



Digital Banking

**I bisogni e le aspettative dei
clienti delle banche italiane**

Advisory

kpmg.com/it





Indice

La 'rivoluzione digitale' 4

L'evoluzione *digital* del settore bancario 12

Il *digital banking* nella percezione dei clienti 30

I risultati di un'indagine demoscopica

Conclusioni 54



La 'rivoluzione digitale'

La digitalizzazione ha pervaso il mondo che ci circonda in poco meno di trent'anni, dalla rapida diffusione della telefonia mobile e dalla nascita di internet, e, più recentemente, attraverso i *social media*, i *Big Data* e i *Data & Analytics*.

Internet, *smartphone*, *tablet*, *social network*, *blog*, *community* sono ormai parte integrante della vita quotidiana della maggior parte della popolazione nei paesi avanzati.

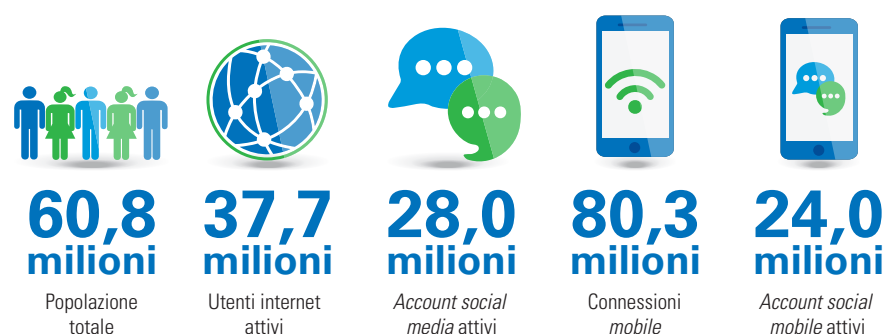
La 'rivoluzione digitale', intesa come la diffusione su ampia scala delle tecnologie digitali, ha modificato radicalmente i paradigmi di comunicazione, cambiando le modalità di interazione tra gli individui, così come tra aziende e clienti.

Gli italiani e le nuove tecnologie

Sono circa 38 milioni gli utenti attivi di internet in Italia, con una penetrazione sul totale della popolazione pari al 62%. Circa 28 milioni di persone posseggono un *account* attivo su un *social network*.

Le tecnologie mobili sono sempre più diffuse: in Italia sono presenti circa 80 milioni di dispositivi mobili connessi ad internet e ben 24 milioni di *account* sui *social media* attivi tramite questi *device*.

Il *digital* in Italia

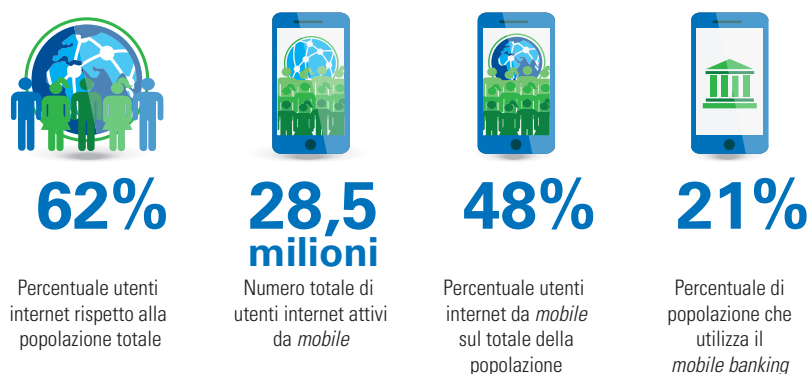


Fonte: 'Digital in 2016', We are Social

La penetrazione del *mobile* in Italia è tra le più elevate al mondo e sempre maggiore è l'utilizzo di internet tramite *smartphone* e *tablet*: più di 28 milioni di persone in Italia, il 48% del totale della popolazione, accedono ad internet tramite questi dispositivi. Il *mobile banking* è in progressiva crescita, ma ad oggi una percentuale ancora limitata di persone utilizza questi servizi.

