

MK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

ESTRATTO

**Il vademecum sulla
finanza sostenibile:
un esempio concreto
di stakeholder
engagement**

**Un'experience
omnicanales su misura
per il cliente, come
driver della crescita
digitale**

**La customer experience
ai tempi del Covid-19**

**Sfide e opportunità
per lo sviluppo di
prodotti sostenibili**

n. 5 - 2020

Anno XXVIII - Nuova serie

ABISERVIZI

**BANCARIA
EDITRICE**

MK**La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca**

Bimestrale
dell'Associazione Bancaria Italiana
Nuova serie di
Lettera Marketing ABI
Rivista fondata nel 1981
N. 5 - 2020

Direttore Giovanni Sabatini
Direttore Responsabile Nicola Forti
Redazione Maria Luisa Parenti,
Daniela Vitolo.
mk@abi.it

Ufficio pubblicità
Tel. 06.6767.297

Ufficio abbonamenti
Tel. 06.6767.391-2-3-4-5
Fax 06.6767.397
e-mail: abbonamenti@bancariaeditrice.it

Abbonamento annuo
Italia: 50 euro
Estero: 80 euro
Prezzo di un fascicolo: 12 euro

Editing
Didot.it - Gruppo Doc Creativity
e-mail: info@didot.it
www.doccreativity.it

Foto
Copertina: Adobe Stock
Interno: Adobe Stock

Stampa
Arti Grafiche Boccia

Bancaria Editrice
ABIServizi S.p.A.
Via delle Botteghe Oscure, 4
00186 Roma
www.bancariaeditrice.it

Registrazione
Tribunale di Roma
n. 337 del 14/10/1981

ISSN 1594-4840 (print)
ISSN 2499-5894 (online)

ABISERVIZI
 **BANCARIA
EDITRICE**

Il vademecum sulla finanza sostenibile: 2
un esempio concreto di stakeholder engagement

Chiara Mambelli

Un'experience omnicanale su misura 8
per il cliente, come driver della crescita digitale

Massimo Tessitore

La customer experience ai tempi del Covid-19 14

Pasquale Ambrosio

Sfide e opportunità per lo sviluppo di prodotti 26
sostenibili

Simona Ceccarelli

Rubriche

Azioni e insight di real-time marketing 38
per far evolvere la customer experience

A cura di CRIF

COMITATO SCIENTIFICO

Sergio Cherubini *Università Tor Vergata di Roma*, Fausto Colombo *Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, Ennio Doris *Banca Mediolanum*, Umberto Filotto *Università Tor Vergata di Roma*, Enrico Finzi *AstraRicerche*, Luciano Munari *già Università di Parma*, Federico Rajola *Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, Walter Giorgio Scott *già Università Cattolica del Sacro Cuore*, Michelangelo Tagliaferri *Accademia di Comunicazione*, Enrico Valdani *Università L. Bocconi di Milano*



La customer experience ai tempi del Covid-19

Pasquale Ambrosio
KPMG Advisory

La pandemia globale dovuta alla diffusione del Covid-19 ha avuto un impatto destrutturante e senza precedenti sullo status quo della realtà.

Il termine “new reality” è ormai entrato nel linguaggio comune in riferimento all’inedita realtà che si affermerà al termine della pandemia come risultato della radicale trasformazione che l’evento critico ha indotto nella società, nonché nel sistema economico-produttivo.

Le aziende hanno dovuto fronteggiare un repentino cambiamento delle abitudini dei consumatori e al tempo stesso riorganizzarsi per garantire la sicurezza del personale e la continuità operativa del business. Le aziende più reattive hanno messo in atto in pochi mesi cambiamenti organizzativi e strategici che avrebbero richiesto anni per essere implementati (e in alcuni casi, forse, decenni) e che sono destinati a persistere anche al termine della pandemia.

I risultati della ricerca KPMG “L’Eccellenza nella Customer Experience”, giunta nel 2020 alla sua quarta edizione italiana¹, evidenziano che complessivamente i brand hanno mostrato resilienza e affrontato le difficoltà poste dalla pandemia come un’opportunità per risolvere i “pain points” dell’esperienza tradizionale, puntando su un’omnicanalità sempre più integrata. La customer experience media (misurata dal CEE Score KPMG) dei primi 100 brand è cresciuta del 3% in un solo anno, in Italia come negli altri 27 Paesi del panel KPMG (fig. 1).

