



Evoluzione dei modelli distributivi bancari

**L'impatto del COVID-19 sui
modelli di servizio delle
banche italiane**

Advisory



kpmg.com/it

Introduzione

Il COVID-19 ha avuto impatti significativi sull'evoluzione dei comportamenti di consumo dei clienti e sulla conseguente trasformazione delle logiche di funzionamento dei principali settori economici, primo fra tutti il Financial Services.

La pandemia ha messo a dura prova la resilienza degli istituti finanziari, i quali hanno dovuto rivedere il proprio modus operandi per garantire i tradizionali standard di efficienza in un contesto inedito. **La tecnologia si è rilevata un alleato fondamentale per superare le criticità del contesto pandemico**, ovviando alle limitazioni poste a contenimento del virus. Se è vero, infatti, che la pandemia ha costituito uno stress test per le imprese, dall'altra parte ha anche agito da input per accelerare il percorso di digitalizzazione del nostro Paese, offrendo quindi l'opportunità di attenuare il gap evolutivo che l'Italia vive rispetto ad altri paesi europei.

La pandemia ha accelerato alcuni fenomeni che negli ultimi 10 anni hanno fortemente impattato i modelli distributivi e di servizio del settore bancario, quali il consolidamento del numero di player di mercato, la razionalizzazione della rete distributiva ed il sempre più marcato digital shift del consumatore.

Quest'ultima tendenza di consumo ha raggiunto nel contesto del lockdown il suo apice: i clienti di tutte le età sono diventati più esperti nell'uso del digitale, reclamano esperienze semplici e immediate e necessitano di accedere facilmente a prodotti, servizi e informazioni in modalità seamless e 'a portata di click'. I consumatori sono diventati più esigenti nella fruizione di esperienze digitali e la maggior parte di loro sono oggi a proprio agio nell'utilizzo dei canali online per gli acquisti; le occasioni di shopping presso gli store si stanno riducendo e i consumatori si stanno orientando verso lo shopping touchless e pagamenti contactless.

La migrazione forzata sui canali online connessa alle restrizioni poste a contenimento del virus ha ulteriormente ridotto la frequenza di interazione in filiale: gli sportelli bancari hanno registrato fino al 90% in meno di operatività a fronte di una crescita dell'interazione sui canali digitali.

Il presidio dei canali digitali è essenziale per sviluppare un modello di servizio di tipo relazionale che si fonda su una profonda ed esaustiva conoscenza del cliente e delle proprie esigenze con l'obiettivo di definire un'offerta altamente personalizzata.

In virtù di tali considerazioni, si evince che la tecnologia e la digitalizzazione dei canali di interazione, che permettono di valorizzare gli insight e i data analytics raccolti attraverso i diversi touchpoint, sono la chiave per innescare un circolo virtuoso che parte dalla definizione del profilo del cliente e del suo grado di affidabilità, passa attraverso l'offerta di un servizio coerente con le sue esigenze e termina con un rafforzamento della relazione.

Tuttavia, i dati relativi ai trend di consumo del cliente bancario dimostrano che i canali digitali non sono adatti a coprire tutti i servizi e i prodotti richiesti dal consumatore: l'interazione online è prediletta per fruire dei servizi bancari basilari, ma **per le attività ad alto valore il cliente preferisce recarsi in filiale ed interagire con un consulente esperto**. Ciò comporta, che a fronte di un'interazione meno frequente, gli sportelli debbano offrire il più ampio range di operatività disponibile, ovvero debbano trasformarsi in **centri di eccellenza per prodotti bancari e parabancari** (gestione risparmio, prodotti assicurativi, finanziamento, ecc.) tramite personale specializzato per prodotto, permettendo così di **valorizzare la relazione con la clientela per costruire e mantenere il rapporto**.

Le evidenze suggeriscono quindi che **i modelli di business del futuro presenteranno per certi versi caratteristiche affini ai tradizionali modelli di business del passato, quali il rapporto umano per i servizi di consulenza specialistica su prodotti ad alto valore e la riconfigurazione strategica delle sedi fisiche**. Tuttavia, **a differenza dei modelli del passato, la relazione con il cliente sarà presidiata dalla tecnologia che permetterà alle banche di valorizzare gli insight raccolti attraverso i diversi touchpoint ed offrire servizi e prodotti sempre più personalizzati e customer-centric**.

In tale ottica, **gli operatori tradizionali dovranno rivedere i propri modelli di business ed aprirsi ad opportunità di co-creazione di valore con i nuovi entranti**, per esempio attraverso strategie di platformification che permetterebbero di offrire un'esperienza bancaria completa ed unificata, migliorando nettamente la customer experience del cliente bancario.

Indice

Il contesto di riferimento	6
Il modello distributivo bancario attuale	7
L'evoluzione dei comportamenti della clientela	10
L'impatto del COVID-19 sui modelli distributivi	12
L'evoluzione storica dei modelli distributivi	15
Ante 2010 - Focus su efficacia commerciale	16
Periodo 2010/2019 - Fase di turnaround dei modelli distributivi	18
Un confronto con altre industry	20
Come le altre industry hanno riconfigurato le loro reti	21
Scenario attuale di impatto del COVID-19 sulle reti non banking	22
Scenari evolutivi dei modelli distributivi dell'industria bancaria	24
Assi evolutivi	25
Scenario di riconfigurazione target	26
Linee guida dei nuovi modelli di servizio	27
Approccio al cambiamento	29
Il contesto della Nuova Realtà	30
I modelli bancari nella nuova realtà e le sfide strategiche	36
I presupposti di un modello di successo	39
Il nuovo modello di servizio: Back to the Past	41

Il contesto di riferimento

Il contesto di riferimento

Fino alla fine del 2019, i modelli distributivi del settore bancario avevano subito un'evoluzione rilevante, in particolare negli ultimi 10 anni, guidata principalmente dai seguenti fattori:

- **consolidamento del numero di player sul mercato**
- **razionalizzazione del numero di sportelli**
- **evoluzione del profilo del consumatore**, sempre più propenso al digitale anche nell'interazione con le banche.

La recente emergenza sanitaria dovuta al COVID-19 sta però determinando un'accelerazione di questi trend, soprattutto sul lato della domanda, influenzando fortemente le dinamiche di interazione dei consumatori con i brand e, di conseguenza, impattando i modelli distributivi e di servizio di tutte le industry, anche di quella bancaria.

Questo capitolo ha l'obiettivo di analizzare l'attuale assetto distributivo delle banche italiane nel più ampio contesto da un lato dell'evoluzione socio-comportamentale del consumatore italiano, dall'altro dei recenti effetti causati dal COVID-19.

L'emergenza COVID-19 sta accelerando i trend di evoluzione della rete distributiva bancaria

Il modello distributivo bancario attuale

Il decennio tra il 1998 ed il 2008 è stato caratterizzato da un progressivo consolidamento del numero di player bancari in Italia, da 875 a 799 (-8,7%). Tuttavia, nello stesso periodo il numero di sportelli è passato da 46 per 100.000 abitanti ad un massimo storico di 57 sportelli ogni 100.000 abitanti nel 2008.

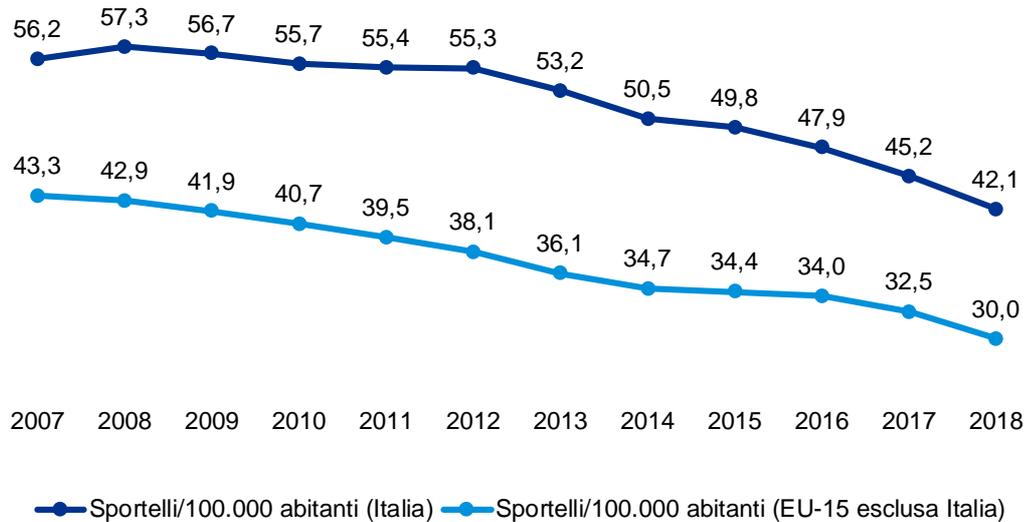
Nel decennio successivo questo trend si è invertito. In un contesto generale di riduzione della marginalità (Margine di Intermediazione in rapporto al Totale Attivo in calo dal 3,0% al 2,4% tra il 2009 e il 2017)⁽¹⁾ e a fronte di un'incidenza ancora importante dei costi operativi (Cost/Income Ratio pari al 65-70%)⁽¹⁾, **le banche italiane hanno attivato una sensibile riduzione del numero di sportelli, che nel 2019 ha raggiunto il livello minimo dal 1996, pari a 24.311 sportelli.**

Parallelamente, tra il 2008 e il 2018, il numero di player si è fortemente ridotto fino a 485 player (-36%), un trend certamente influenzato dalle molteplici operazioni di fusione e acquisizione causate, soprattutto tra il 2015 ed il 2017, dalle riforme delle banche popolari (DL 3/2015, convertito dalla L. 33/2015) e delle banche di credito cooperativo (DL 18/2016 convertito dalla L. 49/2016).

Il sistema bancario ha registrato una forte riduzione del numero di player e del numero di sportelli, in particolare tra il 2008 e il 2019

⁽¹⁾ Fonte: elaborazione KPMG su dati di bilancio dei principali gruppi bancari italiani

Sportelli bancari per 100.000 abitanti



Fonte: elaborazione KPMG su dati Banca d'Italia

Fino al 2008, quindi, l'Italia è stata caratterizzata da un trend crescente di aperture di sportelli⁽²⁾, in contrapposizione con l'andamento della media europea che registrava da anni una costante riduzione, ma dal 2009 il trend italiano si è invertito. Una prima riduzione, piuttosto contenuta, è avvenuta tra il 2008 ed il 2012, anni in cui, nonostante il calo del numero di player (-93 in 4 anni), si è sostanzialmente sperimentato un effetto 'a somma 0' (da 57,3 a 55,3 sportelli bancari per 100.000 abitanti). Dal 2013 in poi, invece, il numero di sportelli ha iniziato a calare sensibilmente, da 55,3 a 50,5 per 100.000 abitanti solo tra il 2012 e il 2014. Questo ha consentito di ridurre progressivamente la forbice con il dato medio europeo; ciononostante, **il livello raggiunto nel 2018 dall'Italia di 42,1 sportelli per 100.000 abitanti corrisponde al numero di sportelli medio europeo del 2004**. Ciò suggerisce che **pre-COVID-19, ipotizzando un trend costante di riduzione degli sportelli, le banche italiane avrebbero necessitato di circa 5 anni per raggiungere il numero di sportelli che la media europea ha registrato nel 2018**.

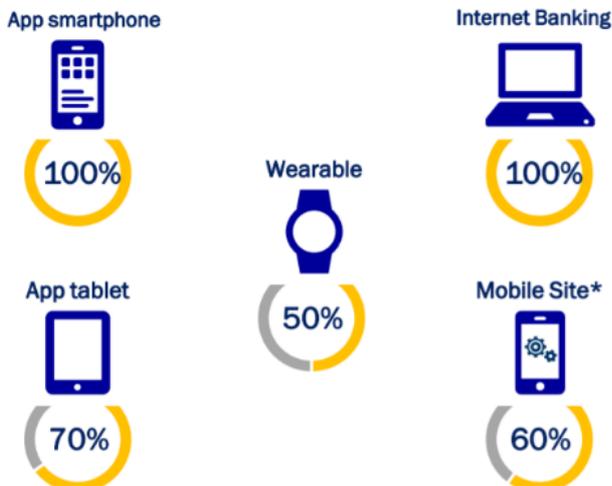
In parallelo all'evoluzione della rete distributiva, l'offerta delle banche italiane è evoluta verso una progressiva digitalizzazione. Secondo le rilevazioni ABI del 2019⁽³⁾, si consolida l'offerta dei servizi bancari tramite internet e smartphone (i.e. il 100% dei gruppi bancari rispondenti ne dispone), rimangono ampiamente diffuse le app per tablet ed il sito di internet banking responsive per smartphone. Emerge, invece, la diffusione dei wearable device, con il 50% dei player che mettono a disposizione anche questo touchpoint al cliente.

Razionalizzazione della rete fisica e progressiva digitalizzazione dell'offerta sono i trend che hanno caratterizzato il settore bancario nell'ultimo decennio

⁽²⁾ Fonte: Banca d'Italia 'Banche e istituzioni finanziarie - articolazione territoriale'; Istat, ECB 'Statistical Data Warehouse - structural financial indicators'

⁽³⁾ Fonte: Osservatorio Digital Banking ABI Lab 2019 'BANCA E CLIENTE: digitali si nasce... o si diventa!'. Campione: 20 banche / gruppi rispondenti

Modalità di offerta dei servizi bancari (2019)



Fonte: Osservatorio Digital Banking ABI Lab 2019

Focalizzando l'analisi sul **mobile banking**, alla fine del 2018 le funzionalità/servizi offerti dalle banche erano prevalentemente legati ai **pagamenti** (F24 e tramite foto nel 71% dei casi, P2P nel 65% dei casi e con QR code nel 53% dei casi), alla **gestione dei prestiti e dei mutui**, rispettivamente nel 35% e 29% dei casi, e all'**assistenza clienti** che, ad esempio, è fornita anche via chat dal 47% dei player. **Per il 2019, gli ambiti di evoluzioni più sensibili erano considerati invece l'introduzione di servizi di pagamento istantaneo** (es. Sepa Credit Transfer Istantaneo nel 35% dei casi), **l'attivazione di piattaforme di Personal e Business Management** (i.e. PFM e BFM) per più di un terzo delle banche e **l'assistenza via chat bot** per il 29% dei rispondenti.

Il mobile banking è uno degli ambiti evolutivi più importanti per le banche italiane, anche alla luce del cambiamento delle preferenze dei clienti

L'evoluzione dei comportamenti della clientela

Il profilo del consumatore italiano è profondamente cambiato nel corso degli ultimi 10 anni, per effetto sia di un processo di evoluzione costante dovuto a fattori socio-economici e demografici sia dell'impatto del progresso tecnologico. In questo paragrafo vengono ripercorsi alcuni dei principali fattori di evoluzione strutturale della popolazione italiana che hanno impatto sul contesto di mercato in cui operano anche gli operatori bancari.

Secondo i dati Istat 2020, la popolazione italiana conta circa 60,4 milioni di persone così distribuite per fasce di età:

- fino a 25 anni: 24%
- da 26 a 45 anni: 25%
- da 46 a 65 anni: 29%
- da 66 anni in poi: 22%.