La penetrazione del *mobile* in Italia è tra le più elevate al mondo e sempre maggiore è l'utilizzo di internet tramite *smartphone* e *tablet*

Penetrazione internet e internet *mobile*



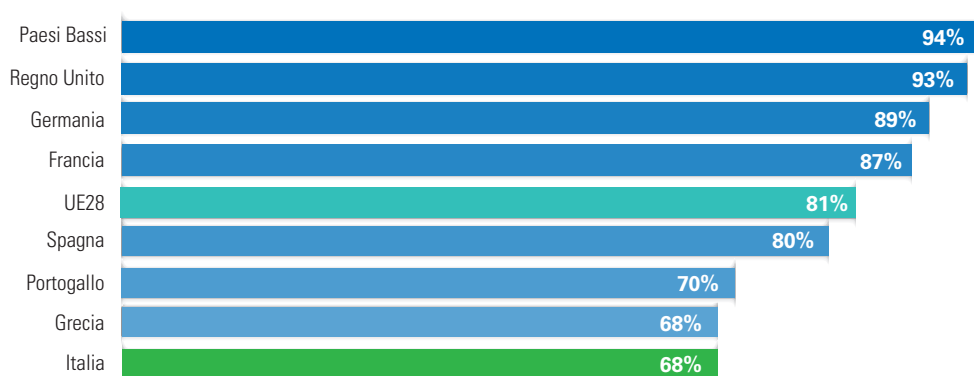
Fonte: 'Digital in 2016', We are Social

Nonostante queste evidenze possano fornire la percezione di una ampia diffusione della tecnologia in Italia, il nostro Paese è ancora piuttosto indietro rispetto ai principali paesi europei.

Nel 2015 in Italia la percentuale di popolazione che ha utilizzato internet è pari al 68%, a fronte di una media europea dell'81%. Basti pensare che nei Paesi Bassi, nel Regno Unito, in Germania e in Francia lo stesso indicatore è prossimo al 90%.

Sempre nel 2015, in Italia il 28% della popolazione non ha mai utilizzato internet, un dato che accomuna il nostro Paese a nazioni come la Romania, la Bulgaria e la Grecia, mentre paesi avanzati come la Danimarca, il Lussemburgo, i Paesi Bassi, la Finlandia, la Svezia e il Regno Unito registrano percentuali comprese tra il 3% e il 6%.

Utilizzo di internet (% di popolazione che ha utilizzato internet negli ultimi 12 mesi) - 2015



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Eurostat

D'altro canto la diffusione delle connessioni a banda larga in Italia è significativamente inferiore rispetto al resto d'Europa ed il costo dell'accesso ad internet è sensibilmente superiore rispetto a quello registrato negli altri paesi europei.

Questi aspetti, se da un lato forniscono l'idea di un Paese meno digitalizzato rispetto ai concorrenti europei, dimostrano che le prospettive di crescita della diffusione di internet e del digitale in Italia sono ancora molto ampie.

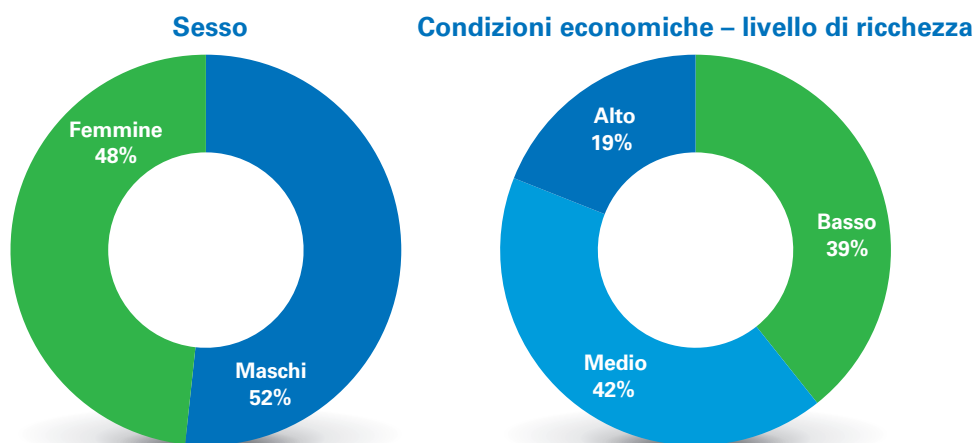
Le prospettive di crescita della diffusione di internet e del digitale in Italia sono ancora molto ampie