La pandemia ha accentuato la polarizzazione tra i brand, amplificando il gap tra leader e inseguitori: basti pensare che in Italia nove dei dieci brand presenti nella Top 10 2020 hanno un posizionamento stabile nelle prime trenta posizioni della classifica da 3 anni (fig. 2).

Nel nostro Paese si conferma campione



¹ <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2020/11/customer-experience-excellence-2020.html>.



indiscusso di customer experience il brand di e-Commerce Amazon, che ha fatto dell'eccellenza della customer experience la sua mission aziendale. Per il quarto anno consecutivo il colosso dell'e-Commerce si posiziona sul podio italiano, mentre nel ranking globale si classifica al 9° posto, rendendo sempre più tangibile il sogno di diventare l'azienda più customer centric al mondo.

Fig. 1



Fig. 2

Ranking Customer Experience Excellence 2020

Brand	2017	2018	2019	2020
Amazon	1°	2°	1°	1°
Apple Store	2°	1°	5°	2°
Esselunga	5°	12°	10°	3°
Netflix	4°	20°	9°	4°
Fineco Bank	6°	11°	4°	5°
Adidas	-	24°	14°	6°
Zalando	-	31°	24°	7°
Nike Store	-	29°	20°	8°
PayPal	-	8°	2°	9°
Geox	11°	23°	19°	10°

Fonte: KPMG, "L'Eccellenza nella Customer Experience", 2020

La pandemia ha accentuato la polarizzazione tra i brand, amplificando il gap tra leader e inseguitori



L'industry che ha risentito maggiormente delle restrizioni imposte a contenimento del virus è senza dubbio il settore travel & hotels, che ha mostrato il miglioramento più basso in termini di qualità dell'esperienza, mentre impatti meno gravi si sono riversati sul settore grocery retail, non-grocery retail e financial services, che hanno difeso la loro posizione in testa alla classifica.

In particolare, anche a **livello globale emerge un rafforzamento del posizionamento dei financial services**, che in ben 12 dei 27 Paesi oggetto di analisi hanno visto un sostanziale miglioramento della propria posizione in classifica.

Gli impatti del Covid-19 e le nuove aspettative dei consumatori

Uno degli impatti più rilevanti della pandemia Covid-19 è stata la "contrazione epocale" dell'economia, che ha rifocalizzato i driver di scelta dei consumatori. Nei Paesi con economie meno solide o che hanno sofferto maggiormente le conseguenze della pandemia, tra cui l'Italia, i consumatori hanno mostrato comportamenti di acquisto più parsimoniosi. I risultati della ricerca KPMG "The New Consumer", condotta durante il lockdown in 12 Paesi a livello globale, tra cui l'Italia, **su un campione di circa 1.000 intervistati per nazione, evidenziano che lo stato psicologico preponderante in Italia è l'ansia e la vulnerabilità (54%)**, mentre solo un residuale 12% sta affrontando la crisi con ottimismo.

L'emergenza sanitaria ha, inoltre, contribuito a riposizionare l'esigenza di sicurezza tra i driver chiave delle scelte d'acquisto (fig. 3). Il concetto di sicurezza non va letto solo in chiave individuale, ma anche in chiave sociale, riquilibrando il valore che assume l'eticità del brand in termini di capacità di agire responsabilmente rispettando gli interessi degli stakeholder, dai clienti al personale dipendente, fino all'ambiente e alle comunità.

Si è affermato proprio in questo frangente storico il concetto di **economia dell'integrità**, a rappresentazione di **una nuova era del business in cui l'etica di un'organizzazione è importante quanto i suoi prodotti e servizi**. Secondo gli esperti, la pandemia ha segnato un punto di non ritorno e in futuro le aziende saranno obbligate a ispirarsi a nuovi criteri di misurazione del successo che vanno oltre il mero profitto.