Tale ripartizione evidenzia come il numero di persone nate dopo la diffusione su larga scala di internet, avvenuta a cavallo del 1995, costituiscono oggi il 24% della popolazione, cioè il 10% in più rispetto al 2010. Ciò significa che **le cosiddette Generazioni Z ed Alpha, rispettivamente costituite dai nati tra il 1995 ed il 2010 e dal 2010 in poi, oggi compongono circa un quarto della popolazione italiana, influenzando i comportamenti sociali e di consumo medi, sempre più votati all'utilizzo di internet, dei social network e degli smart device.**

Nel dettaglio, nel 2019, 3 famiglie italiane su 4 disponevano della connessione internet, in crescita rispetto al 2010 in cui questo dato era pari ad 1 famiglia su 2. Ciononostante, esiste ancora una asimmetria nella diffusione ed utilizzo di internet tra le regioni italiane del nord e le città metropolitane e le regioni del sud ed i piccoli centri abitati, a favore dei primi.

Rispetto a 10 anni fa, gli italiani tra i 45 ed i 64 anni hanno incrementato l'utilizzo di internet del 34%, che rappresenta la variazione maggiore tra le fasce di età della popolazione italiana che, in ogni caso, oscilla tra +14,4% e +21,5%. Tuttavia, nella fascia di popolazione di età maggiore di 65 anni, il 71,2% dichiara di non utilizzare internet.

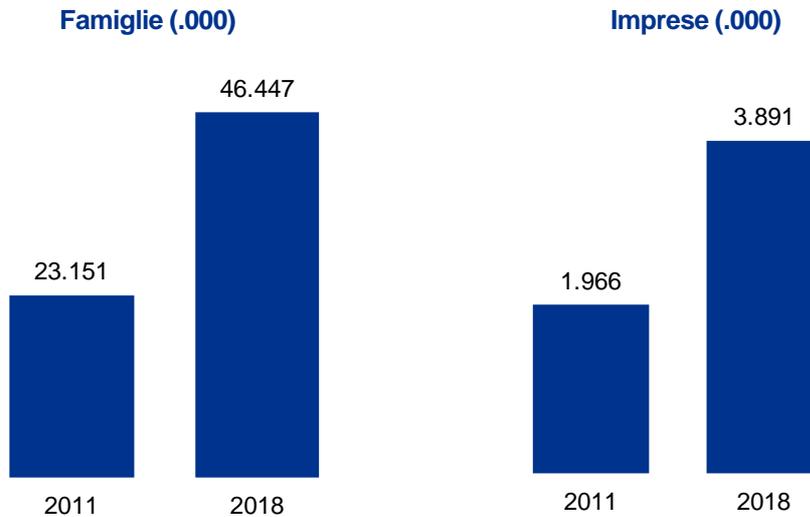
Tra i 16 e i 64 anni, secondo il report 'We Are Social - 2020', il 94% degli italiani possiede uno smartphone, il 77% dispone di un computer (PC o desktop) e quasi l'8% ha uno smart home device, percentuale quest'ultima che sale a 35% se si considerano gli italiani che utilizzano i comandi vocali da un device abilitato.

Gli italiani si confermano, infine, tra i maggiori utilizzatori di Internet e dei Social Media, in media rispettivamente 6 ore e 2 ore al giorno; i primi tre social network utilizzati sono YouTube (88% dei casi), WhatsApp (83%) e Facebook (80%).

Le Generazioni Z ed Alpha costituiscono il 24% della popolazione italiana, influenzando i comportamenti sociali e di consumo

La popolazione italiana negli ultimi anni ha incrementato notevolmente l'utilizzo di internet, dei social network e degli smart device

Internet banking: conti abilitati a servizi informativi e dispositivi online - Famiglie e Imprese (.000)



Fonte: elaborazione KPMG su dati Banca d'Italia

L'evoluzione sociodemografica della popolazione italiana, come detto, si riflette nelle dinamiche di interazione con i provider di servizi bancari. **Nel periodo 2011-2019 si conferma il trend crescente di utilizzo dell'online banking da parte degli italiani che passa dal 20% al 36%⁽⁴⁾**, che tuttavia corrisponde al livello della media europea del 2011, considerando che nel 2019 il dato medio europeo si attesta sul 60%. In ogni caso, tali dati si riflettono anche nelle modalità di utilizzo dei servizi di home e corporate banking da parte delle famiglie e delle imprese italiane. Infatti, **tra il 2011 e il 2018 è raddoppiato il numero di clienti privati che dispongono di un servizio di home banking per attività informative e dispositive (+23,3 milioni) ed è cresciuto l'utilizzo di conti correnti corporate che consentono di effettuare interrogazioni e disposizioni online (3,9 milioni al 2019; +98% vs 2011).**

Evolvono anche le forme di pagamento adottate dai clienti italiani: si riduce l'utilizzo degli assegni bancari (-45% vs 2011) e circolari (-61% vs 2011) e dei bonifici non automatizzati (-10% rispetto al 2011), a fronte di un **incremento del numero di bonifici automatizzati (764.000 operazioni nel 2018, +54% vs 2011) e di operazioni con carte di debito su POS**, che hanno visto un forte incremento del numero di operazioni, da circa 1 miliardo nel 2011 a 2,1 miliardi nel 2018 (+117%).

La lettura di tali dati si arricchisce considerando che **nel 2019 il controvalore dei pagamenti digitali in Italia è aumentato dell'11% rispetto all'anno precedente⁽⁵⁾**, registrando un valore pari a 270 miliardi di Euro. Di questi, crescono in doppia cifra i pagamenti legati all'e-commerce da pc e tablet che rappresentano 18,3 miliardi di Euro (+15 vs il 2018), così come il mobile commerce (+33%) e i pagamenti contactless, che nel 2019 hanno raggiunto un ammontare di 63 miliardi di Euro, con un incremento del 56%.

Cresce il numero di utilizzatori di online banking e di pagamenti digitali, sia privati sia corporate

⁽⁴⁾ Fonte: Base dati statistica di Banca d'Italia

⁽⁵⁾ Fonte: 'Innovative payments: collaborare paga' Osservatorio del Politecnico di Milano

Tra questi, **gli 'innovative payments', cioè i pagamenti mobile e tramite wearable, rappresentano una cifra ancora marginale del totale dei pagamenti digitali in termini assoluti**, 3,1 miliardi di Euro, ma hanno visto una crescita esponenziale rispetto al 2018, pari al +109%, in particolare guidati dai mobile payments che ne costituiscono circa il 97%. **Cresce anche il numero degli smart POS a oltre 15.000 terminali**, per un transato totale di 1,1 miliardi di Euro.

Il ricorso ai servizi bancari online evoluti ed alle forme di pagamento digitali sta plasmando le esigenze dei clienti che sono sempre più attratti dalle proposizioni di valore delle banche online che, oltre ai servizi di online banking, fanno dell'innovazione del proprio portafoglio prodotti la chiave della ricerca di un vantaggio competitivo. **Secondo le rilevazioni KPMG⁽⁶⁾, circa il 30% dei clienti si dichiara disposto a passare da una banca tradizionale ad una online nel caso in cui possano accedere a modalità di pagamento / trasferimento di denaro innovative**, quali i pagamenti NFC (33,2%), il money transfer via smartphone (31,4%) e la possibilità di effettuare acquisti online tramite la app della banca (29,3%).

L'offerta di servizi di pagamento innovativi rappresenta un elemento chiave di vantaggio competitivo

L'impatto del COVID-19 sui modelli distributivi

Il 9 marzo 2020 l'Italia è entrata in 'lockdown' e da quel momento hanno avuto effetto le misure di distanziamento sociale che hanno avviato un processo di profonda trasformazione della vita quotidiana delle persone e, pertanto, delle loro abitudini di interazione e consumo.

Il tempo medio necessario al cervello umano per generare un automatismo a partire da un comportamento, rendendolo quindi una 'abitudine', è pari a 66 giorni⁽⁷⁾. Tale soglia induce ad analizzare con maggiore attenzione l'impatto che un periodo così prolungato di distanziamento sociale di massa e di ulteriori mesi di distanziamento selettivo avranno sulle abitudini dei consumatori, anche nell'interazione con i servizi finanziari.

Nell'analizzare e ripercorrere tale periodo, è evidente come **i primi immediati effetti del COVID-19 abbiano avuto impatto sulle necessità basilari delle persone, scuotendo le fondamenta della piramide dei bisogni** (A. Maslow, 'Motivation and Personality', 1954). I primi effetti hanno pertanto riguardato la percezione dei consumatori circa la propria salute e quella altrui. Nel 64% dei casi i consumatori si sono detti preoccupati per la propria salute e nell'81% della salute altrui. **Conseguentemente, anche sotto la spinta del forte dibattito mediatico che si è acceso circa gli impatti sull'economia del Paese derivanti dal lockdown, la preoccupazione dei consumatori si è focalizzata sugli impatti economici negativi di tale periodo** (88% dei casi) e sulla sicurezza lavorativa (64%). **Le preoccupazioni sull'economia si riflettono anche nelle scelte di spesa dei consumatori**, che dichiarano nel 40% dei casi di aver rinviato spese programmate e nel 50% dei casi di avere intenzione di spendere meno in beni non strettamente necessari o superficiali⁽⁸⁾.

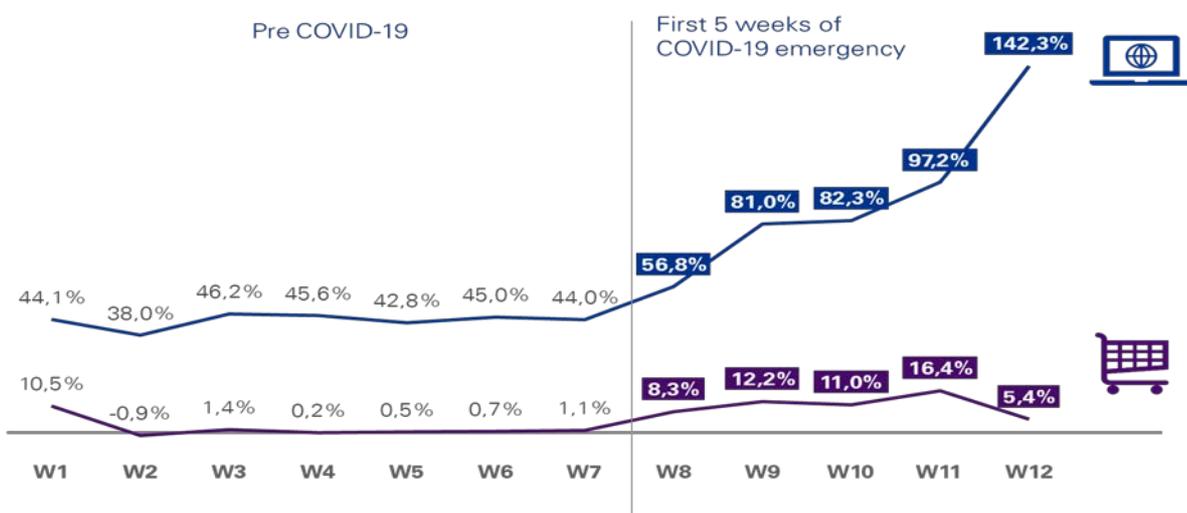
Il COVID-19 ha avuto notevoli impatti psicologici sulla popolazione, modificandone profondamente le abitudini e i bisogni

⁽⁶⁾ Fonte: KPMG 'Digital Banking 2018' (elaborazioni KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite da un campione di clienti di banche tradizionali)

⁽⁷⁾ Fonte: 'How are habits formed: Modelling habit formation in the real world', Philippa Lally, 2009

⁽⁸⁾ Fonte: McKinsey

Vendite di beni largo consumo per canale in Italia nelle prime 12 settimane del 2020 (Delta vs Y-1 nello stesso periodo - Marzo 2020)



Fonte: Nielsen eCommerce tracking, total Italy online and offline

Il secondo effetto del lockdown è relativo alle abitudini di interazione e di acquisto. Secondo i dati TIM l'utilizzo di internet da parte degli utenti italiani è aumentato del 70% solo nella prima metà di marzo. Ciò si è riflesso in particolare nel trend dello shopping online: **nelle prime 5 settimane dall'inizio dell'emergenza COVID-19 le vendite online di beni di largo consumo ha registrato incrementi fino a +143% rispetto al 2019⁽⁹⁾.**

Ma la decisa impennata dell'e-commerce non è l'unico effetto del lockdown. Infatti, nelle settimane successive all'attivazione delle misure distanziamento sociale di massa, il numero di smartworkers in Italia si stima essere passato da 500 mila a 8 milioni. **Il passaggio allo smart working è destinato a rappresentare un cambiamento con effetti duraturi, ma non senza difficoltà:** se nel 60% dei casi si vorrebbe proseguire l'esperienza di smart working anche dopo l'emergenza, tale modalità di lavoro risulta pesante (66%), complicata (69%), alienante (64%) e stressante (65%), per quanto è riconosciuta essere più produttiva (84%)⁽¹⁰⁾.

In sostanza, **l'emergenza COVID-19 e le relative misure per contenere l'epidemia stanno portando ad una rapida transizione verso nuovi stili di vita**, in particolare:

- lo shopping online e l'home delivery non sono più solamente modalità di acquisto votate alla comodità, ma mezzi per limitare le occasioni di contagio
- le attività outdoor, che implicano l'interazione umana, sono limitate ad esigenze più complesse ed a maggiore valore aggiunto per il consumatore; il 34% dei consumatori eviterà di recarsi presso i centri commerciali e il 46% ha iniziato a preferire i piccoli negozi vicino casa per effettuare acquisti
- infine, lo smart working ha fatto riscoprire il proprio domicilio come punto focale dal quale organizzare e realizzare diverse attività che prima venivano effettuate offline ed al di fuori.

È pertanto in atto un'evoluzione antropologica del consumatore che lo sta portando a compiere scelte di interazione ed acquisto guidate da nuovi driver.

⁽⁹⁾ Fonte: Nielsen eCommerce tracking, total Italy online and offline

⁽¹⁰⁾ Fonte: 'Quando lavorare da casa è... SMART?' 1° Indagine Cgil/Fondazione Di Vittorio sullo Smart working - maggio 2020

Il lockdown ha portato ad un cambiamento nelle abitudini di acquisto e ad un'impennata dello smart working

Ma in quali termini il lockdown ha impattato l'interazione tra i consumatori italiani e le reti fisiche delle banche? Nel 2018, nel report KPMG 'Digital Banking', la filiale emergeva come una struttura ancora rilevante per il 49% dei consumatori, in particolare nella gestione delle emergenze e per consulenze specialistiche, ed era tra le voci più importanti ai fini della scelta anche di una banca online, anche se con un trend in riduzione dell'8% rispetto all'anno precedente. **Nei mesi del lockdown, da marzo a maggio 2020, le banche italiane sono state costrette a contingentare fortemente il numero di filiali aperte, con un effetto immediato sulla riduzione del numero di operazioni allo sportello da parte dei clienti che è diminuito di circa il 90%.**

Verosimilmente, questi dati hanno avuto un impatto tanto maggiore per tutte quelle banche italiane il cui modello di servizio e la relativa proposta di valore sono basati sulla prossimità territoriale. Per queste banche, ma anche per gli altri player la cui offerta era maggiormente digital oriented, **il mutato contesto di mercato caratterizzato dal distanziamento sociale ha, inoltre, richiesto un salto in avanti nell'adozione di soluzioni digitali nella relazione con i clienti**, per effetto di due spinte:

- dare seguito rapidamente e da remoto agli strumenti definiti dal Governo nel D.L. 8 aprile 2020, n. 23 (c.d. 'Decreto Liquidità') per incentivare il sistema bancario ad erogare credito (i.e. Garanzie SACE, Fondo PMI, Sospensione dei termini di scadenza dei titoli di credito emessi prima del 9 aprile 2020, Moratoria ABI-Confindustria, ecc.);
- mettere in condizione i gestori bancari di eseguire le attività quotidiane di supporto dei clienti da remoto.