Profilo demografico degli utilizzatori di internet in Italia

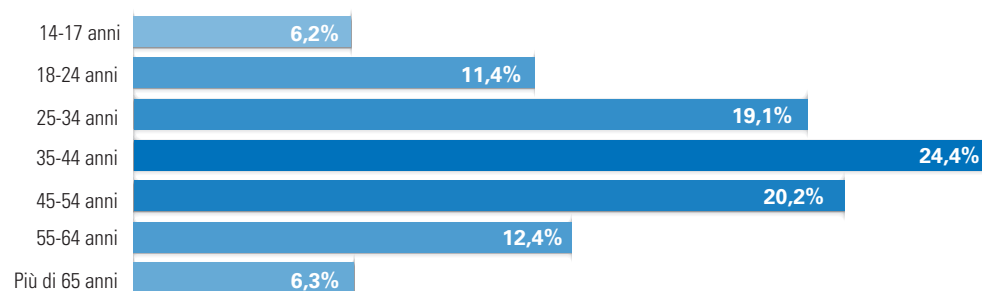
L'utilizzo di internet sta interessando in maniera indistinta gli uomini e le donne e la popolazione con diverse condizioni economiche, con una maggiore prevalenza nelle fasce di reddito medio-basse.

Anche analizzando le fasce di età degli utilizzatori di internet emerge come, al di là dell'oggettiva prevalenza di individui nella fascia di età compresa tra i 25 e i 54 anni, il fenomeno del *web* interessa anche i più giovani (tra i 14 e i 17 anni) e le persone con più di 65 anni.

Gli utilizzatori di internet in Italia, 2014



Età



Fonte: elaborazione KPMG su dati eMarketer, luglio 2015

Il ruolo della rete nel processo d'acquisto

La democrazia informativa di internet consente ai consumatori di avere accesso ad una quantità di informazioni prima non disponibile e, spesso, fuori dal controllo delle aziende.

La presenza di motori di ricerca (Google, Yahoo, ecc.), *infoprovider* indipendenti, *community*, *blog*, *forum*, comparatori e *social network*, ha di fatto azzerato i costi relativi al reperimento dell'informazione in molti casi chiave per l'acquisto, vale a dire il prezzo, tanto che la decisione d'acquisto spesso si forma al di fuori della relazione gestita dall'azienda.

Molti consumatori ormai adottano questo approccio nelle scelte d'acquisto dei prodotti più disparati e circa il 40% degli utenti dichiara di cercare informazioni in rete anche per la scelta di servizi finanziari.

Vale la pena ricordare, tuttavia, che le scelte d'acquisto dei prodotti/servizi finanziari si distinguono perché, sia in fase di informazione preliminare, sia in fase di approfondimento, si basano più su fonti 'istituzionali' che sul 'passaparola' tradizionale ed *online*.

In generale questa tendenza da parte dei consumatori a reperire le informazioni a supporto delle scelte d'acquisto in rete e attraverso i canali digitali richiede alle