Particolarmente rilevante è, poi, il tema della **tutela del personale dipendente**. La pandemia Covid-19, infatti, ha avuto un effetto dirompente anche sull'organizzazione della forza lavoro: **le aziende di tutti i settori hanno sostenuto ingenti investimenti per attuare una trasformazione del personale orientata al lavoro a distanza**, che solo nelle realtà più moderne era già stata avviata. Ciò pone a carico delle direzioni del personale il problema di limita-

L'industry che ha risentito maggiormente delle restrizioni imposte è senza dubbio quella del **travel & hotels**, meglio sono andati i settori **retail e financial services**

CUSTOMER JOURNEY



Fig. 3

I driver delle decisioni di acquisto



Fonte: KPMG, "The New Consumer", 2020

% = percentuale di consumatori che hanno valutato il fattore come importante nel proprio processo decisionale rispondendo alla seguente domanda: "Quale dei seguenti elementi è importante per te quando acquisti un prodotto o un servizio?"

Il lungo periodo di isolamento forzato ha dato impulso a una **forte trasformazione digitale dell'offerta**, che si è adeguata alle esigenze di un **nuovo consumatore**

re gli impatti negativi che potrebbero riversarsi sulla vita professionale dei dipendenti, ma anche di **rimodellare in maniera reattiva l'organizzazione e le competenze presenti all'interno dell'azienda** per far fronte alle mutevoli e imprevedibili esigenze del contesto, oltre a **sviluppare una cultura** meno orientata al controllo diretto e maggiormente **focalizzata sulla responsabilizzazione delle risorse su specifici task loro assegnati**.

Infine, ma non meno rilevante, il lungo periodo di isolamento forzato ha dato impulso a una forte trasformazione in senso digitale dell'offerta, che si è adeguata alle esigenze di un "nuovo consumatore", che ha riorganizzato la propria routine nel contesto del focolare domestico. La casa è divenuto il fulcro dell'esistenza quotidiana dell'individuo (home as the new hub) facendo da sfondo alle attività lavorative, allo studio, allo sport e al tempo libero e contribuendo all'impennata dell'e-Commerce e dell'home delivery.

La richiesta di esperienze semplici e salva-tempo influenza anche le preferenze riguardo i metodi di pagamento: **i portafogli digitali e altri metodi contactless sono entrati nella quotidianità del consumatore medio di tutte le età** a fronte di una drastica riduzione dell'uso del contante (fig. 4).

La spinta alla digitalizzazione e l'importanza dell'empatia

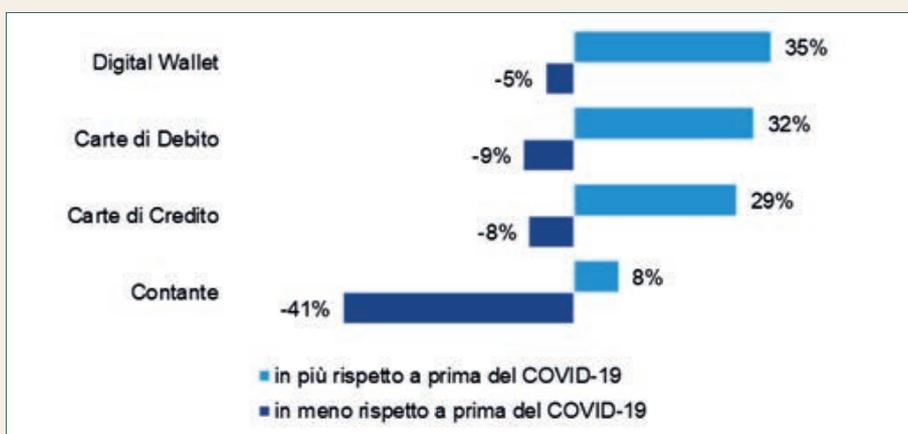
L'accelerazione verso la digitalizzazione costituisce una sfida per il business, e in particolare per le banche, in questo rinnovato ruolo di istituzione al





Fig. 4

Strumenti di pagamento utilizzati dagli italiani al termine della pandemia



Fonte: KPMG, "The New Consumer", 2020

L'accelerazione verso la digitalizzazione costituisce una sfida in particolare per le banche, nel ruolo di istituzione al servizio del Paese

servizio del Paese. Apparentemente il "digital shift" sembrerebbe porsi a vantaggio degli operatori non tradizionali (fintech), che hanno fatto delle interazioni semplici e immediate e dei bassi costi il cavallo di battaglia per competere con le banche e guadagnare quote di mercato. Se, però, si osservano i fenomeni avvenuti in fase pandemica, risulta evidente come il settore bancario abbia rafforzato il proprio posizionamento fiduciario proprio a svantaggio degli operatori più innovativi (fig. 5).