Nel primo caso, le misure contenute nel 'Decreto Liquidità', oltre agli specifici strumenti di incentivazione del credito, comprendevano soluzioni di semplificazione dell'accesso a tali strumenti da parte dei clienti, come la deroga temporanea alla forma scritta. Tale norma attribuisce fino al 31/07/2020 "al consenso prestato dal cliente mediante posta elettronica non certificata o altro strumento idoneo" una valenza idonea a soddisfare sia il requisito della forma scritta (indispensabile per i contratti bancari), sia l'efficacia probatoria. Questo tipo di soluzioni, ancorché non sostenibili nel medio periodo, hanno tuttavia scardinato alcuni limiti o dogmi interni alle banche, anche culturali, soprattutto nelle strutture Legal & Compliance, che hanno abilitato **un salto in avanti nel percorso di digitalizzazione che si sarebbe compiuto probabilmente in 3-5 anni.**

Nel secondo caso, **l'operatività quotidiana dei gestori è stata fortemente impattata.** Oltre ad una immediata necessità di dover gestire a distanza le preoccupazioni dei clienti sui propri portafogli titoli, **i gestori hanno dovuto adeguarsi allo smart working, adottando nuovi strumenti e tecniche di colloquio commerciale da remoto e, soprattutto, hanno dovuto trasformare la propria comunicazione non verbale in un approccio più dialettico votato all'empatia verso il cliente**, gestendone proattivamente le esigenze di credito e agendo da figura di riferimento per tutte le informazioni che riguardassero le forme di sostegno pubblico alla gestione della crisi.

Queste dinamiche, originate dal lockdown, stanno tuttavia modificando le modalità di interazione tra il cliente e la banca e richiedono una profonda riflessione strategica su come il modello distributivo e di servizio bancario debba evolvere per poter rispondere alle mutate esigenze dei clienti ed al nuovo contesto competitivo, nell'ambito dei piani e delle scelte strategiche effettuate anche nel passato recente.

Durante il lockdown, le banche italiane sono state costrette a contingentare fortemente il numero di filiali aperte, con un effetto immediato sulla riduzione del numero di operazioni allo sportello

È necessaria una profonda riflessione strategica su come il modello distributivo bancario debba evolvere per poter rispondere alle mutate esigenze dei clienti ed al nuovo contesto competitivo

L'evoluzione storica dei modelli distributivi

L'evoluzione storica dei modelli distributivi

Ante 2010 - Focus su efficacia commerciale

L'assetto dei modelli distributivi bancari ha seguito un processo di evoluzione 'lineare' nei due decenni precedenti alla crisi economica del 2008. Gli ampi margini di redditività delle banche e l'influenza del concetto di prossimità al cliente hanno portato ad una forte crescita del numero di sportelli e ad un dimensionamento della rete ben superiore alla media europea. Infatti, **nei quindici anni precedenti alla crisi il numero degli sportelli bancari in Italia è aumentato progressivamente.**

Le funzioni svolte dallo sportello bancario (raccolta diretta e indiretta, erogazione prestiti, offerta servizi accessori, ecc.) lo hanno connotato quale impianto produttivo e distributivo della banca, definendolo sinteticamente come un canale fisso, labour intensive e multiprodotto. **Durante gli anni Novanta il modello di servizio era focalizzato sulla creazione di valore attraverso il presidio territoriale**, con la finalità di accrescere il tasso di penetrazione della singola banca nel territorio. **Il modello di servizio basato sull'efficacia commerciale si declinava così in un approccio sostanzialmente monocanale**, attraverso la forte identificazione con la banca quale punto di riferimento stabile e tramite la specializzazione per prodotto/servizio di filiali e risorse.

Tutto questo si è protratto sino alla fine degli anni Novanta, quando nello scenario italiano si assiste alla cessazione di restrizioni di legge e l'allentamento di vincoli tecnologici conduce a una vera e propria corsa all'apertura di nuovi sportelli. Il settore bancario decide di puntare a un ulteriore e più massivo presidio del territorio, avendo come obiettivo la **prossimità fisica al cliente e la visibilità della banca sul mercato.**

Il modello di servizio evolve attraverso la definizione di sportelli 'universali' con l'introduzione di logiche modulari. La tendenza prevalente è quella di costituire figure dedicate (cassa/gestori), differenti per competenze tecnico-professionali secondo il valore economico degli assets finanziari del cliente. Inoltre, **inizia a delinearsi una struttura gerarchico-piramidale negli istituti di credito all'interno della quale la strategia generale è definita al centro e applicata in 'periferia' attraverso gli sportelli, anche tramite la definizione di processi e procedure di back-office.** Infine, per adeguarsi ai fabbisogni dei clienti cominciano a svilupparsi reti di promotori finanziari e vengono introdotte le prime esperienze di banca 'virtuale'.

Negli anni Novanta, i modelli distributivi bancari erano focalizzati sul presidio del territorio e sulla prossimità fisica con il cliente, con un approccio monocanale

Una evoluzione significativa dei modelli distributivi bancari si verifica durante i primi anni Duemila, quando il modello di servizio bancario modifica le proprie logiche portanti. In primo luogo, **il diffondersi della tecnologia internet apre le porte al 'digital banking'** che, oltre ad ampliare la gamma di servizi offerti dalle banche 'tradizionali', ha dato modo a nuovi player, quasi interamente digitali, di inserirsi nel mercato accentuando la concorrenza. In secondo luogo, **la maggior parte delle banche di grandi dimensioni adottano un approccio multicanale**, ovvero di affiancamento alla rete di sportelli di nuovi canali di distribuzione dei servizi. In questo contesto il paradigma di fruizione dei servizi bancari da parte della clientela 'alta frequenza di utilizzo - bassa varianza' comincia a modificarsi in modo sostanziale, in particolare, se viene considerata la tendenza crescente alla multicanalità di fruizione da parte della domanda.

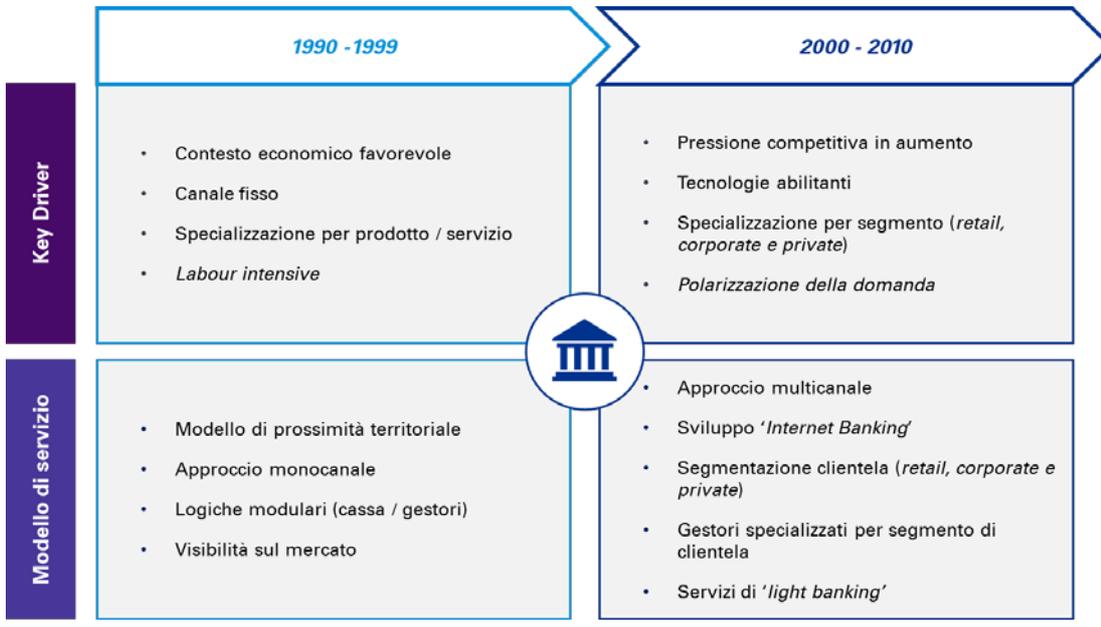
In questa fase il rapporto diretto tra banca e cliente rimane comunque prioritario e la ricerca di efficacia commerciale tramite prossimità al cliente porta all'ulteriore espansione del dimensionamento della rete di sportelli. In questa ottica il modello di servizio si sviluppa secondo driver di segmentazione della clientela per tipologia di mercato (retail, corporate e private) e secondo la specializzazione degli sportelli sempre per segmento di mercato (retail, corporate e private) fino a giungere agli anni della recessione economica con un sostanziale equilibrio tra sportelli 'full service' indifferenziati e sportelli specializzati per segmento di mercato.

Un ultimo elemento di evoluzione relativo ai modelli distributivi e di servizio è inerente a fenomeni di polarizzazione della domanda, con la presenza di segmenti più abbienti di domanda da un lato e, dall'altro, la restante parte della popolazione con redditi/disponibilità più bassi, che si rivolge alle banche solamente per servizi 'minimi' e a basso valore aggiunto. Questi ultimi servizi si inseriscono nel modello cosiddetto 'early banking' (o 'light banking'), ovvero di prodotti bancari semplici, a basso valore aggiunto e convenienti, in grado di facilitare l'operatività bancaria solitamente contenendone i costi.

Nei primi anni Duemila, la diffusione di internet apre le porte al 'digital banking' e a modelli di servizio multicanale

Un ulteriore elemento che ha portato all'evoluzione del modello di servizio bancario è la polarizzazione della domanda

Evoluzione dei modelli di servizio ante 2010



Fonte: KPMG

Periodo 2010/2019 - Fase di turnaround dei modelli distributivi

A seguito della recessione economica, **nell'ultimo decennio i modelli distributivi e di servizio bancari hanno affrontato una fase di sostanziale evoluzione** e i principali driver del cambiamento sono stati:

- **processi di riorganizzazione e ottimizzazione delle risorse** (anche alla luce di operazioni di fusione e acquisizione)
- **riduzione dei volumi di business e conseguente riduzione della 'redditività tradizionale'**
- **pressione competitiva** (e.g. Fintech - ingresso di nuovi player abilitati dalla tecnologia)
- **focus sulla domanda** (customer driven decisions)
- **polarizzazione della domanda.**

In questa ottica, **i modelli distributivi e di servizio bancario subiscono un processo di turnaround volto al contenimento dei costi e all'incremento di efficienza.** Nel contesto italiano diversi istituti di credito optano per modelli distributivi più 'snelli' (e.g. transazionale, consulenza, 'hub & spoke'), strategie di gestione della multicanalità e relativa ottimizzazione dei touch point con il cliente. Questo avviene tramite la configurazione di nuovi modelli organizzativi con ruoli volti ad offrire un servizio innovativo ai diversi cluster di clientela.

Nell'ultimo decennio i modelli di servizio bancari hanno subito una forte evoluzione volta al contenimento dei costi e all'incremento dell'efficienza

Nell'ultimo decennio, si è avviata un'importante fase di razionalizzazione della rete di sportelli e in questa attività il criterio impiegato per la chiusura degli stessi è stato quello dell'efficientamento della struttura dei costi, in quanto per il mercato italiano le filiali rappresentano circa tra il 60% - 70% dei costi operativi sul conto economico delle banche.

L'attuale scenario di crisi sanitaria può accelerare in modo significativo la fase di turnaround dei modelli distributivi e di servizio. È ancora presto per stimare l'impatto totale della pandemia, ma il risultato dipenderà dalla riduzione complessiva della domanda e dai piani di stimolo economico che verranno predisposti. La riduzione del PIL per la zona Euro è stimata intorno al -11% nel corso del 2020, con un ripristino dei tassi crescita solo nella seconda metà del 2023. Per l'attività bancaria questo significherebbe una significativa riduzione dei ricavi, una forte pressione in termini di requisiti di capitale ed una compressione degli indici di redditività.

La ricerca di efficienza e di contenimento dei costi ha portato ad una importante fase di razionalizzazione della rete di sportelli

Un confronto con altre industry

Un confronto con altre industry

Come le altre industry hanno riconfigurato le loro reti

Anche le reti distributive dei player appartenenti alle industry non bancarie hanno visto un percorso di evoluzione in questi anni. In particolare, **il settore del Retail italiano (food e non food) è stato caratterizzato da interventi di ottimizzazione dei punti vendita e dalla progressiva espansione del canale online.**

Secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano 'Innovazione Digitale nel Retail', i principali trend intercettati fino al 2019 in questo ambito sono:

- **Crescita ridotta dei consumi, ma forte accelerazione dell'online.** I consumi degli italiani hanno visto una positiva (+1,5% vs 2018), ma ridotta crescita rispetto alle economie dei paesi peer (Francia: +2,8%; Germania: +3,4%), a fronte di una forte crescita dei consumi online (+21% vs 2018) ad un tasso circa doppio rispetto ai principali peer europei e di poco inferiore rispetto al dato cinese (+26%). D'altra parte, i consumi online pesano per solo il 6% sui consumi totali in Italia, circa la metà rispetto al dato medio europeo.
- **Espansione delle reti food e riduzione del non food retail.** Il Retail in Italia può contare su 979.000 esercizi commerciali totali fortemente concentrati su piccoli retailer, in quanto i top player per fatturato compongono solo il 6% del tessuto commerciale italiano. In questo senso, le attività retail che hanno visto una espansione tra il 2018 e il 2019 sono state quelle legate alla ristorazione, con un incremento di 4.271 ristoranti, a fronte invece di una forte riduzione del numero di store appartenenti alle altre categorie merceologiche che si è ridotto di 8.330 unità.
- **Investimenti nel miglioramento della Customer Experience e della raccolta dei dati in-store.** Con particolare riferimento agli investimenti nel digitale, che contano nel 2019 l'1,5% del fatturato dei top 300 retailer italiani, i principali obiettivi di investimento sono soprattutto il miglioramento della conoscenza del cliente, tramite l'adozione di tecnologie di monitoraggio dei clienti in store (12% dei casi) e di business intelligence (32% dei casi), e l'evoluzione dell'esperienza presso il punto vendita, soprattutto abilitando forme di pagamento innovative (40% dei casi).