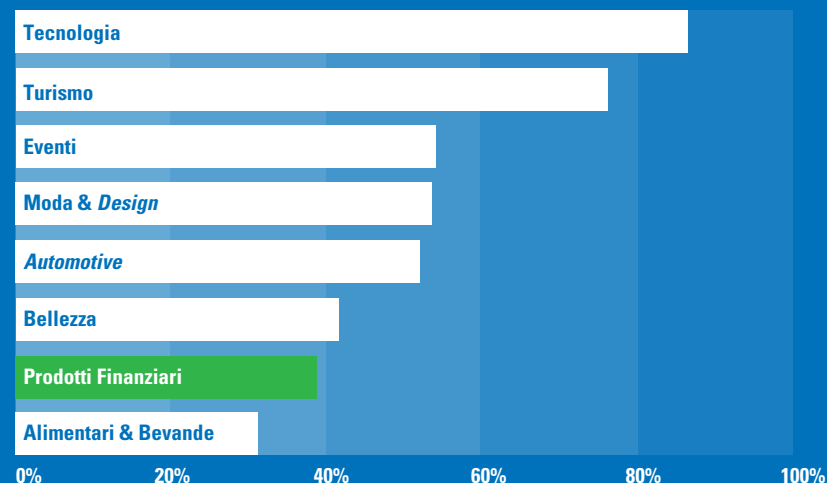
aziende un adeguato presidio di questi strumenti per fidelizzare la clientela e cogliere nuove opportunità.

Il processo di acquisto sta diventando, dunque, più complesso e fonti di informazione estremamente diverse concorrono alla formazione della scelta d'acquisto: sempre più frequentemente i consumatori consultano la rete tramite dispositivi *mobile* per reperire informazioni, confrontare prezzi, cercare offerte e promozioni.

Per cavalcare le opportunità offerte da questa tendenza tutte le aziende che si rivolgono ad una clientela *retail* dovrebbero dotarsi di tecnologie adatte a raggiungere i consumatori tramite dispositivi *mobile* in qualunque fase del processo di acquisto.

Tra le innovazioni che guideranno la crescita del mercato nei prossimi anni c'è il *geo-behavioral targeting*, ossia la pubblicità comportamentale, una tecnica di *marketing* che usa le informazioni raccolte dal comportamento dell'utente per individuarne gli interessi ed erogare promozioni e pubblicità coerenti con il profilo del consumatore sfruttando le eccezionali potenzialità di profilazione dei dispositivi mobili, caratteristiche esclusive di questo canale.

La ricerca in rete delle informazioni sui prodotti



Fonte: 'It's social, it's mine', OMD Omnicom Media Group

L'e-commerce

Nel 2014 a livello mondiale l'*e-commerce* valeva più di 1.300 miliardi di Euro e rappresentava il 5,9% del totale delle vendite al dettaglio.

Sempre nel 2014 in Italia le vendite *online* erano pari a 24,2 miliardi di Euro, mantenendo una crescita sostenuta (+8%), nonostante la crisi economico-finanziaria degli ultimi anni e la conseguente caduta del PIL. A livello mondiale si stima che nel 2015 l'*e-commerce* crescerà del 21%, con un valore totale delle vendite *online* che raggiungerà i 1.600 miliardi di Dollari entro la fine dell'anno. Se si guarda al continente europeo, l'*e-commerce* sembra seguire binari diversi, con le vendite *online* in Italia che valgono circa un decimo dell'*e-commerce* britannico, ma con una crescita percentuale anno su anno simile; in termini assoluti l'Italia potrebbe rimanere, almeno nei prossimi anni, sempre più distanziata rispetto al resto d'Europa.

In Italia negli ultimi anni l'*e-commerce* ha registrato profonde trasformazioni, con l'ingresso di colossi multinazionali che hanno scompaginato gli equilibri e guadagnato sempre più quote di mercato rispetto agli operatori nazionali.

Per effettuare gli acquisti *online* gli utenti utilizzano prevalentemente la carta di credito, scelta nel 45% dei casi e stabile rispetto al dato dell'anno precedente.