In questo nuovo contesto gli investimenti in fintech sono scesi del 60% tornando ai livelli di 4 anni fa e anche le challenger bank hanno sofferto gli impatti della crisi: alcune delle challenger bank più affermate, quali Monzo e N26, hanno realizzato round di finanziamento il cui post-money non ne ha incrementato il valore

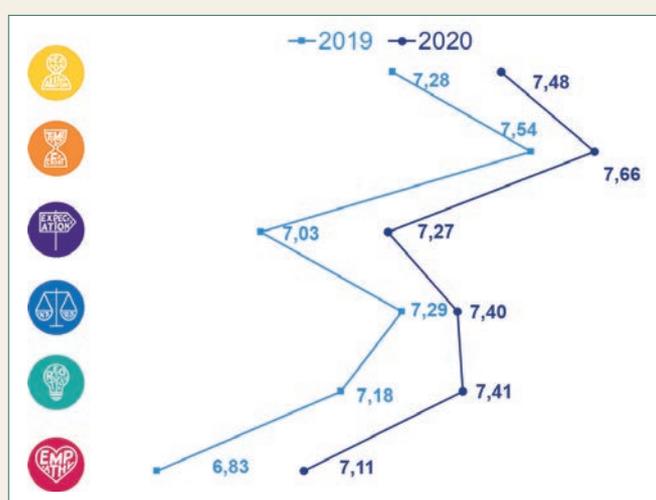
(round down).

La gestione del cliente, sopraffatto dalle difficoltà economiche e incerto sulla ripresa futura, ha richiesto un approccio fortemente empatico e come tale ha fornito nuova linfa agli operatori tradizionali, che hanno fronteggiato la migrazione forzata dell'offerta sui canali digitali mantenendo il giusto equilibrio tra automazione e human touch.

Le banche hanno, infatti, focalizzato i loro principali sforzi di miglioramento sul fattore empatia (+4,1%), raggiungendo soddisfacenti risultati anche nel miglioramento della personalizzazione (+2,7%), indispensabile per mettere a

Fig. 5

Pillar performance sub-sector banking 2020 vs 2019



Fonte: KPMG, "L'Eccellenza nella Customer Experience", 2020

punto soluzioni su misura per clienti e imprese. Positiva è stata anche la performance riscossa su uno dei fattori che quest'anno hanno avuto l'impatto più critico nella valutazione dell'esperienza: l'Integrità. **Sono stati numerosi gli esempi di solidarietà e le azioni di sostegno messe a punto dai brand bancari:** oltre a elargire sostanziose donazioni a favore del Sistema Sanitario Nazionale, molte banche hanno prorogato/sospeso il pagamento delle rate anche oltre le previsioni ministeriali.

La crisi si è rivelata un'opportunità per le banche per consolidare il rapporto con il cliente e, secondo i dati della ricerca KPMG "The New Consumer", la sfida sembrerebbe vinta: **il 94% degli intervistati dichiara di avere fiducia nella propria banca**, per la solidità finanziaria-patrimoniale e per l'interesse mostrato nella cura del cliente, mentre **il 70% rimarrà fedele alla propria banca al termine dell'emergenza**.

Tuttavia, non si può non considerare che l'accelerazione verso il digitale operata dalle banche nel contesto pandemico è stata agevolata anche dalle previsioni del decreto "Cura Italia" per garantire la continuità dell'attività di impresa, quali ad esempio la deroga provvisoria alla forma scritta dei contratti bancari e finanziari, che hanno contribuito alla resilienza del settore.

Competere nella nuova realtà richiede una trasformazione definitiva del modello di business in senso digitale, da realizzare non tramite azioni contingenti, ma implementando un piano strategico organico, strutturato e mirato ad assecondare il "digital shift".

Gli operatori tradizionali per vincere tale battaglia avranno necessità di innalzare la propria capacità di erogare servizi digitali e di analisi dei dati, fattori su cui **la collaborazione con le fintech** può costituire un asso nella manica, **abilitando e accelerando il percorso di trasformazione sia tecnologica, ma soprattutto culturale**, di cui necessitano le banche tradizionali per poter evolvere il proprio posizionamento/modello di servizio. **Il modello del futuro avrà, infatti, natura ibrida:** erediterà dai modelli del passato la componente umana soprattutto per i servizi ad alto valore e fortemente specializzati, quali la consulenza, mentre utilizzerà la tecnologia per presidiare i restanti aspetti, anche di natura relazionale, con il cliente.