Il settore Retail negli ultimi anni ha riconfigurato il proprio modello di servizio, per integrare canale fisico e digitale

- **Integrazione dello store e dei canali digitali.** Numerose tecnologie sono state introdotte per agevolare un'esperienza di acquisto seamless tra canali fisici e digitali. Tra queste rilevano il 'Click and Collect' (nel 77% dei casi), implementato, tra gli altri, da Aliper (grocery), il reso in store di prodotti acquistati online (32%), attivato, ad esempio, da Geox, e la verifica online della disponibilità dei prodotti in negozio (30%) e l'online selling in store (13%), implementati da Giorgio Armani nel primo caso e da Bershka e Carrefour nel secondo caso.

Dall'analisi dei trend emerge come prima dell'emergenza sanitaria fosse già in atto un percorso di integrazione dei canali fisici e digitali, anche stimolato dalla crescente necessità di valorizzare la rete fisica per evitare fenomeni di cannibalizzazione da parte del canale online.

Scenario attuale di impatto del COVID-19 sulle reti non banking

Come riportato nei paragrafi precedenti, **uno dei maggiori impatti del lockdown è senz'altro legato all'incremento degli acquisti e-commerce**, costituendo quindi un'ulteriore spinta di accelerazione al trend già in forte crescita in Italia dei consumi online.

Ma quali sono gli effetti misurabili oggi del lockdown con impatto durevole sulle reti fisiche non bancarie?

Si evidenziano, in particolare, **le operazioni reattive poste in essere in tempi brevissimi dai brand del Fast Fashion, uno dei settori maggiormente impattati** e al quale appartengono colossi come Zara e H&M. Sono proprio questi brand che hanno preso misure drastiche in risposta al lockdown.

Il gruppo Inditex, a cui fanno capo Zara, Pull&Bear, Bershka e Massimo Dutti, dopo aver assistito ad un crollo del fatturato di Zara nel primo trimestre 2020 di 3,3 miliardi di Euro (-44% vs 2019), registrando una perdita netta di 409 milioni di Euro, ha annunciato la chiusura di 1.000 - 1.200 punti vendita Zara in tutto il mondo, passando da 7.412 a 6.700 - 6.900 punti vendita post riorganizzazione, e il contestuale investimento di 1 miliardo di Euro sull'e-commerce, con l'obiettivo di arrivare al 25% del fatturato derivante da vendite online entro il 2022⁽¹¹⁾. Tuttavia, è da evidenziare che la riorganizzazione della rete fisica avviata è in realtà parte di un più ampio processo di evoluzione del modello di business del brand che prevedeva pre-COVID una conversione dei punti vendita in centri di distribuzione per lo smaltimento delle scorte di magazzino e per il ritiro degli acquisti online.

Anche il competitor di Zara, la svedese H&M, ha annunciato processi di riorganizzazione delle reti fisiche con la chiusura di otto store solo in Italia, rimarcando quindi il fatto che i modelli di business basati su prodotti a prezzo contenuto e marginalità ridotta distribuiti tramite grandi punti vendita sono ormai in crisi.

Il COVID-19 ha accelerato il processo di migrazione dell'offerta verso i canali di vendita online, in particolare nel settore del Fast Fashion

⁽¹¹⁾ Fonte: 'Coronavirus, Zara chiude 1200 negozi e scommette sull'ecommerce', La Stampa, 11 giugno 2020

Anche il settore della ristorazione ha registrato un'evoluzione della rete

distributiva. Un esempio fra tutti è rappresentato da Starbucks che ha annunciato a giugno 2020 la chiusura entro 18 mesi di 400 store⁽¹²⁾, un'operazione certamente straordinaria se si considera che Starbucks chiude in media 100 negozi l'anno per ragioni di mercato o di scadenza dei contratti di affitto dei locali. Il progetto, anche in questo caso avviato prima del lockdown, è di lanciare un nuovo modello di store 'Starbucks Pickup' pensato per modalità di consumo pick-up e to-go, cioè che non prevedono che il cliente si fermi nel locale per consumare. Anche le modalità di pagamento saranno pensate per essere cashless, tramite il pagamento direttamente per mezzo dell'app di Starbucks.

Infine, è interessante il caso di MediaWorld, distributore tedesco specializzato nell'elettronica e negli elettrodomestici di consumo. Ad inizio giugno MediaWorld ha lanciato un nuovo concept di store di prossimità in Italia a Varese. Il locale ha una metratura che non supera i 100 mq ed è dotato di un ampio magazzino a supporto del servizio di pick-up, tramite il quale il cliente acquista online il prodotto e lo ritira in negozio. Sarà anche possibile effettuare presso il negozio acquisti online dei prodotti che non sono disponibili in esposizione.

Dall'analisi delle industry non bancarie emerge quindi come prima del lockdown fossero stati avviati percorsi di evoluzione dei modelli distributivi, tesi alla riduzione del numero e/o della dimensione degli store a favore di una maggiore integrazione con il canale online e, in alcuni casi, al ritorno al negozio di prossimità.

Prima del COVID-19 le industry non bancarie avevano già avviato percorsi di evoluzione dei modelli distributivi, tesi a ridurre numero e/o dimensione degli store, a favore di una maggiore integrazione con il canale online

⁽¹²⁾ Fonte: CNN

Scenari evolutivi dei modelli distributivi dell'industria bancaria

Scenari evolutivi dei modelli distributivi dell'industria bancaria

Assi evolutivi

Nei mesi di lockdown l'attività operativa degli sportelli bancari ha subito una drastica riduzione (fino al 90% in meno di operatività). Di contro, l'interazione sui canali digitali, come precedentemente descritto, è cresciuta del 20%, l'utilizzo del contante è stato dimezzato (a favore dell'utilizzo di carte di debito, carte di credito e sistemi di pagamento digitali) e circa il 30% dei consumatori ha espresso la necessità di ricevere consulenze da remoto per fare fronte alle proprie esigenze. Più nello specifico, durante la fase di lockdown, è stato registrato un aumento del 9% dell'utilizzo sia del canale 'online banking' sia del canale di 'mobile banking', con circa il 20% degli utenti che ha effettuato il primo accesso. A questi dati si aggiunge che circa l'80% - 90% dei dipendenti bancari ha lavorato da remoto, con impatti marginali in termini di produttività ed efficienza.

In questi termini i consumatori sono sempre più predisposti ad una fruizione multicanale dei servizi bancari. Questo non significa che il passaggio a canali 'online' permanente sia repentino, ma le banche dovrebbero riuscire ad adeguarsi alle nuove abitudini e ai bisogni dei propri clienti, accelerando le fasi di turnaround già in corso.

La frequenza con cui il cliente si reca in filiale potrebbe essere sempre minore e questo comporta che gli sportelli debbano offrire il più ampio range di operatività disponibile, ovvero debbano trasformarsi in centri di eccellenza di servizi per prodotti bancari e parabancari (gestione risparmio, prodotti assicurativi, finanziamento, ecc.) tramite personale specializzato per prodotto, permettendo di valorizzare così la relazione con la clientela per costruire e mantenere rapporti.

Di conseguenza, **lo scenario futuro dei modelli di distribuzione prevede la riconfigurazione dei presidi fisici della rete territoriale per l'erogazione di servizi complessi e ad alto valore aggiunto, ovvero per servizi di consulenza specializzata alla clientela per tutti quei prodotti che non possono essere attivati in autonomia tramite canali 'online'** (e.g. prodotti definiti di 'light banking').

Gli sportelli si riconfigurano quindi come strumento strategico di gestione della relazione, al fine di mantenere e consolidare nel tempo il rapporto con la propria base clienti.

Lo scenario futuro prevede la riconfigurazione degli sportelli per l'erogazione di servizi complessi e ad alto valore aggiunto e come strumento strategico di gestione della relazione con la propria base clienti

Scenario di riconfigurazione target

Alla luce delle dinamiche in corso, l'evoluzione dei modelli distributivi subirà una forte accelerazione. 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 offerta orientato alla specializzazione del servizio per prodotto e alla fruizione multicanale.

Le abitudini dei consumatori sono in continua evoluzione e il periodo di lockdown derivante dalla pandemia scatenata dal virus COVID-19 ha imposto l'introduzione e/o l'utilizzo esteso di modalità di lavoro e di fruizione di tutti i servizi, spesso anche basici, da remoto e questa circostanza rappresenterà presumibilmente la 'new reality' almeno nei mesi a venire.

È plausibile che questa situazione porti ad un ulteriore aumento della preferenza degli individui verso la fruizione di servizi digitali, così come si è verificato nei mesi appena trascorsi, ovvero determini un ulteriore incremento nell'utilizzo di canali di 'online banking' e di 'mobile banking'. La conseguenza diretta di questa predisposizione dei clienti si declina nella riduzione dei flussi presso gli sportelli. Ciò impone ai player del settore bancario di dover ripensare il proprio modello distributivo tramite la razionalizzazione della rete di filiali.

In questi termini **è prevedibile, quindi, un'ulteriore riduzione del numero di sportelli sul territorio, così come sta avvenendo per diverse industry. Il driver determinante della strategia di razionalizzazione della rete deriva dalla necessità per le banche di ridurre il 'cost to serve',** ovvero l'ammontare di costi generali sostenuti per servire il singolo cliente. Questo comporta la necessità di ridurre in modo sostanziale l'impatto di costo della rete fisica sul conto economico.

In parallelo a processi di razionalizzazione ed efficientamento emerge sempre più forte la **necessità di una maggiore integrazione tra canali digitali e fisici, che offra all'utente un'esperienza coerente fra i diversi punti di contatto,** ottenibile tramite la costante innovazione dei canali digitali.

Già nel corso dell'ultimo decennio i modelli distributivi dei servizi si sono evoluti in modo sostanziale facendo leva sui temi dell'innovazione e della sempre più forte propensione alla customer centricity. Questi elementi hanno comportato per quasi tutte le banche del panorama italiano dei processi di migrazione verso la fruizione del servizio su canali digitali ('migrazione digitale'). Oltre alla possibilità di fruizione online e tramite mobile devices, si è assistito inoltre allo **sviluppo di nuove tecnologie e di soluzioni abilitanti che hanno consentito di rendere il modello distributivo di servizio più prossimo alle esigenze del cliente** (e.g. ATM evoluti).

Le banche dovranno accelerare il percorso di razionalizzazione della rete fisica, per ridurre il 'cost to serve'

È necessaria una maggiore integrazione tra canali digitali e fisici, che offra all'utente un'esperienza coerente fra i diversi punti di contatto

Con la diffusione di modelli multicanale di fruizione del servizio, il cliente può accedere ai servizi in modo molto più rapido e per la quasi totalità dei canali digitali in modo autonomo. Questo determina la **necessità di ottimizzare tutti i punti di contatto al fine di mantenere elevati i livelli di soddisfazione e aumentare la fidelizzazione dei clienti.**

Il presidio fisico della relazione rimane fondamentale anche in un modello di fruizione del servizio sempre più digitale, per cui diviene elemento determinante la **conversione della rete distributiva in un modello a specializzazione verticale con competenze di prodotto.** L'integrazione verticale consente alla banca di focalizzarsi su specifici cluster di clientela e tipologie di prodotti in modo tale da sviluppare capabilities ed expertise che determinino un vantaggio competitivo. Per questo motivo diventa necessaria la **conversione e formazione del personale in ottica di sviluppare competenze specifiche sui prodotti.**

Le nuove evoluzioni del modello distributivo determineranno una transizione da una logica di organizzazione per segmento di clientela ad una logica di specializzazione per prodotto. In tale modello organizzativo le competenze delle figure professionali della rete si modificano assumendo o accentuando le proprie competenze tecniche (relative ai prodotti) e le caratteristiche commerciali, al fine incrementare le tecniche di cross-selling, up-selling, down-selling.

Da una struttura fatta di operatori ed addetti organizzati per segmento di clientela (e.g. Retail & PMI, HNWI, Corporate, ecc.) **si migra verso un concetto di consulenti e professionisti suddivisi secondo attività e competenze, nel quale vengono valorizzate particolari expertise** (consulenti specialist per investimenti, finanziamenti, ecc.).

Linee guida dei nuovi modelli di servizio

I modelli distributivi e di servizio target saranno il risultato della pressione evolutiva e dall'impatto della crisi economica scaturita della pandemia COVID-19. In questa ottica, **solo i player che riusciranno ad adeguarsi alle nuove dinamiche di mercato saranno nella condizione di migliorare il proprio servizio ed ottenere un vantaggio competitivo.**

Il nuovo scenario prevede una transizione obbligata verso modelli di servizio target, sulla scorta delle dinamiche precedentemente descritte.

L'evoluzione del modello distributivo determinerà una transizione da una logica di organizzazione per segmento di clientela ad una logica di specializzazione per prodotto

L'efficacia nella transazione verso nuovi modelli distributivi sarà un elemento di vantaggio competitivo per le banche

I principali driver del nuovo modello di servizio sono i seguenti.

Focus strategico

L'elemento più rilevante per gli istituti bancari sarà quello di determinare il focus strategico del proprio modello di business alla luce dei radicali cambiamenti che l'industry sta attraversando. **Le banche dovranno determinare in modo chiaro la propria offerta in termini di range di prodotto, con un modello a banca generale o banca specializzata, l'identificazione dei cluster target di clientela e le strategie di go-to-market.**

Riorganizzazione degli sportelli

Nei processi di revisione e razionalizzazione del proprio modello distributivo, per gli istituti diventa necessario **effettuare valutazioni ad hoc sul valore delle singole filiali**. La valutazione si baserà sul **valore economico e strategico delle singole filiali in termini di ubicazione geografica, bacino di utenti e prossimità a cluster di clientela specifici** (e.g. fasce d'età specifiche della clientela, PMI, Large Corporate).

Portafoglio prodotti

Nello scenario futuro è prospettabile che nel settore bancario si crei una sempre più forte distinzione tra un'offerta di massa (mass personalization) a basso valore aggiunto, basso costo e con prodotti 'semplici' distribuiti principalmente tramite canali digitali **e prodotti 'complessi' ad alto valore aggiunto** che si rivolgono a segmenti specifici della clientela e che dovranno necessariamente essere supportati da competenze specialistiche e da professionisti formati ad hoc.

Formazione & Change Management

Occorre che gli istituti adeguino il proprio profilo d'offerta in modo da prevedere **un'offerta specializzata su determinati prodotti ad alto valore aggiunto sulla base delle esigenze dei clienti e delle proprie core capabilities**. Per questo motivo **politiche mirate di formazione del personale e di change management per la riorganizzazione della struttura funzionale** sosterranno il processo di cambiamento verso un modello distributivo target.

Customer Experience

La definizione di un profilo di offerta attraverso il quale i clienti possano percepire un valore differenziale in termini concorrenziali diventa sempre più importante in quanto gli switching-cost per i servizi bancari hanno raggiunto livelli prossimi a zero e gli istituti devono porsi come obiettivo di mantenere il tasso di churn rate (inverso al tasso di Customer Retention Rate) più basso possibile. **La qualità percepita del servizio deve essere alta e questo può essere ottenuto tramite un servizio completo rispetto alle esigenze del cliente e tramite un'offerta multicanale flessibile.**

AI, Analytics e Big Data come leva strategica

I Big Data e gli Advanced Analytics rappresentano sicuramente una delle principali sfide a livello architetturale (e non solo) dei prossimi anni per poter supportare, ad esempio, processi innovativi di vendita (precise selling, cross selling, up-selling, ecc.), **di analisi del rischio di credito o di forecast di pattern specifici di comportamento dei clienti**. In questi termini gli Analytics e l'intelligenza artificiale (AI) permettono la raccolta e l'elaborazione dei dati in modo sempre più dinamico. Nella fruizione dei servizi tali tecnologie miglioreranno sempre più il cost-to-serve e gli elementi di personalizzazione dell'offerta.