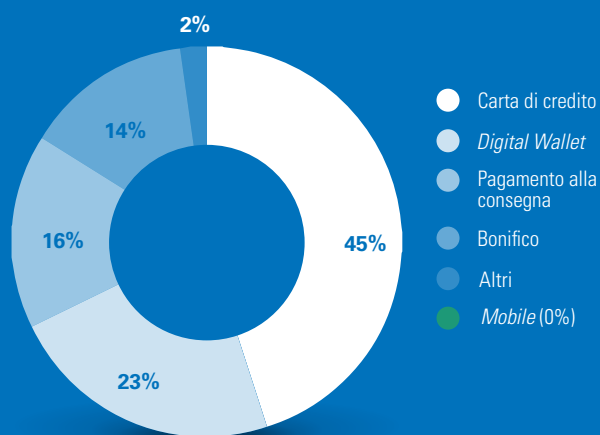
A seguire il *digital wallet* (prevalentemente PayPal), utilizzato per il 23% degli acquisti e in netto aumento rispetto al biennio precedente (12% nel 2013 e 18% nel 2014). Si mantiene stabile invece il pagamento alla consegna, mentre cala leggermente la quota rappresentata dai bonifici, dal 17% del 2013 all'attuale 14%.

Il fatturato dell'e-commerce in Italia



Fonte: 'E-commerce in Italia 2015', Casaleggio Associati

Metodi di pagamento più utilizzati per gli acquisti online - 2015



Fonte: 'E-commerce in Italia 2015', Casaleggio Associati



I clienti del futuro: i Millennials

I **Millennials**, o **Generazione Y**, le persone nate tra il 1981 e il 2000, rappresentano i nuovi consumatori di oggi e sempre più quelli di domani e mostrano **caratteristiche peculiari**, che li distinguono nettamente dalle generazioni precedenti. Sono caratterizzati da un'**incredibile familiarità con le tecnologie digitali** e per questo hanno modelli di consumo completamente diversi rispetto alle altre generazioni, differenti riferimenti culturali e un modo di comunicare totalmente nuovo. Sono consumatori non controllabili e non facilmente influenzabili, in quanto effettuano acquisti, confrontano prezzi ed offerte, ricercano informazioni in ogni momento, da qualsiasi luogo e su qualunque argomento.

I **Millennials** hanno un ruolo crescente nell'economia del nostro Paese, basti pensare che, secondo una rilevazione del Censis, già oggi **il 10% delle aziende in Italia è di proprietà di un giovane under 35**.

Come consumatori, le loro aspettative sono radicalmente differenti rispetto alle precedenti generazioni.

Per comprenderle, Scratch, la società di consulenza creativa di Viacom, ha costruito il Millennials Disruption Index (MDI), intervistando più di 10.000 **Millennials** negli Stati Uniti.

I risultati emersi dalla ricerca dipingono i tratti di una generazione rivoluzionaria, anche rispetto al rapporto con gli istituti di credito. **I Millennials americani ritengono che proprio il settore bancario sarà quello che subirà le trasformazioni più dirompenti nei prossimi anni.**

Del resto, **i Millennials mostrano una bassa fedeltà nei confronti della propria banca**; il 53% degli intervistati pensa che la propria banca non offra nulla di diverso rispetto alle altre banche, mentre **un rispondente su tre è pronto a cambiare banca nei prossimi 90 giorni**.