Dall'analisi del contesto attuale, emergono una serie di tematiche strategiche a cui gli operatori dovranno riservare attenzione prioritaria per rimanere competitivi nella nuova realtà:

- **conoscere** approfonditamente il consumatore per rispondere puntualmente ai suoi bisogni;
- **massimizzare** l'efficienza economica;
- **adottare** modalità di lavoro flessibili;
- **adeguarsi** alla crescente regolamentazione;
- **individuare** opportunità di costruire ecosistemi integrati con terze parti.

Sono stati numerosi gli esempi di solidarietà e le azioni di sostegno messe a punto dai brand bancari: dalle donazioni a favore del SSN alle proroghe o sospensioni delle rate





La Connected Enterprise fornisce alle aziende delle **linee guida** per orientarsi in questo percorso di **trasformazione digitale** in ottica **customer centric**

Il cliente al centro delle strategie di business e la Connected Enterprise

Per affrontare tali sfide in maniera strutturata ed efficace KPMG aveva già sviluppato un framework di riferimento, la Connected Enterprise (fig. 6), che fornisce alle aziende delle linee guida per orientarsi in questo percorso di trasformazione digitale in ottica customer centric. Le ricerche dimostrano che le banche che stanno investendo nello sviluppo sinergico delle 8 capabilities previste dal framework (fig. 7) hanno il doppio della probabilità di avere successo e affermarsi nella nuova realtà rispetto alle banche meno adatte e lungimiranti.

Un investimento moderato o significativo in queste abilità favorisce una crescita sostenibile di lungo periodo, permette il miglioramento della customer experience e delle misure di performance quali il ROI.

Lo specifico modello di business della banca determina il valore relativo e la priorità di ciascuna delle funzionalità connesse per apportare valore al cliente e all'azienda.

I modelli di business del futuro nel settore retail banking

Nel settore bancario sono destinati ad affermarsi e coesistere tre modelli principali di banche: banche universali, banche focalizzate sui servizi di tran-

Fig. 6

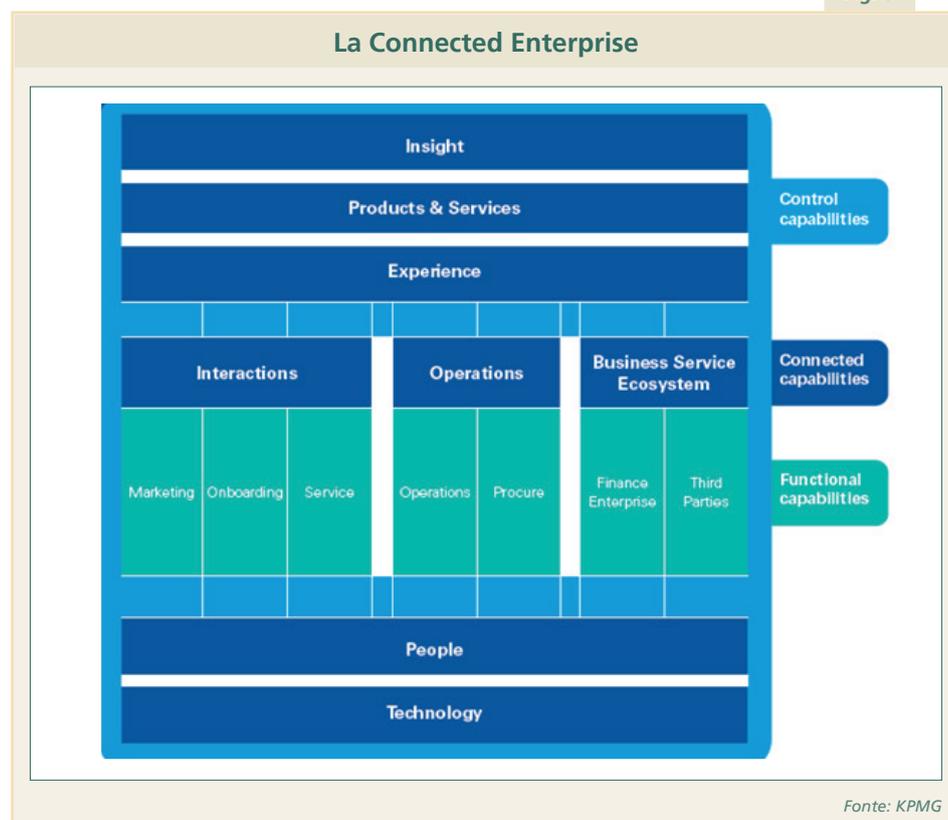


Fig. 7

Le 8 connected capabilities e il relativo impatto sul miglioramento della performance