Approccio al cambiamento

Approccio al cambiamento

Il contesto della Nuova Realtà

Il settore delle banche commerciali sta subendo una rapida evoluzione guidata da una combinazione di fattori di natura politica, economica, tecnologica, nonché connessi all'evoluzione del panorama competitivo e delle abitudini e dei valori del cliente.

Per attenuare gli effetti negativi del COVID-19, molti governi hanno fornito aiuti e finanziamenti per salvaguardare i consumatori ed il funzionamento del sistema economico nel suo complesso. A livello globale, c'è da attendersi che le autorità di regolamentazione persevereranno nell'adozione di un approccio interventista per aumentare la concorrenza, garantire maggiore resilienza aziendale, rafforzare la sicurezza informatica e tutelare i segmenti di clientela più vulnerabili. In particolare, **le autorità bancarie continueranno ad intervenire nel mercato riducendo le barriere all'ingresso del settore bancario e favorendo, sulla scia dell'introduzione dell'Open Banking, maggiore competizione anche nelle aree di tradizionale dominio delle banche commerciali** che in applicazione della PSD2 sono obbligate a condividere i dati dei clienti con aziende o app di terze parti attraverso l'apertura di API. È prevedibile, inoltre, **un'accelerazione della regolamentazione inerente la protezione della privacy dei dati**, la quale si concentrerà sui processi di raccolta e possesso dei dati personali e biometrici nel contesto delle tecnologie emergenti (ad es. Blockchain); l'aumento della frequenza degli attacchi informatici determinerà, invece, **un'intensificazione della normativa sulla sicurezza e sui controlli informatici**.

A livello economico, il COVID-19 ha messo sotto pressione i margini del settore Retail Banking. **L'economia globale è tuttora in una fase recessiva, con tempi e modalità di recupero non prevedibili, e la fiducia dei consumatori è bassa.**

La ricerca KPMG 'The New Consumer 2020' condotta nel secondo trimestre del 2020 su 12 paesi a livello globale mostra che, in media, **4 consumatori su 10 hanno accusato un peggioramento della loro situazione finanziaria, con un altro 13% che ha preferito rinviare gli acquisti importanti, limitando di conseguenza il volume ed il valore delle transazioni e la richiesta di liquidità.**

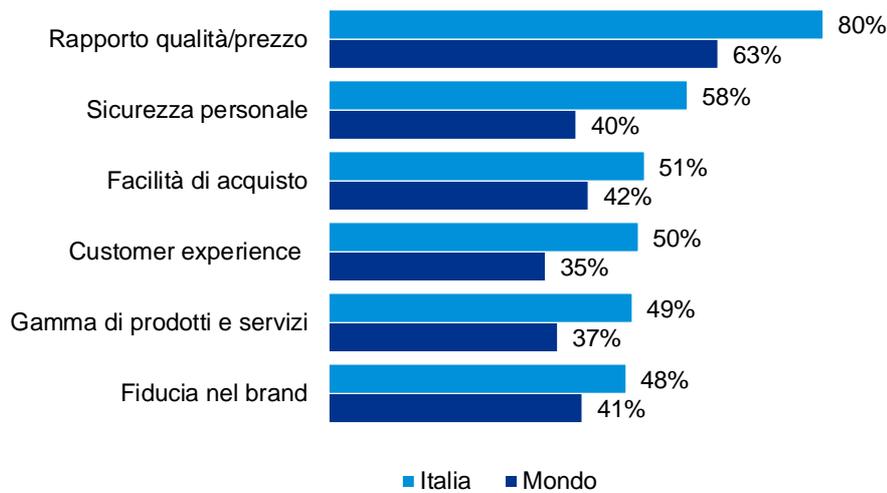
I ricavi delle banche si sono assottigliati anche a causa dell'incremento dei debiti in sofferenza e dei bassi tassi di interesse, riducendo al contempo la disponibilità di capitale da impiegare per il finanziamento di attività redditizie.

Essendo quindi il profitto derivante da attività tradizionali duramente sotto pressione, le banche commerciali devono prendere in considerazione l'opportunità di modificare business e modello operativo.

Le autorità di regolamentazione interverranno per aumentare la concorrenza, garantire maggiore resilienza aziendale, rafforzare la sicurezza informatica e tutelare i segmenti di clientela più vulnerabili

Il COVID-19 ha messo sotto pressione i margini del settore Retail Banking

I driver delle decisioni di acquisto



Fonte: KPMG 'The New Consumer 2020'

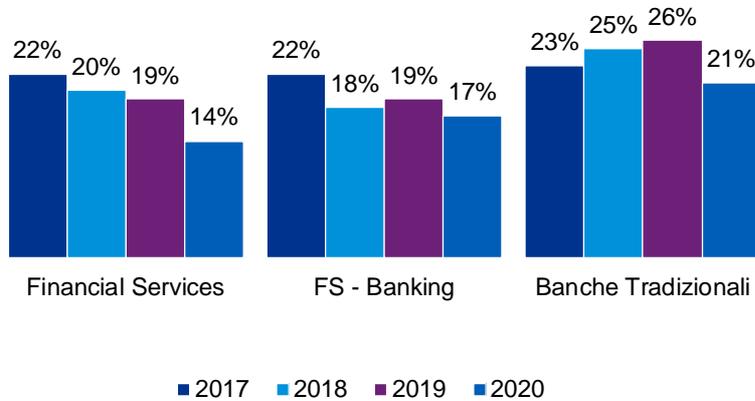
In vista di una ripresa economica incerta, il rapporto qualità-prezzo è diventato il driver più importante per le decisioni di acquisto del cliente. La ricerca KPMG ha evidenziato che il fenomeno è verificato soprattutto in quei paesi che hanno subito un grave impatto economico, ad esempio in Italia occupa la prima posizione seguito dall'esigenza di sicurezza personale.

Oltre alla diminuzione del reddito disponibile, la spesa dei consumatori è influenzata anche dall'impatto psicologico del COVID-19, che ha generato nella popolazione uno stato di ansia e incertezza in ragione del quale il cliente ha ridefinito il comportamento di acquisto, orientandolo alla prudenza e al risparmio.

Altro trend rilevato è che **il COVID-19 ha amplificato la necessità di un facile accesso a prodotti, servizi e informazioni e i consumatori sono diventati più esigenti nella fruizione di esperienze digitali.** La maggior parte dei clienti sono oggi a loro agio nell'utilizzo dei canali online per gli acquisti; le occasioni di shopping presso gli store si stanno riducendo e i consumatori di tutte le età si stanno orientando verso lo shopping touchless e pagamenti contactless.

In questa fase i clienti sono più attenti al rapporto qualità-prezzo e sono più esigenti riguardo alla fruizione di esperienze digitali

Trend di interazione in filiale (% di clienti che prediligono il canale fisico)



Fonte: KPMG 'Customer Experience Excellence 2020'

La progressiva riduzione dell'interazione fisica con i brand del settore Financial Services emerge anche esaminando i risultati della **ricerca KPMG 'L'Eccellenza nella Customer Experience'**, che analizza, per ognuno dei principali settori dell'economia italiana, la tipologia e la qualità delle interazioni offerte dai brand sui vari touchpoint. I dati raccolti nel corso di quattro anni di ricerca dimostrano che **il trend dell'interazione in filiale ha un andamento decrescente sia a livello dell'intero settore Financial Services che all'interno del sub-settore Banking**. In particolare, il livello minimo di interazione si è registrato nel 2020, in corrispondenza del periodo di emergenza dovuto al COVID-19. Invece, nel cluster 'banche tradizionali', la percentuale di clienti che predilige l'interazione in filiale, oltre ad avere valori più alti della media di settore, dimostra sostanziale stabilità nel triennio 2017-2019, ma anch'essa registra una brusca riduzione nel corso del primo semestre del 2020.

Anche a livello qualitativo, **nel 2020 la performance del canale fisico del settore banking è regredita a fronte invece di un crescente apprezzamento del canale online**, misurato in termini di satisfaction dell'utilizzo del sito web e delle app, su cui ha riscosso un punteggio di 8 su 10. Tale risultato è trainato dall'eccellente performance di alcuni campioni di Customer Experience quali Fineco che ha ottenuto sul canale Web una valutazione media di 8,45.

Nel 2020 le interazioni in filiale sono diminuite notevolmente, mentre cresce l'apprezzamento per il canale online

Le opinioni dei consumatori rivelano che ci sono delle prerogative che le banche potrebbero assumere per reincentivare il 'traffico nelle filiali'. In primo luogo, l'esigenza riconosciuta come primaria, sia dal consumatore italiano che globale, è assicurare periodi di attesa brevi (48%) e implementare sistemi per prenotare appuntamenti nelle filiali (45%). **Il consumatore, in ragione di uno stile di vita sempre attivo e della poca disponibilità di tempo, è desideroso di esperienze semplici, funzionali, che minimizzo l'effort e i tempi per fruire del servizio.** A tale esigenza, nel contesto della pandemia, si è aggiunto anche il **bisogno di sicurezza personale**: i consumatori per tornare in filiale reclamano che la banca assicuri il ferreo rispetto del social distancing (41%) e delle norme igieniche (34%). Le banche più reattive o tecnologicamente all'avanguardia hanno trovato soluzioni efficaci alle nuove richieste dei clienti. UniCredit, per esempio, ha rilanciato l'app Ubook che consente di prenotare un appuntamento in filiale scegliendo l'orario preferito e minimizzando i tempi di attesa.

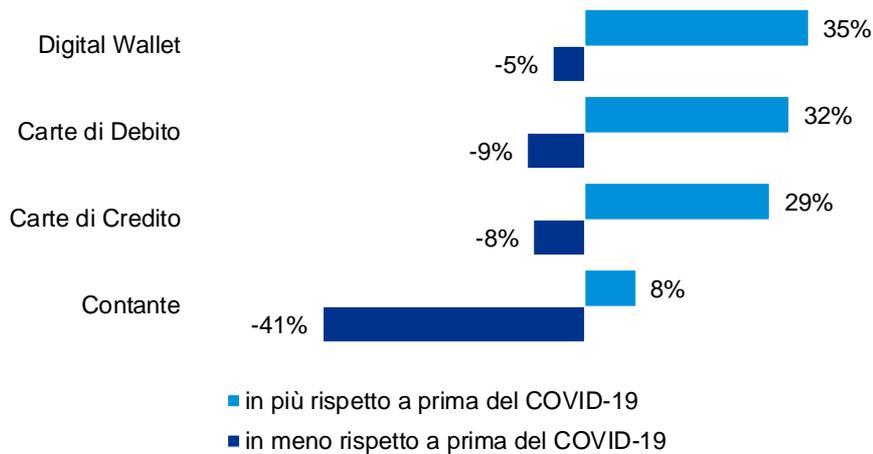
Ottimizzazione delle visite in filiale e focus sul canale online saranno tra le prerogative per le banche italiane

A causa della pandemia, quindi, l'interazione con gli operatori bancari si è spostata necessariamente sui canali online, il cliente è divenuto più esperto dell'interazione digitale e i grandi player del mercato hanno innalzato le aspettative per una Customer Experience eccellente. Gli intervistati della ricerca hanno individuato un set di esigenze prioritarie che si aspettano che gli operatori bancari riusciranno a soddisfare al meglio al termine dell'emergenza. Incontra il maggior consenso l'esigenza di **sicurezza dei dati personali** (44%), segue il **servizio webchat 24/7** (41%) e la **possibilità di usufruire dei servizi da differenti devices** (35%). Altri clienti hanno, invece, dichiarato che usufruirebbero con piacere di video-call (28%) e interagirebbero nelle community per scambiarsi opinioni su prodotti e servizi (16%).

L'impennata dell'e-commerce e i rischi connessi alla circolazione del contante hanno accelerato notevolmente la transazione a sistemi di pagamento digitali. Quasi metà degli intervistati ammette di aver ridotto l'uso del contante a fronte di un aumento nell'uso di carte di credito, di debito e di sistemi di pagamento digitale. La ricerca evidenzia che tale fenomeno è uniformemente diffuso tra tutti i cluster generazionali della popolazione. Il cambiamento delle abitudini di pagamento sarà incentivato anche dalla ripresa del progetto 'Italia Cashless', finalizzato a velocizzare l'adozione della moneta elettronica in Italia in modo da recuperare il divario dell'Italia rispetto agli altri paesi europei sul fronte dei pagamenti digitali. Il piano, presentato ad ottobre 2019 e poi slittato a causa dell'emergenza Coronavirus, si prefigge di motivare gli italiani all'uso dei pagamenti elettronici, rimborsando il 10% della spesa effettuata con App, carte di credito, di debito e bancomat negli esercizi commerciali, a cui si aggiunge un superpremio di 100.000 Euro per i primi 100.000 italiani che utilizzeranno più spesso i pagamenti elettronici.

Il COVID-19 ha accelerato la transazione a sistemi di pagamento digitali

Strumenti di pagamento utilizzati dagli italiani al termine della pandemia



Fonte: KPMG 'The New Consumer';

Q: Considerando i tuoi acquisti futuri, pensi che utilizzerai tali metodi di pagamento in misura uguale, maggiore o minore rispetto a prima della situazione COVID-19?

Ancora, altro fenomeno di cui le imprese di ogni settore dovranno prendere atto è che **la pandemia da una parte ha accresciuto le aspettative dei consumatori e dall'altra ne ha ristabilito le priorità e i valori**. In tale periodo di incertezza, **la fiducia nel brand è diventata uno dei principali driver delle decisioni di spesa e ha acquisito un'accezione multidimensionale**, includendo una molteplicità di componenti che vanno dall'attenzione all'ambiente e alle comunità locali alla protezione del consumatore, da perseguire in primo luogo garantendo la sicurezza dei dati personali. Le banche commerciali dovranno, quindi, riconsiderare le modalità di fidelizzazione dei clienti e tener conto del fatto che la pandemia ha innalzato le aspettative e ristabilito il set di valori primari del consumatore.

