per questo le nostre soluzioni informative ed operative si declinano su tutti i canali disponibili: dall'informativa di filiale, alle soluzioni mobile custom-made, ai portali web e di home banking, ai servizi informativi oggi utilizzati da alcuni dei più importanti call center bancari italiani.

Su quali voci vi focalizzate?

In primo luogo sulla customer experience, che riteniamo centrale e vincolante per il successo di un qualsiasi strumento di interazione con il cliente, ecco perché spendiamo molto del nostro tempo di proget-

Nicola De Cristofaro,
Head of Marketing and
Product Management
di vwd group Italia



tazione nella fase di test e focus group. Le nostre "Smart Series" (moduli interattivi destinati alla clientela retail per il calcolo del piano pensione, finanziamenti, mutui e così via) nascono proprio da questi processi.

La filiale finisce quindi in secondo piano?

No, resta un canale fondamentale per il contatto diretto con i clienti. In un ambito così tradizionale l'innovazione richiede uno sforzo ancora maggiore e deve portare un vantaggio fortemente percepibile per il cliente finale: in quest'ottica si inserisce il nostro progetto sulla trasparenza bancaria in filiale che consente ai clienti di filiale di comparare facilmente strumenti finanziari diversi, con un linguaggio molto semplice, ma con basi accademiche di calcolo estremamente rigorose, grazie all'attività di risk analysis della divisione Edg di vwd group. Questo approccio è già stato sperimentato con successo in Germania con il progetto Pib, l'estensione del Kiid a tutti gli strumenti finanziari, come richiesto dalla normativa tedesca.

Qual è il vostro target di riferimento?

Siamo attivi in diversi ambiti, che riguardano tanto l'operatore finanziario professionale, quanto l'investitore privato, così come le aziende ed i media: dall'informativa su postazioni dedicate a soluzioni web-based, dalle piattaforme di trading Otc a sistemi sofisticati di portfolio, risk analysis ed evaluation, fino alla fornitura di dati ed analisi per quotidiani e media online. Abbiamo un portafoglio clienti molto diversificato, e per ognuno di questi target abbiamo soluzioni studiate ad hoc per loro. La centralità del cliente è il mantra che cerchiamo di trasferire anche ai nostri clienti b2b.



Innovation
Networking
Ideas
Strategy
Culture
Analysis
Marketing
Education
Manager
Magazine
Awards
Training
Research
Master
Workshop

Banking - Insurance - Financial Services



www.aifin.org

AIFIn - Associazione Italiana Financial Innovation
- è un think tank indipendente che si propone di promuovere e diffondere la cultura dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario. AIFIn vuole rappresentare il punto di riferimento per l'analisi delle tendenze innovative del settore.

Ad AIFIn possono aderire Intermediari bancari, assicurativi e finanziari o aziende operanti nel settore partecipando alle relative attività di analisi, ricerca e formazione.