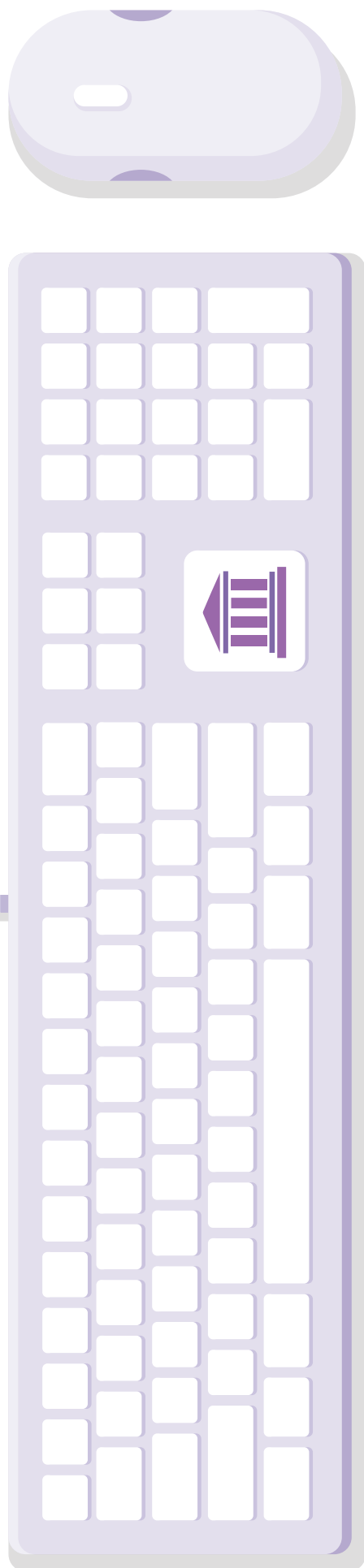
Sono le prospettive per il futuro che differenziano i **Millennials** dagli altri utenti: il 68% degli intervistati ritiene che **nei prossimi 5 anni le modalità di accedere al proprio denaro saranno completamente differenti rispetto ad oggi** ed il 70% reputa che **le modalità di pagamento saranno del tutto diverse**.

Un Millennial su tre pensa che in futuro non avrà bisogno di una banca e il 73% degli intervistati sarebbe più attratto da un'offerta di servizi finanziari da parte di Google, Amazon, Apple, PayPal rispetto all'offerta di una delle principali banche della propria nazione.

Se i Millennials già mettono in crisi il sistema bancario tradizionale, i **Post Millennials** (i nati dopo l'anno 2000) saranno connotati da comportamenti a volte incomprensibili, che mineranno alla radice i fondamenti dell'economia moderna, **con logiche di pensiero, comportamenti d'acquisto e modalità di ingaggio nuove** che non si dovranno sottovalutare, perchè accentueranno ulteriormente il *gap* già oggi presente con la generazione che li precede.

Le banche devono essere preparate a relazionarsi con questo tipo di clientela e l'offerta bancaria dovrà adeguarsi per rispondere alle esigenze e alle aspettative delle nuove generazioni.





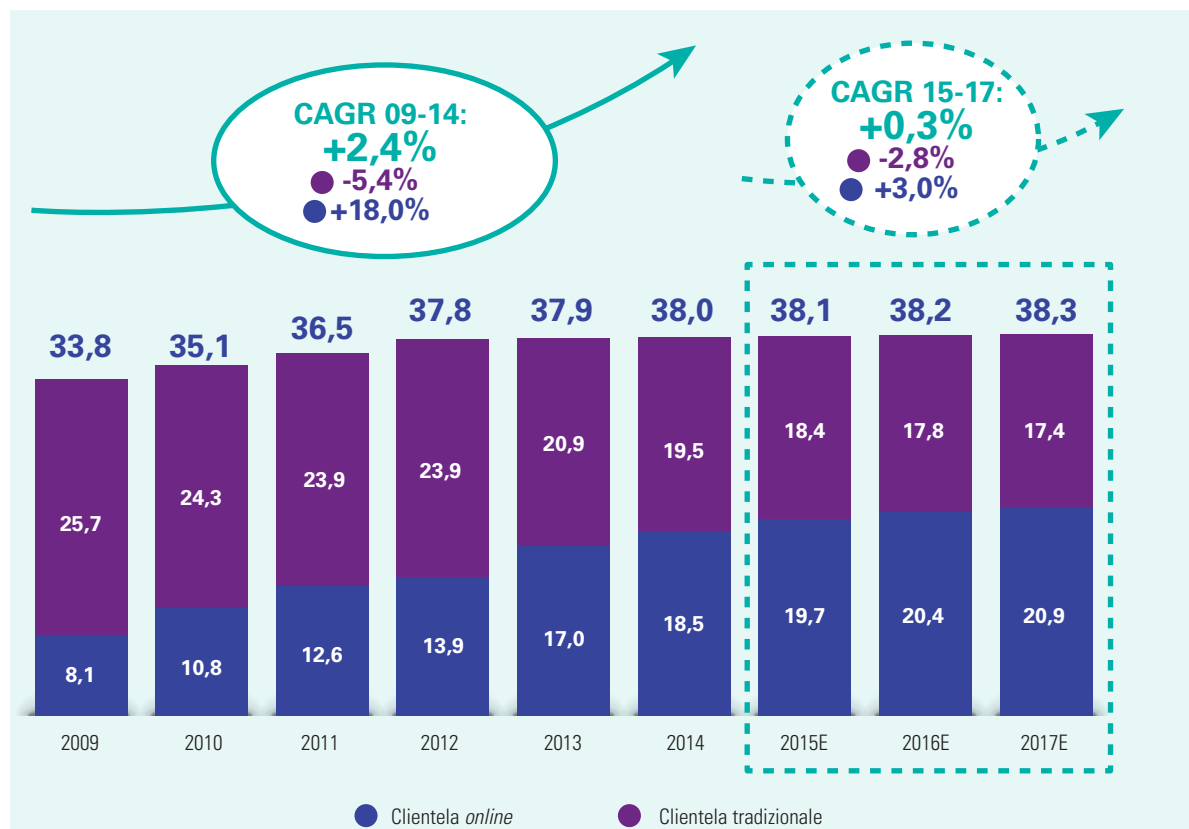
L'evoluzione *digital* del settore bancario