La fiducia nel brand è diventata uno dei principali driver delle decisioni di spesa e ha acquisito un'accezione multidimensionale

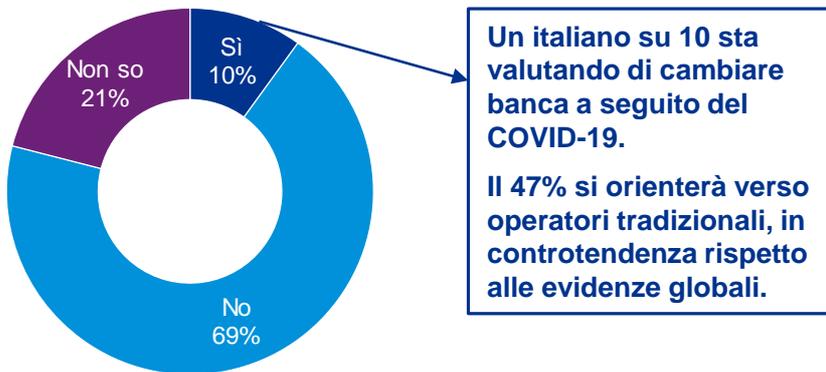
Il COVID-19, soprattutto nel settore bancario, ha svolto la funzione di 'acceleratore della digitalizzazione'. Durante la pandemia, infatti, la competizione settoriale non ha subito alcuna battuta di arresto: **le Neo Bank e le banche non tradizionali hanno continuato a sfidare le banche classiche per accaparrarsi quote di mercato intensificando la competizione**. Le Neo Bank in rapida crescita, svincolate da strutture tecnologiche retrodatate e operanti in maniera snella e agile, sono in grado di offrire esperienze personalizzate e interazioni seamless incontrando le esigenze di una generazione sempre più desiderosa di esperienze digitali. Anche gli operatori storici sono stati sfidati da una serie di player non tradizionali: brand del settore Retail, come Amazon e Alibaba, hanno iniziato ad offrire servizi finanziari attingendo ad una tecnologia avanzata e ad una base clienti molto ampia.

Nonostante questi nuovi player digitali rappresentino una minaccia significativa per le banche tradizionali, i dati raccolti in ricerche di settore dimostrano che **i clienti continuano ad utilizzare le Neo Bank solo come servizi accessori, mentre le banche tradizionali presidiano i servizi bancari primari**.

Dalla loro parte le banche tradizionali non hanno solo una più grande quota di mercato, ma anche una base di clienti più fedele. In particolare, **i dati della ricerca KPMG 'The New Consumer 2020' evidenziano che la maggioranza degli intervistati (76%) è tuttora cliente di banche tradizionali e non è intenzionata a cambiare operatore come conseguenza del COVID-19.**

Concentrandoci sul cluster di coloro che invece sono orientati al cambiamento (10%), i risultati italiani differiscono da quelli globali: a livello aggregato i clienti risultano più attratti dalle banche puramente digitali (40%), mentre in Italia la prima scelta ricade sempre sugli operatori tradizionali (47%). Nel lungo termine, è prevedibile che i clienti si rivolgeranno ai nuovi player se le loro esigenze hanno prospettiva di essere soddisfatte in maniera più puntuale. Sta quindi alle Retail Bank decidere quando emulare i concorrenti e quando sancire con essi proficue partnership.

Clienti che stanno valutando di cambiare banca a seguito del COVID-19



Fonte: KPMG 'The New Consumer 2020'

Va da sé che **a fronte di uno sfidante contesto competitivo, l'ulteriore prova che le banche dovranno affrontare ha matrice tecnologica: le banche retail hanno bisogno di decidere in quali tecnologie investire per crescere ed aumentare i livelli di profittabilità.**

La tecnologia continuerà a ridefinire la relazione tra il cliente e la banca retail e quest'ultime continueranno ad implementare nuove tecnologie per ottenere la riduzione dei costi, il miglioramento dell'efficienza dei processi, velocità e scalabilità delle operazioni. La crescita della potenza di Data & Analytics e l'aumento del volume di dati disponibili ha abilitato una maggiore personalizzazione di tutte le interazioni del cliente. Le principali banche stanno già offrendo sistematicamente soluzioni di automazione come i chat bot, che aumentano l'efficienza e la capacità di comprensione dei dati. La tecnologia continuerà ad evolversi al ritmo di concetti come la Realtà Aumentata e nuove applicazioni basate sulla tecnologia Blockchain (es. Distributed Ledger Technology) ridefiniranno la natura dei servizi bancari a favore di una sempre maggiore personalizzazione del rapporto.

La sfida per le banche sarà soprattutto di matrice tecnologica

I modelli bancari nella nuova realtà e le sfide strategiche

A fronte di tali cambiamenti di contesto, ipotizziamo che nel settore bancario si affermeranno tre modelli principali destinati a coesistere: banche universali, banche focalizzate sui servizi di transazione e cosiddette 'ambient bank', ovvero banche incorporate nell'ecosistema di appartenenza.

Tali modelli presentano caratteristiche peculiari, ma sono accumulati dal fatto che per affermarsi e avere successo devono affrontare le seguenti **sfide strategiche**:

- conoscere approfonditamente il consumatore per rispondere puntualmente ai suoi bisogni
- massimizzare l'efficienza economica
- adottare nuove modalità di lavoro
- adeguarsi alla crescente regolamentazione in materia
- identificare il ruolo ricoperto nell'ecosistema.

Le banche universali

Le banche universali svolgono tutte le attività di raccolta ed impiego del risparmio, di intermediazione finanziaria ed esercizio del credito specializzato.

Negli ultimi anni i margini delle banche universali si sono ampiamente ridotti a causa degli alti costi operativi e delle pressioni al ribasso sulle commissioni da transazione e reddito da interessi. Di conseguenza, per garantire la redditività del business, **le banche universali dovranno sia cogliere nuove opportunità di profitto che efficientare i costi del modello operativo attuale.** Strategica per una riduzione strutturale dei costi è la razionalizzazione delle filiali che le banche universali dovranno realizzare, tenendo tuttavia in considerazione la vitale necessità di mantenere attiva parte della loro rete di distributiva. I segmenti di clienti ad alto margine di profitto prediligono, infatti, l'interazione diretta, senza contare che esistono tutt'oggi comunità rurali povere di competenze digitali e prive di accesso alla tecnologia. La necessità di efficientare i costi richiederà alle banche universali di implementare, quando permesso, un modello operativo più automatizzato possibile.

L'assottigliamento dei margini di profitto può essere compensato sfruttando nuove opportunità di business quali quelle offerte dal settore assicurativo e dal wealth management. Le banche universali, disponendo di un'estesa base clienti, possiedono un prezioso patrimonio informativo che può essere valorizzato per creare profittevoli strategie insight-driven e offrire prodotti e servizi innovativi.

Posta la centralità acquisita dalla customer experience, **le strategie basate sull'analisi dei dati dovranno mirare ad offrire un customer journey personalizzabile**, inoltre l'utilizzo di un ampio set di dati permetterà di prendere decisioni in maniera informata e celere su tutti i touchpoint.

Le aspettative riposte dal consumatore nei confronti degli operatori bancari sono settate in base alle esperienze collezionate in altri settori: **è quindi essenziale rispettare gli standard qualitativi a cui il consumatore è abituato, offrendo esperienze non solo personalizzate, ma anche semplici e seamless, oltre che coerenti su tutti i vari canali.** Le banche universali dovranno garantire che ogni interazione, vendita o servizio risulti semplice, coinvolgente e trasparente, apportando valore per il cliente.

La tecnologia giocherà un ruolo chiave anche nell'assestare lo sviluppo di modalità di lavoro agili e flessibili e soluzioni digitali che ridurranno l'impiego della forza lavoro. Inoltre, il passaggio a front office più digitali che tradizionali sarà fondamentale per relazionarsi con clienti più giovani meno affezionati alle interazioni umane.

All'interno del 'macro-sistema', le banche universali fungono da 'ancora' tra diversi ecosistemi, creando alleanze e partnership. Un modello operativo vincente prevede che le banche universali massimizzino le partnership esistenti e costituiscano nuove alleanze con Fintech e altri fornitori di tecnologia.

Le banche focalizzate sui servizi di transazioni

Le banche focalizzate sulle transazioni sono principalmente fornitrici di servizi di pagamento.

La profittabilità del business di questo secondo cluster di banche è incentrata sulla copertura del costo unitario delle transazioni. Posta quindi la necessità che i costi delle singole transazioni siano inferiori ai rispettivi ricavi, è possibile efficientare i costi investendo in automazione e implementando architetture tecnologiche digitali.

Tali banche adottano un modello operativo molto snello e sono strettamente focalizzate su segmenti di clientela specifici, innovando costantemente su particolari ambiti delle esigenze del cliente.

Anche le banche focalizzate sui servizi di transazioni hanno una vasta base di clienti e traggono inoltre vantaggio dal disporre della 'cronologia' delle transazioni effettuate dai clienti.

Essendo, inoltre, i ricavi trainati dai volumi delle transazioni effettuate, un modello operativo vincente prevede di tutelare la base clienti utilizzando l'analisi dei dati per meglio rilevare e prevenire la criminalità e la frode finanziaria.

Il successo di queste banche focalizzate sulle transazioni è agevolato dall'Open Banking, che ha ampliato le opportunità di condivisione dei dati tra i diversi attori del sistema bancario.

Le banche transaction-focused si interfacciano con ecosistemi multipli e devono fornire interazioni seamless con ognuno di essi. Esse, infatti, ricoprono un ruolo diverso all'interno dell'ecosistema rispetto alle banche universali, **non costituiscono un punto di ancoraggio degli ecosistemi, ma bensì sono parti di tanti più ecosistemi possibili in**

modo da massimizzare il volume delle transazioni

effettuate e con esso i ricavi. Per tale motivo, un modello operativo vincente prevede che siano sostenuti investimenti in prodotti e servizi innovativi per rafforzare il ruolo delle banche come partner degli ecosistemi esistenti. Sarà, quindi, strategicamente cruciale identificare gli ecosistemi 'bersaglio' e garantire che i servizi offerti siano ben integrati nell'ecosistema individuato.

Per le banche transaction-focused è fondamentale riuscire ad offrire esperienze fluide tra i molteplici ecosistemi in cui risultano integrate, allo stesso tempo devono congegnare per il consumatore finale un'esperienza semplice, poco impegnativa e disegnare un'interfaccia user-friendly, che minimizzi le richieste di supporto del customer service.

Rispetto al modello di banca universale, **le banche transaction-focused hanno un front office con una maggior componente tecnologica e più focalizzato sul back office che sull'interazione con il cliente;** un modello operativo efficiente prevede che l'ulteriore digitalizzazione dei processi identifichi le opportunità per riutilizzare, riqualificare e reindirizzare le risorse.

Ultimo tema strategico che le banche transaction-focused dovranno tenere presente nel loro percorso evolutivo è che, a differenza delle banche universali, regolate da una disciplina ormai in una fase matura di sviluppo, **il quadro normativo che regola il business in cui operano queste banche non è consolidato, ma bensì è in piena evoluzione,** e richiede inoltre l'applicazione di norme di settori diversi (es. e-commerce).

Banche ambientali

Le banche ambientali sono così definite poiché non esistono come entità autonome, ma sono inglobate nell'ecosistema di cui fanno parte. Con l'avvento delle banche ambientali il 'fare banca' diventa invisibile poiché viene incorporato all'interno dei dispositivi Internet of Things (IOT) di uso quotidiano con la finalità di facilitare le transazioni.

La banca ambientale è un abilitatore di ecosistemi, quali Amazon, Samsung, Microsoft. Di conseguenza, **il focus strategico è quindi sulla costruzione e sulla fornitura di API** (Application Programming Interface), un intermediario software che consente a due applicazioni di comunicare l'una con l'altra. **Alcune banche tradizionali stanno già testando il modello Ambient Bank.** FINN di ING Bank, ad esempio, consente a dispositivi intelligenti di effettuare in automatico pagamenti per conto dell'utente. Goldman Sachs ha lanciato un portale API per sviluppatori, rivestendo quindi il ruolo di produttore di API nell'ecosistema.

A differenza, quindi, delle banche transaction-focused, che partecipano a più ecosistemi, **le banche ambientali sono assorbite dall'ecosistema stesso e fungono da 'abilitatori' per potenziare le funzionalità dei servizi e prodotti smart**, quali ad esempio televisori, frigoriferi o automobili.

Un approccio vincente prevede che tali banche collaborino con ecosistemi proprietari (ad es. Amazon, Google) per progettare nuovi metodi di pagamento, deposito e servizi di prestito compatibili con le modalità di utilizzo delle tecnologie IOT. In tale contesto, **un'esperienza di successo non necessita che i consumatori siano coscienti del set di servizi forniti dall'operatore bancario nel contesto dell'ecosistema, anzi più i processi operativi della banca saranno fluidi ed 'impercettibili' e più sarà compiuta**

l'integrazione dell'operatore con l'ecosistema circostante.

Avere accesso ai dati anche da molti dispositivi IOT permette alla banca un'approfondita comprensione delle abitudini di spesa e del fabbisogno di credito del cliente. **Le 'ambient bank' devono quindi sfruttare l'opportunità di utilizzare i set di dati forniti dai dispositivi IOT per prevedere il comportamento di acquisto e le esigenze di liquidità del cliente.**

Per la banca è inoltre possibile progettare esperienze seamless collegando processi e decisioni direttamente ai dati sul consumatore forniti dagli ecosistemi. Investire, quindi, in architetture tecnologiche sarà cruciale anche per le banche ambientali dovendo memorizzare, manovrare e analizzare velocemente l'enorme volume di dati acquisiti tramite i prodotti IOT.

Una caratteristica strategica delle banche ambientali, che può essere considerata uno dei principali driver dell'efficienza dei costi, risiede nel fatto che in tali banche il costo del personale rappresenta una voce residuale del bilancio, essendo il business prettamente incentrato sulla fornitura dei servizi tecnologici che non prevedono interazione con il cliente. La maggior parte della forza lavoro, caratterizzata da personale specializzato con avanzate skill digitali, è collocato in uffici e agisce da remoto.

Ultimo tema strategico concerne l'evoluzione del quadro normativo di riferimento che è ancora agli stadi iniziali, anche se è già possibile prevedere che importanza preminente sarà riservata alla tutela dal Cyberischio e da altri rischi di natura tecnologica, essendo ogni dispositivo IOT vulnerabile sotto il profilo della sicurezza informatica.

I presupposti di un modello di successo

In sintesi, per affermarsi nella nuova realtà e affrontare con successo le condivise sfide strategiche, **i tre modelli di business dovranno padroneggiare contemporaneamente otto capacità che sono alla base di un modello operativo connesso.**

Tali capacità hanno la caratteristica di essere inter-funzionali e allineano il modello operativo alla finalità di apportare valore sia al cliente che all'azienda. Le banche che stanno investendo nello sviluppo di tali capacità hanno il doppio della probabilità di avere successo e affermarsi nella nuova realtà rispetto alle banche meno adattive e lungimiranti.