Fonte: KPMG

Cruciale per le banche universali sarà valorizzare i grandi volumi di dati transazionali per creare strategie insight driven

szazione e c.d. ambient bank, ovvero banche incorporate nell'ecosistema di appartenenza (fig. 8). Tali modelli presentano caratteristiche peculiari, ma saranno sottoposti alle medesime sfide strategiche rendendo necessario investire, seppur con diversi livelli di strategicità, sulle capacità che abiliteranno un modello operativo customer-centric (fig. 9).

Cruciale per le banche universali sarà valorizzare i grandi volumi di dati transazionali per creare strategie insight driven, sia per il disegno di una customer journey personalizzata nonché per il supporto a decisioni strategiche, quali un'espansione dell'offerta verso nuove opportunità di profitto, essendo i margini derivanti da attività tradizionali soggetti a notevoli pressioni al ribasso. In tale ottica sarà fondamentale trarre il massimo valore dalle alleanze esistenti, nonché intessere nuove partnership con operatori complementari quali fintech enablers. Strategica per una riduzione strutturale dei costi sarà anche la razionalizzazione delle filiali, da realizzare tenendo tuttavia in considerazione la vitale necessità di mantenere attiva parte della rete distributiva, in quanto canale prediletto per la consulenza su prodotti ad alto valore.





Fig. 8

Le banche focalizzate sui **servizi di pagamento** hanno una profittabilità incentrata sulla **copertura del costo unitario delle transazioni**

I tre modelli di business del settore retail banking che si affermeranno in futuro

In futuro, crediamo che tre modelli bancari al dettaglio avranno maggiori probabilità di dominare il mercato, incluso un nuovo tipo di banca ambientale. Il cliente sarà al centro delle strategie di tutti e tre i modelli.



01 Universal banks

I **marginari bancari universali** vengono compressi su entrambe le estremità, con elevati costi operativi e una pressione al ribasso sulle commissioni di transazione e sui proventi da interessi. Di conseguenza, le banche **universali devono valorizzare dati e sviluppare ecosistemi propri attingendo alla loro vasta base di clienti**. Ciò consentirà loro di espandersi in nuovi pool di profitti, come aiutare i consumatori e le famiglie a risparmiare nelle principali categorie di spesa, come servizi pubblici, generi alimentari, telco / Internet, ecc. La possibilità di utilizzare i dati delle transazioni sarà fondamentale per questo, per consentire una comprensione più profonda del comportamento dei clienti e delle opportunità di supportarli.

Le banche universali manterranno parte della loro rete di filiali, sia per servire segmenti di clienti ad alto margine che desiderano l'interazione di persona, sia per le comunità rurali che non hanno competenza e accesso digitali.

Nonostante ciò, il modello operativo dovrà essere il più automatizzato possibile per promuovere l'efficienza dei costi.



02 Transaction-focused banks

Le banche **focalizzate sulle transazioni sono principalmente fornitori di servizi di pagamento** per natura. Essi sono fortemente focalizzati sull'economia delle unità, dovendo garantire che il costo unitario delle transazioni possa essere coperto da entrate per garantire una redditività sostenuta. Adottano un modello altamente focalizzato e si rivolgono a segmenti di clienti specifici, innovando costantemente su quei set di esigenze dei clienti per espandere i loro servizi.

Con grandi basi di clienti e beneficiando di ricchi dati sulla cronologia delle transazioni con i clienti, **il successo di queste banche sarà facilitato dall'open banking**, che potrebbe anche consentire alle grandi aziende tecnologiche di intraprendere una fetta dell'azione ed eseguire un numero crescente di transazioni bancarie per i loro clienti.



03 Ambient banks

Le banche ambientali non agiscono come entità autonome, ma sono piuttosto gli **agenti "invisibili" incorporati all'interno di dispositivi Internet of Things (IoT)** per facilitare le transazioni.