La 'rivoluzione digitale' sta avendo forti impatti sulla configurazione dell'offerta bancaria e sul modello di servizio degli istituti di credito rivolti alla clientela *retail*.

Le aspettative della clientela crescono rapidamente sulla spinta dell'esperienza digitale e delle abitudini consolidate in altri ambiti, al di fuori di quello bancario.

Dall'offerta bancaria *online* i clienti si aspettano condizioni più vantaggiose rispetto ai canali tradizionali e apprezzano la comodità della piattaforma *web* e *mobile* e la disponibilità di prodotti innovativi.

Evoluzione attesa in Italia della clientela bancaria (milioni di clienti)



Fonte: Forrester Research Online Banking Forecast (EU-7)

Il 2015 è un anno chiave per il mercato bancario italiano, perchè segna il sorpasso della clientela *online* sulla clientela tradizionale, evidenziando come la prima assuma ormai un ruolo preponderante rispetto alla seconda, con le chiare ricadute anche per gli operatori bancari, che da sempre hanno valorizzato maggiormente i concetti di prossimità e di territorio.

La digitalizzazione sta avendo forti impatti sulla configurazione del modello di servizio dei principali operatori bancari che sta evolvendo verso una più adeguata personalizzazione dei servizi offerti ed un maggiore coinvolgimento della clientela al fine di aumentarne il livello di fidelizzazione.

Un nuovo modello di servizio

L'offerta di prodotti e servizi bancari evolverà verso la multicanalità, o più precisamente l'omnicanalità, allo scopo di garantire una maggior capacità di soddisfare i bisogni di una clientela sempre più esigente in termini di qualità del servizio e di rapidità di risposta.

Il processo che porterà al raggiungimento di questo obiettivo sarà complesso e potrà prevedere alcuni ostacoli, culturali ed economici.

Le banche dovranno superare le criticità di questo percorso di innovazione, dall'insufficienza delle strutture organizzative alla difficoltà di individuare risorse qualificate, fino alla complessità di integrare i nuovi servizi all'interno di infrastrutture già esistenti.

Gli istituti di credito devono essere in grado di creare processi di *engagement* basati sulle caratteristiche e sui bisogni del singolo cliente, operando sempre più in una logica di *right time marketing*.