1 Strategie e azioni Insight driven

Una strategia di business vincente non può prescindere da un'**accurata analisi dei dati da cui estrarre informazioni preziose e 'monetizzabili'**. Per le banche, ma in generale per tutte le aziende più ambiziose, sarà cruciale attrezzarsi tempestivamente per sviluppare in tempo reale una vista multidimensionale dei loro clienti, che permetta di **progettare esperienze significative ed efficaci, ad alto livello di personalizzazione**. È ormai consolidato che **la prima regola dell'esperienza del cliente è 'conoscere il cliente'**: non è quindi sufficiente avere una comprensione superficiale delle esigenze del destinatario dell'offerta, ma è richiesta una profonda cognizione della vita del cliente e la **traduzione di tale conoscenza nel processo decisionale, nella definizione delle priorità e nella progettazione dell'esperienza.**

2 Servizi e prodotti innovativi

Aziende orientate verso un modello operativo vincente sono in grado di sviluppare convincenti proposte di valore per i clienti, sia in termini di prezzo che di prodotti e servizi offerti. In un modello ideale, l'innovazione di prodotti e servizi è trainata dalle esigenze e dalle priorità del cliente, poiché il fine ultimo è anticipare le sue richieste guadagnando un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. **Il presupposto per innescare un produttivo processo innovativo è adottare una mentalità problem-solving che, unita alla conoscenza del cliente e ad uno spirito aperto all'apprendimento e alla sperimentazione, consenta un continuo perfezionamento.**

3 Intenzionale centralità dell'esperienza

Alcune aziende investono molto in nuove tecnologie e processi, ma commettono spesso l'errore di non riuscire a tradurre gli investimenti in impatti sull'esperienza dei clienti, dipendenti o partner commerciali. Le aziende orientate ad un risultato eccellente devono percorrere l'iter in senso inverso: è necessario domandarsi prima quale esperienza vogliono consegnare a questi segmenti di pubblico e poi cercare intenzionalmente di perseguirla. Questo approccio presuppone che **l'esperienza del cliente non si generi casualmente come risultato standard di più processi interni, ma bensì sia frutto di un disegno calcolato che viene intenzionalmente trasmesso al cliente ad ogni punto di contatto.**

4

Interazioni seamless

La rimozione degli ostacoli, della burocrazia e la progettazione di un percorso end-to-end senza attriti è essenziale per offrire al consumatore un'esperienza semplice e funzionale, che ben si sposa con la sua condizione di 'povertà di tempo' ed esigenza di gratificazione immediata. **Per creare interazioni fluide l'azienda deve riuscire ad ingaggiare i clienti in più punti di contatto e garantire un'esperienza integrata tra ognuno di essi.**

5

Processi reattivi e supply chain

Il raggiungimento di livelli di esperienza ottimali è correlato all'efficienza e all'agilità con cui l'azienda soddisfa la promessa di esperienza offerta al cliente. **I modelli operativi più performanti dovranno mettere in atto i corretti meccanismi per l'analisi delle decisioni aziendali, dei modelli e dei servizi di approvvigionamento.** Il COVID-19 ha dimostrato la necessità di flessibilità organizzativa e reattività per le aziende orientate a mantenere relazioni ottimali con i clienti.

6

Forza lavoro potenziata e allineata a valori e obiettivi dell'azienda

I dipendenti sono alla base di esperienze straordinarie. **L'esperienza dei dipendenti deve arricchire e potenziare l'esperienza del cliente target e ciò richiede che i leader, i dipendenti e l'intera cultura aziendale siano allineati verso un unico obiettivo e ispirati ad un insieme di valori coerenti che modellano i comportamenti.** Ciò si realizza in un contesto in cui i leader fungono da 'supporter' piuttosto che da 'controller', permettendo ai dipendenti di esprimere i giudizi e prendere decisioni in linea con ciò che i clienti si aspettano di esperire nel momento di interazione.

7

Architettura tecnologica digitalmente abilitata

I modelli operativi di successo dovranno avere la **capacità di progettare e gestire servizi digitali intelligenti, tecnologie e piattaforme per mantenere la promessa del cliente in modo agile, conveniente e scalabile, pur mantenendo adeguati livelli di sicurezza.** Dovranno focalizzarsi sullo sviluppo di soluzioni che permettano anche a clienti, dipendenti e partner di lavorare in maniera agile ed efficace e favoriscano la rapida implementazione di nuove tecnologie e nuovi prodotti e servizi.

8

Integrazione tra ecosistemi

Un operatore orientato al successo non deve cadere nella trappola dell'autoreferenzialità, ma bensì deve intessere e sfruttare proficue sinergie con terze parti e affidarsi a partner scupolosamente selezionati. **Lo sviluppo di relazioni di fiducia tra aziende connesse permette di aumentare la velocità di accesso al mercato, ridurre i costi, ridurre i rischi e colmare le fisiologiche lacune di capacità.** La diffusione delle piattaforme digitali sta fungendo da terreno fertile per lo sviluppo di partnership sempre più estese finalizzate a soddisfare le esigenze bancarie a favore di una sempre maggiore personalizzazione del rapporto.

Il nuovo modello di servizio: Back to the Past

Il nuovo modello di servizio: Back to the Past

I nuovi trend di consumo contribuiranno a riscrivere il futuro del modello di servizio delle imprese bancarie, attingendo dal passato alcuni tratti caratterizzanti.

Fino agli anni Novanta, il modello di business delle banche era finalizzato alla massimizzazione della raccolta fondi, allo sviluppo di attività creditizie e all'ampliamento degli ambiti di operatività. Gli sforzi delle banche erano solo indirettamente concentrati sulla soddisfazione del cliente: infatti, essendo il modello di servizio improntato ad una specializzazione per prodotto o per area di business, le esigenze del consumatore non erano considerate nella loro totalità, ma limitatamente all'area di specializzazione di ciascun gestore. Una figura tipica del modello di banca tradizionale era infatti il cosiddetto 'settorista', ovvero un dipendente dotato di un grado piuttosto elevato di autonomia, collocato in un livello medio-elevato della scala gerarchica, il quale presidiava specifici settori del segmento corporate, quali ad esempio industria, artigianato o agricoltura. Il settorista gestiva la relazione con il cliente e deliberava, nei limiti prestabiliti, sulla concessione di fidi ai clienti a lui assegnati valutandone il relativo rischio. Anche l'offerta del settore privati era specializzata ed i gestori avevano competenze verticalizzate sui vari prodotti dell'offerta retail e, pur soddisfacendo il cliente per la qualità del servizio erogato, venivano inevitabilmente sacrificate proficue opportunità di cross-selling di prodotti e servizi della banca.

A partire dalla fine degli anni Novanta, la strategia delle banche è mutata e, piuttosto che persistere nell'acquisizione di nuove fasce di mercato, gli intermediari finanziari hanno iniziato a competere per migliorare e consolidare il rapporto con i clienti in portafoglio, spostando l'attenzione sulla relazione. Per offrire al cliente un'esperienza più personalizzata e giovarne in termini di maggiore fidelizzazione, si è diffusa nel settore bancario l'adozione di un modello organizzativo a struttura 'divisionale', basato su una segmentazione della clientela in tre cluster principali: Retail, Corporate, Private. Tale modello di servizio permette di presidiare i segmenti di mercato in maniera più puntuale rispetto ad un'offerta commerciale pressoché indifferenziata in relazione ai vari tipi di clientela, instaurando quindi relazioni più customer-centriche. **Tale cambiamento organizzativo decretò il passaggio da un modello 'transaction banking', finalizzato alla massimizzazione del volume di clienti, ad un modello 'relationship banking',** che sacrifica la specializzazione a favore di un'offerta di prodotti e servizi più completa gestita da un unico consulente a cui il cliente fa riferimento.

Fino agli anni '90, il modello di business delle banche era finalizzato alla massimizzazione della raccolta fondi, allo sviluppo di attività creditizie e all'ampliamento degli ambiti di operatività

A partire dalla fine degli anni '90, le banche hanno iniziato a focalizzarsi sul consolidamento del rapporto con i clienti in portafoglio, spostando l'attenzione sulla relazione

Tuttavia, **l'approccio transazionale viene ancora oggi utilizzato in alcune aree di attività tipicamente del settore retail**. Essendo basato su una logica di standardizzazione del prodotto, infatti, esso consente un significativo contenimento dei costi ed è quindi adatto ad essere applicato in segmenti di mercato a bassa profittabilità.

Decisamente più elevati sono i costi associati ad un rapporto di tipo relazionale, che si fonda su una profonda ed esaustiva conoscenza del cliente e delle proprie esigenze con l'obiettivo di definire un'offerta altamente personalizzata. L'approccio relazionale, infatti, è basato sul possesso di un prezioso patrimonio, imprescindibile per la costruzione di relazioni di valore: le informazioni. Presupposto del modello è, infatti, la raccolta continuativa da parte dell'intermediario di un quadro informativo completo del cliente, che includa anche informazioni di natura riservata non disponibili ad altri operatori di mercato, da custodire ovviamente nel pieno rispetto della privacy.

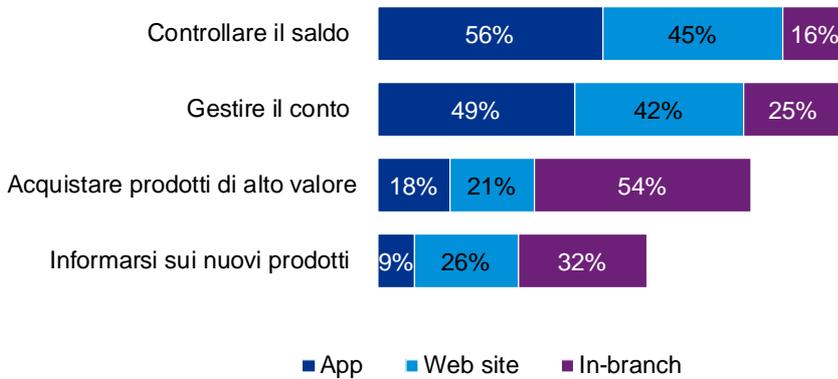
In virtù di tali considerazioni, si evince che **la tecnologia e la digitalizzazione dei canali di interazione, che permettono di valorizzare gli insight e i data analytics raccolti attraverso i diversi touchpoint, sono la chiave per innescare un 'circolo virtuoso' che parte dalla definizione del profilo del cliente e del suo grado di affidabilità, passa attraverso l'offerta di un servizio coerente con le sue esigenze e termina con un rafforzamento della relazione**.

I dati relativi ai trend di consumo del cliente bancario dimostrano, però, che **i canali digitali non sono adatti a coprire tutti i servizi e i prodotti richiesti dal consumatore**: l'interazione online è prediletta per fruire dei servizi bancari basilari, ma per le attività ad alto valore il cliente preferisce recarsi in filiale ed interagire con un consulente esperto in materia.

I dati della ricerca KPMG 'The New Consumer 2020' evidenziano che la pandemia ha accentuato alcuni fenomeni che erano già sulla strada del consolidamento: **il sito web e le app sono il canale preferenziale per controllare il saldo, gestire il conto corrente e ottenere informazioni su nuovi prodotti**.

L'approccio relazionale è basato sul possesso di un prezioso patrimonio, imprescindibile per la costruzione di relazioni di valore: le informazioni

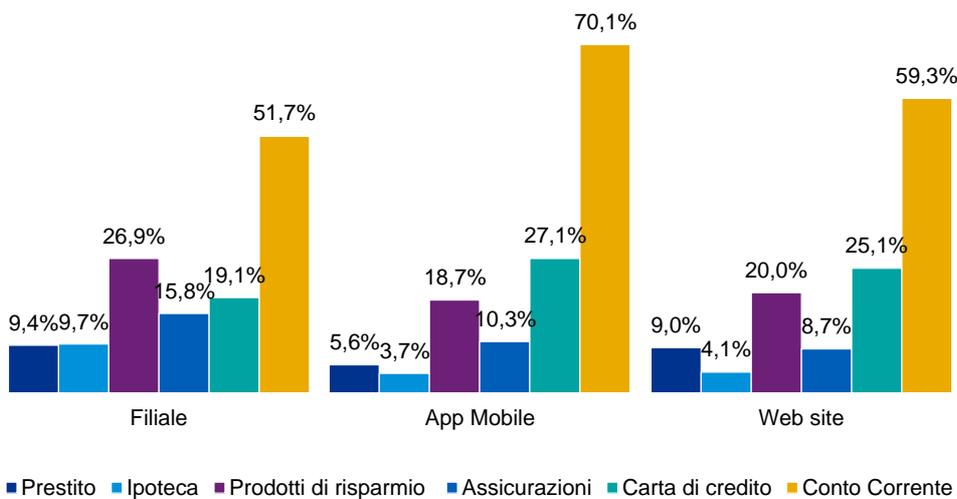
Trend di utilizzo dei canali dopo il COVID-19



Fonte: KPMG 'The New Consumer 2020'

La filiale rimane, invece, il punto di riferimento per l'acquisto di prodotti ad alto valore. Questo trend trova conferma in tutte le fasce di età, raggiungendo un picco in corrispondenza della fascia di età 55-64 anni, dove solo un residuo 30% è disposto a prendere in considerazione un'interazione indiretta (Call Center, App, Web site) per eseguire operazioni complesse. Maggiore disponibilità è riscontrata da parte dei giovani, anche in considerazione del fatto che mediamente il valore delle operazioni concluse è minore delle operazioni dei clienti over.

Trend di utilizzo dei canali per tipologia di servizio



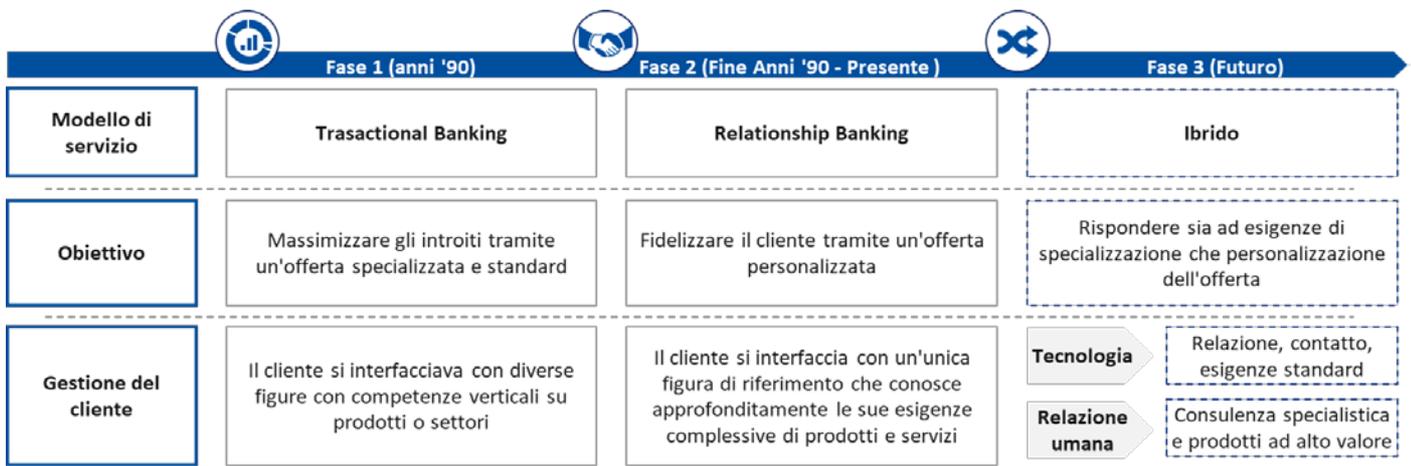
Fonte: KPMG 'Customer Experience Excellence 2020'

Anche i risultati della ricerca KPMG 'L'Eccellenza nella Customer Experience 2020' confermano che l'interazione umana ricopre ancora un ruolo centrale per alcune categorie di servizi. La filiale registra un maggior livello di interazioni per i servizi inerenti prestiti, le ipoteche e le assicurazioni, mentre le interazioni aventi ad oggetto prodotti più basilari, quali le carte di credito ed il conto corrente, sono registrate in prevalenza sui canali web e app mobile.