Avere accesso ai dati da molti dispositivi IoT darà anche alla banca **una comprensione più profonda delle abitudini di spesa dei clienti e delle esigenze di credito**.

La banca ambientale è un fattore abilitante di ecosistemi come quelli di Samsung e Microsoft. Di conseguenza, l'attenzione si concentra sulla creazione e la fornitura di API, microservizi e architettura tecnologica modulare.

Alcune banche tradizionali stanno esplorando il modello di banca ambientale. FINN by ING Bank, ad esempio, consente ai dispositivi intelligenti di effettuare pagamenti autonomi per conto dell'utente.

Goldman Sachs ha lanciato un portale API per sviluppatori, proponendosi come produttore api nell'ecosistema.

Fonte: KPMG

Le banche focalizzate sui servizi di pagamento hanno invece una profittabilità incentrata sulla copertura del costo unitario delle transazioni. Essendo quindi 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. Anche questo cluster vanta una vasta base clienti ed è quindi fondamentale che instauri meccanismi insight driven che valorizzino le informazioni inerenti la cronologia delle transazioni effettuate dai clienti. Tali banche possono contare su un modello operativo molto snello sul quale devono far leva per mantenere elevati standard nella capacità di offrire esperienze fluide e semplici, anche attraverso il disegno di un'interfaccia user-friendly che minimizzi le richieste di supporto.

In ultimo, le banche ambientali sono così definite poiché non esistono





Le banche ambientali non esistono come entità autonome, ma sono incorporate all'interno dei dispositivi IoT

come entità autonome, ma sono incorporate all'interno dei dispositivi Internet of Things (IoT) di uso quotidiano con la finalità di facilitare le transazioni. Un approccio vincente prevede che tali banche collaborino con ecosistemi proprietari (ad esempio, Amazon, Google) per progettare nuovi metodi di pagamento, deposito e servizi di prestito compatibili con le modalità di utilizzo delle tecnologie IoT. Anche per quest'ultimo

Fig. 9

Applicazione delle Connected Capabilities per lo sviluppo di un modello operativo vincente

	Universal banks	Transaction-focused banks	Ambient banks
Insight-driven strategies and actions	Personalizza il percorso del cliente con gli insight raccolti lungo la catena del valore. Prendi decisioni più rapide e meglio informate.	Aumenta il coinvolgimento e le conversioni dei clienti utilizzando la scienza dei dati. Migliora il rilevamento e previeni le frodi finanziarie .	Usa i set di dati dei dispositivi IoT per prevedere il comportamento di acquisto dei clienti e le esigenze di credito.
Innovative products and services	Esplora nuovi flussi di entrate sostenibili e limita i costi generali di gestione dei prodotti. Utilizza nuovi servizi per gestire in modo sicuro i dati personali , il consenso e i diritti	Utilizza l'innovazione dei prodotti e dei servizi per diventare un partner attraente per gli ecosistemi esistenti .	Collaborare con i proprietari dell'ecosistema (ad esempio, Google) per progettare nuovi servizi di pagamento, deposito e prestito compatibili con il modo in cui i clienti utilizzano i dispositivi IoT.
Experience-centricity by design	Offri esperienze semplici e personalizzate che siano coerenti tra i canali e paragonabili alle migliori tra i vari settori.	Offri un interfaccia utente semplice e customer friendly per ridurre al minimo le interazioni di persona dovute ad impedimenti.	Il "fare banca" diventa invisibile. Un'esperienza è definita di successo se le transazioni avvengono senza in maniera fluida rendendo i clienti ignari dei servizi bancari sottostanti..
Seamless interactions and commerce	Assicurati che ogni interazione del cliente tra i punti di contatto sia semplice, coinvolgente e trasparente, aggiungendo valore .	Garantire un integrazione senza soluzione di continuità in più ecosistemi al fine di aumentare il volume e i ricavi delle transazioni.	Connettiti ai dati dei dispositivi dei consumatori tramite gli ecosistemi per guidare tutti i processi e le decisioni sottostanti .
Responsive operations and supply chain	Utilizza dei partner per promuovere l'efficienza attraverso l'automazione e gestire operazioni complesse .	Adempi alle attività in maniera immediata e reattiva (ad esempio, pagamento del reclamo, emissione della carta, offerta di rimborso del prestito).	Processi operativi altamente efficienti e affidabili in modo che l'adempimento avvenga senza che il cliente sia consapevole della banca.
Aligned and empowered workforce	Passaggio a un modello multi-location e a soluzioni digitali per ottimizzare le dimensioni della forza lavoro .	Digitalizza i processi e identifica le opportunità per riutilizzare, riqualificare e reindirizzare le risorse .	Prioritizza la forza lavoro di back office
Digitally enabled Technology architecture	Sviluppa nuove soluzioni per creare nuove esperienze sulle piattaforme legacy principali	Collegati all'ecosistema più ampio possibile e ottimizza l'architettura tecnologica per gestire elevati volumi di transazioni.	Investi nella tecnologia per archiviare, manipolare e analizzare i grandi volumi di dati e velocizzare acquisiti tramite diversi prodotti IOT.
Integrated partner and alliance ecosystem	Massimizza il valore delle partnership esistenti. Forgia future alleanze con i leader del fintech e della tecnologia	Identifica ecosistemi adatti per aumentare il volume d'affari e garantire che i servizi della banca siano integrati.	Assicurati che i servizi della banca siano integrati senza soluzione di continuità nell'ecosistema di destinazione in modo che diventino invisibili.

Fonte: KPMG



Affrontare con successo la nuova realtà richiede che le banche maturino in ognuna delle capabilities strategiche

cluster è fondamentale innestare processi insight driven sfruttando il set informativo fornito dai dispositivi IoT per prevedere il comportamento di acquisto e le esigenze di liquidità del cliente. Meno strategica è la capacità di rimodellare la workforce, essendo il business prettamente incentrato sulla fornitura dei servizi tecnologici che non prevedono interazione con il cliente, caratteristica su cui si basa la grande efficienza economico-operativa del cluster.

Affrontare con successo la nuova realtà richiede che le banche maturino in ognuna delle capabilities strategiche. La sfida è quindi definire un percorso organico di evoluzione che valorizzi e massimizzi la cultura aziendale di riferimento e operi in maniera sinergica negli interventi di evoluzione e cambiamento.

Fig. 10

Le cinque principali tipologie di modelli di business bancari retail presenti oggi sul mercato

01  Full service banks

Si tratta di banche che forniscono l'intera gamma di servizi bancari ad ampi segmenti di clienti, dal retail e business banking al commercial banking e all'investment banking. La maggior parte di queste banche fornisce già prodotti e servizi correlati alla bancassurance o alla gestione patrimoniale.

Es. HSBC, Citibank, Deutsche Bank, Banco Santander, Bank of Baroda

02  Specialist banks

Le banche specializzate si concentrano sui clienti retail e small business e tendono ad avere una forte comprensione delle esigenze del loro segmento di clienti target. La maggior parte delle loro entrate tende ad essere un reddito da interessi derivanti da prodotti come i mutui. Questa categoria comprende anche le piccole neo banche digitali.

Es. DBS, Equitable Bank, Monzo

03  Consumer credit providers

Le banche focalizzate sul credito al consumo si rivolgono principalmente a sezioni sottoservite della comunità. Queste banche spesso hanno iniziato come istituti finanziari non bancari quali fornitori di prestiti auto, fornitori di carte di credito subprime o prestatori di oro, ma da allora hanno iniziato gradualmente a raccogliere i depositi per ridurre i loro costi di finanziamento.

Es. American Express, Capital One, Mastercard

04  Money transfer providers

Queste banche hanno l'obiettivo principale di promuovere l'inclusione finanziaria. Di solito hanno una gamma limitata di prodotti bancari di base, come conti di deposito e rimesse, ma hanno una rete diffusa attraverso filiali o reti fornite da altri come rivenditori o uffici postali.

E.g. Grameen Bank, Western Union, PayPal

05  Digital wallet providers

Le banche che utilizzano il modello portafoglio si concentrano sull'esperienza del cliente nelle transazioni digitali. In genere nascono da società fintech che si interfacciano con le piattaforme di social media e si sono espanse per fornire servizi di deposito e prestito.

E.g. WeChat Pay, Ant Financial, Paytm

Fonte: KPMG

Pasquale Ambrosio, Associate Partner, Customer Experience & Fintech - KPMG Advisory