Le evidenze suggeriscono che i modelli di servizio del futuro saranno dei modelli ibridi che presenteranno caratteristiche sia delle banche digitali sia delle banche tradizionali. Nella banca del futuro la gestione della relazione si scinde: la tecnologia presidierà il contatto in una logica win-win, i dati analytics ottimizzeranno la raccolta di informazioni a favore di una puntuale risposta alle esigenze del cliente, mentre l'interazione umana farà fronte alla richiesta di professionalità e di specializzazione che il cliente bancario necessita per sottoscrivere prodotti e realizzare operazioni di alto valore.

I modelli di servizio del futuro saranno dei modelli ibridi che presenteranno caratteristiche sia delle banche digitali sia delle banche tradizionali

I modelli di servizio del settore bancario nelle diverse fasi storiche



Fonte: KPMG

Tale previsione non trova però applicazione per il segmento di clientela **Private**. Per questo cluster di clienti, infatti, la figura del consulente finanziario personale non è rimpiazzabile da un contatto digitale e l'interazione umana si pone al servizio del cliente anche per le esigenze più basilari.

Negli ultimi anni si è infatti affermata la figura del **'Private Banker'**, un professionista al servizio del segmento **Private**, ovvero clienti privati con un elevato patrimonio e disponibilità liquide investibili. Oltre ad essere un consulente personale in ambito economico-finanziario, assiste il cliente nella scelta delle migliori soluzioni finalizzate alla valorizzazione del patrimonio del cliente, garantisce la conservazione nel tempo del tenore di vita, pianifica la successione ed il risparmio fiscale. Per svolgere accuratamente la sua funzione, il private banker ha bisogno di entrare in confidenza con il proprio cliente ed assimilare informazioni relative sia alla sua sfera privata che alla sua personalità, in modo da comprendere la sua propensione al rischio e le sue intenzioni nel futuro.

Ad eccezione di tale segmento di clientela ad elevata marginalità, **il presidio della relazione con il cliente spetterà alla tecnologia la quale sfrutterà le potenzialità delle piattaforme digitali per la raccolta dei dati e l'offerta di molteplici servizi tramite un unico touchpoint.**

La cosiddetta 'platformification' sarà, infatti, uno dei tratti caratteristici del futuro modello di business del settore bancario. Come già sperimentato in altri settori, dove i player digitali basati su piattaforma multiservizi (Apple, Amazon, Google, Microsoft) hanno acquisito un solido vantaggio competitivo nel mercato di riferimento, **il punto di forza di questo modello risiede nella logica di co-creazione di valore:** le piattaforme, infatti, abilitano le interazioni tra due o più gruppi/individui indipendenti (di solito merchant e consumatori), generando un effetto di crescita chiamato 'network effect' connesso alla capacità del modello di sintetizzare e unificare in un unico spazio le molteplici relazioni che il cliente intrattiene con le controparti aziendali.

Il settore dei servizi finanziari è stato un precursore nell'applicazione dell'innovazione tecnologica per supportare processi di business complessi, quali pagamenti, gestione patrimoniale e gestione del credito, **tuttavia, i modelli di business non hanno registrato una altrettanto rapida evoluzione, anche a causa dell'elevato costo delle infrastrutture operative e tecnologiche, dell'adeguatezza patrimoniale richiesta e dei requisiti normativi.**

Sopravvivere ed eccellere nella nuova realtà necessita di un cambiamento definitivo del modello operativo: le banche tradizionali devono prendere atto dei limiti di cui soffre il modello attuale, il quale risente dell'agguerrita competizione dei nuovi attori (fintech) e non riesce in autonomia a soddisfare compiutamente le seguenti priorità dell'offerta: sicurezza, convenienza economica, semplicità, personalizzazione e completezza. **Il proliferare delle fintech ha fatto sì che ognuna di queste esigenze sia ottimamente presidiata da un nuovo entrante, le banche devono quindi mettere in discussione il modello tradizionale ed aprirsi ad opportunità di collaborazione con operatori specializzati.**

Attraverso la platformification si supera il concetto di partnership e si atterra su una logica di sinergia tra gli attori coinvolti: le banche possono consentire agli sviluppatori fintech di terze parti di creare prodotti e servizi per proprio conto, offrendo un'ampia gamma di applicazioni fintech per prestiti, pagamenti, investimenti, gestione patrimoniale e altri servizi. **La simbiosi tra banca tradizionale e NewCo innesta un circolo virtuoso che avvantaggia tutte le controparti:** grazie ai servizi specializzati delle fintech catalizzati dalla piattaforma, le istituzioni finanziarie possono offrire un'esperienza bancaria completa e unificata e che supera per qualità l'attuale offerta di mercato; le fintech avrebbero invece accesso ad una base cliente più ampia e ad infinite possibilità di sinergie e di sviluppo di nuove API; mentre il cliente ne giova in termini di netto miglioramento della Customer Experience.

La 'platformification' sarà uno dei tratti caratteristici del futuro modello di business del settore bancario

Sopravvivere ed eccellere nella nuova realtà necessita di un cambiamento definitivo del modello operativo

Attraverso la platformification si supera il concetto di partnership e si atterra su una logica di sinergia tra gli attori coinvolti

L'utilizzo di internet, del mobile e dei social media in Italia (variazione 2020 vs 2018)



Penetrazione
di internet
+14,2%



Connessioni
mobile
+63,4%



Penetrazione
uso attivo dei
social media
+2,9%



Utilizzatori dei
social media
tramite mobile
+14,3%

Fonte: 'We are Social', Report Global 2018 e 2020

Il fenomeno della platformification è guidato da due principali driver: cambiamenti nella domanda incentivati dalla diffusione di internet e dei dispositivi digitali e motivazioni di carattere economico. Particolarmente rilevante è il fenomeno connesso ai cambiamenti di consumo: i progressi tecnologici, l'incremento del potere di spesa dei Millennials, l'ascesa dei social e dell'Internet of Things hanno contribuito a delineare un nuovo consumatore sempre più digitalmente esperto ed integrato nella sua rete di interazioni virtuali. Nel biennio 2018-2020 l'evoluzione dei trend di consumo ha evidenziato un marcato aumento delle connessioni da mobile: il numero di dispositivi mobile con connessione internet ha superato la popolazione totale (80 milioni vs 60 milioni) mentre il tasso di penetrazione di Internet sfiora oggi l'82%.

Il fenomeno della platformification è guidato da due principali driver: cambiamenti nella domanda incentivati dalla diffusione di internet e dei dispositivi digitali e motivazioni di carattere economico

L'utilizzo di internet, del mobile e dei social media

	Italia	Sud Europa	Mondo
Penetrazione di internet	82%	83%	59%
Connessioni mobile	133%	127%	67%
Penetrazione uso attivo dei social media	58%	59%	49%

Fonte: 'We are Social', Report Global 2020

Anche il trend di ascesa delle piattaforme social non si è ancora arrestato: a gennaio 2020 in Italia si contano 35 milioni di utenti attivi (+6,4% vs aprile 2019), la maggior parte dei quali interagiscono sulle seguenti piattaforme: YouTube, WhatsApp, Facebook.

A livello globale, una rilevazione effettuata ad ottobre 2020, e che registra quindi il cambio di abitudini connesso al COVID-19, mostra che oltre 4 miliardi di persone (+12,3% vs 2019) utilizzano i social mensilmente e che l'utente medio spende in media circa il 15% del suo tempo utilizzando piattaforme social.

Il secondo driver della platformification è rappresentato dai vantaggi economici connessi al cambiamento del modello di servizio: l'evoluzione tecnologica permetterebbe alle banche di compensare la riduzione dei margini connessi ad attività tradizionali generando nuovi ricavi derivanti dai servizi offerti tramite terze parti e al contempo favorirebbe una riduzione dei costi di acquisizione di nuovi clienti che gravano sulle economie delle NewCo.

Secondo un articolo dell'Harvard Business Review, **affinché una piattaforma abbia successo deve presentare le seguenti caratteristiche:**

1 Essere una calamita (The Magnet)

Attrarre i partecipanti target con una sorta di 'forza di gravità sociale' per raggiungere la massa critica.

2 Agire come un connettore (The Matchmaker)

Sfruttare i dati per stabilire le giuste connessioni tra le controparti che si incontrano per il tramite della piattaforma.

3 Offrire un kit di strumenti (The Toolbox)

Fornire il supporto per abilitare l'interazione tra i partecipanti, come ad esempio le API che fungono da abilitatori di connessioni.

Fonte: Harvard Business Review

Esempi di declinazione del paradigma delle piattaforme.

NB: tali componenti sono più o meno sviluppati a seconda della tipologia di piattaforma.

The Magnet	The MatchMaker	The Toolbox
<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-bay (attira Veditori-Compratori) ▪ Apple (attira Sviluppatori di App- Utenti) ▪ Air bnb (attira Proprietari di immobili- Ospiti) ▪ Facebook (attira Utenti – Rete Sociale) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Google (connette domanda e offerta di contenuti online) ▪ Amazon (connette domanda e offerta di prodotti) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ You Tube (fornisce agli utenti l'infrastruttura per la creazione dei contenuti) ▪ Wikipedia (fornisce agli utenti l'infrastruttura per la creazione dei contenuti)

Fonte: Harvard Business Review

Alcune istituzioni finanziarie tra cui Citibank e Deutsche Bank hanno messo a punto un 'Developer Portal' per sviluppatori che consente alle app di terze parti di accedere, integrare e/o estrarre dati sulla base di clienti della banca. Tuttavia, **gli esempi più avanzati di utilizzo delle piattaforme arrivano dalle economie orientali**: la Cina, in particolare, è il paese che ospita alcune delle più grandi società fintech basate su piattaforma del mondo, tra cui Ant Financial, che offre una vasta gamma di servizi finanziari attraverso ecosistemi per assicurazioni, credito, prestiti, credit scoring e gestione patrimoniale, così come Tencent, proprietario di WeChat, la principale app mobile multiuso della Cina che si è evoluta da semplice app di social media a piattaforma 'one-stop-shop'.

Tale fenomeno di digitalizzazione del modello di servizio sta conducendo alla diffusione di un nuovo paradigma del settore bancario, noto con il termine 'Banking-as-a-Service' (BaaS) o 'Banking-as-a-Platform' (BaaP) e incentrato sulla tecnologia delle API. Tali interfacce permettono lo scambio di dati e fungono da anello di congiunzione tra dati, prodotti, servizi, funzionalità e i canali di distribuzione (web, mobile, app, smart objects).

Nei modelli di 'Banking-as-a-Service', le API aperte saranno fondamentali per introdurre nell'ecosistema di riferimento applicazioni fornite da operatori fintech, permettendo alla banca di combinare prodotti e servizi per proporre un'offerta che risponda puntualmente alle esigenze della clientela. **Nell'approccio 'Banking-as-a-Service' (BaaS), la banca tradizionale si trasforma da 'produttore' di soluzioni finanziarie ad 'assemblatore' di strumenti di gestione finanziaria e offerte correlate, accelerando il time-to-market e soddisfacendo rapidamente le esigenze e le aspettative dei consumatori digitali.**

In sintesi, **un modello BaaS favorisce un miglioramento della customer experience e, una volta implementato, permette alla banca di innovarsi senza sostenere ricorrenti ed ingenti costi in infrastruttura tecnologica.**

Dall'altra parte implica un cambio di mentalità da parte degli operatori tradizionali, che si sostanzia nella condivisione dei dati e servizi applicativi con partner, come Fintech e altri sviluppatori terzi, attraverso API standardizzate e aperte in modo da portare l'esperienza del cliente bancario ad un livello superiore, all'altezza delle aspettative di un consumatore sempre più esigente, ormai abituato al modello di servizio che le business platform offrono in altri settori economici.

La digitalizzazione del modello di servizio sta conducendo alla diffusione di un nuovo paradigma del settore bancario, noto come 'Banking-as-a-Service' (BaaS) o 'Banking-as-a-Platform' (BaaP)

Un modello BaaS migliora la customer experience e permette alla banca di innovarsi senza sostenere ricorrenti ed ingenti costi in infrastruttura tecnologica

Contatti

Accounting Advisory Services

Enrico Di Leo
edileo@kpmg.it

Corporate Finance

Giulio Carlo Dell'Amico
gdellamico@kpmg.it

Giuseppe Latorre
glatorre@kpmg.it

Silvano Lenoci
slenoci@kpmg.it

Fabrizio Montaruli
fmontaruli@kpmg.it

Domenico Torini
dtorini@kpmg.it

Dario Maria Spoto
dspoto@kpmg.it

Financial Risk Management

Giulia Caja
gcaja@kpmg.it

Francesco Cerri
fcerri@kpmg.it

Barbara Chiodi
bchiodi@kpmg.it

Fabiano Gobbo
fgobbo@kpmg.it

Lorenzo Macchi
lmacchi@kpmg.it

Giuseppe Niolu
gniolu@kpmg.it

Giovanni Pepe
giovannipepe@kpmg.it

Daniela Villani
dvillani@kpmg.it

Stefano Zattarin
szattarin@kpmg.it

Information Risk Management

Luca Boselli
lboselli@kpmg.it

Jonathan Brera
jbrera@kpmg.it

Management Consulting

Paolo Capaccioni
pcapaccioni@kpmg.it

Giuliano Cicioni
gcicioni@kpmg.it

Gaetano Correnti
gcorrenti@kpmg.it

Danila De Pascale
ddepascale@kpmg.it

Alberto Degli Esposti
albertodegliesposti@kpmg.it

Simona Scattaglia Cartago
sscattaglia@kpmg.it

Pasquale Ambrosio
pambrosio@kpmg.it

Andrea Beretta
andreaberetta@kpmg.it

Guido Tirloni
gtirloni@kpmg.it

Risk & Compliance

Corrado Avesani
cavesani@kpmg.it

Giuseppe D'Antona
gdantona@kpmg.it

Marco Stellin
mstellin@kpmg.it

Audit

Alberto Andreini
aandreini@kpmg.it

Simone Archinti
sarchinti@kpmg.it

Luca Beltramme
lbeltramme@kpmg.it

Giovanni Giuseppe Coci
gcoci@kpmg.it

Mario Corti
mcorti@kpmg.it

Riccardo De Angelis
rdeangelis@kpmg.it

Roberto Fabbri
rfabbri@kpmg.it

Maurizio Guzzi
mguzzi@kpmg.it

Alberto Mazzeschi
amazzeschi@kpmg.it

Andrea Rosignoli
arosignoli@kpmg.it

Andrea Rossi
arossi@kpmg.it

Roberto Spiller
rspiller@kpmg.it

Davide Stabellini
dstabellini@kpmg.it

Paolo Valsecchi
pvalsecchi@kpmg.it

Bruno Verona
bverona@kpmg.it

Tax & Legal

Arturo Betunio
abetunio@kpmg.it

Michele Rinaldi
mrinaldi@kpmg.it

Francesco Salerno
fsalerno@kpmg.it

kpmg.com/it



Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento 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 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.

© 2021 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 Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.

Data di pubblicazione: marzo 2021