Gli elementi della *customer experience* omnicanal



Sportelli

Entro il 2020
riduzione del 30%

- Vendite *face-to-face* e di prodotti/servizi complessi
- Aree *self-service* evolute
- Risorse specializzate
- Iniziative commerciali combinate con reti distributive non bancarie
- Volto 'umano' della banca
- Presidi per azioni *outdoor*



Contact Center

In 10 anni trasformazione
di ruolo per circa il 40%
degli operatori 'tradizionali'

- Nuovo ruolo nel contatto con la clientela
- Supporto/integrazione di altri canali
- Integrazione/sinergia con *remote advisor* e gestione *chat*
- Supporto cardine della *retention* cliente
- No banca telefonica
- *Outbound* proattivo



ATM

Da erogatori di contanti
a sportelli automatici

- Estensione dei servizi disponibili
- 'Meno contante' – 'Meno transazioni'
- Supporto alla distribuzione 'remota'
- Diffusione in aree 'non urbanizzate'
- Supporto nelle operazioni complesse mediante assistente virtuale



Digital

70% della transazionalità
e 50% di vendite

- 'Digital' al centro della banca
- Ruolo sia verso il cliente sia nella trasformazione interna alla banca
- *Focus mobile*
- Miglioramento continuo dell'esperienza del cliente
- Personalizzazione dei servizi al cliente

Fonte: KPMG

Le banche ormai ricercano negli interessi degli utenti, nel *gaming* e nell'organizzazione di eventi ludici dei *driver* di aggregazione e amplificazione delle proprie politiche di *engagement* e fidelizzazione. In quest'ottica i canali digitali, ma soprattutto i *social network*, si stanno dimostrando un valido supporto.

Una politica omnicanal fortemente integrata abilita un maggiore coinvolgimento della clientela. Il cliente attuale e *prospect* deve essere coinvolto in tutte le fasi del processo di acquisto/gestione di prodotti finanziari, su tutti i canali, compresa la filiale.

Una politica omnicanal
fortemente integrata abilita
un maggiore coinvolgimento
della clientela

L'esperienza di consumo del cliente bancario sta diventando sempre più 'omnicanales' e in futuro il rapporto banca/cliente verrà guidato dalle esigenze della clientela, che sceglierà, in ogni fase, il canale più efficace per soddisfare ogni specifica necessità secondo il modello relazionale preferito.

Stili di relazione banca-cliente e canali coinvolti

Tipo	Descrizione	Canali
Self	<ul style="list-style-type: none">• Stile di riferimento per clientela di tipo 'fai-da-te', con alta propensione all'utilizzo di tecnologia• Processo snello di tipo 'one-click'	<ul style="list-style-type: none">• Internet/Web• Mobile
Self-Assisted	<ul style="list-style-type: none">• Stile di riferimento per clientela di tipo 'fai-da-te', con propensione medio-alta all'utilizzo di tecnologia• Garanzia di supporto in specifiche fasi del processo su richiesta del cliente	<ul style="list-style-type: none">• Internet/Web• Telefono• Mobile
Face-to-Face Remote	<ul style="list-style-type: none">• Stile di riferimento per clientela con preferenza di contatto virtuale, con propensione medio-alta all'utilizzo di tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Internet/Web• Telefono
Face-to-Face	<ul style="list-style-type: none">• Stile di riferimento per clientela con preferenza di contatto fisico, con bassa propensione all'utilizzo di tecnologia• Garanzia di supporto e consulenza in tutte le fasi del processo (relazione tradizionale)	<ul style="list-style-type: none">• Agenzia
Face-to-Face Outdoor	<ul style="list-style-type: none">• Stile di riferimento per clientela con esigenze di contatto fisico, che predilige la propria <i>comfort zone</i> per la gestione della relazione (lato cliente)• Stile di relazione utilizzato in fase di acquisizione del cliente <i>prospect</i> (lato banca)	<ul style="list-style-type: none">• c/o cliente

Fonte: KPMG

La *customer experience* potrà iniziare su un canale per poi proseguire e terminare su altri canali, in linea con le esigenze del cliente. In quest'ottica i canali digitali, che consentono ai clienti di rimanere connessi alla propria banca in ogni luogo ed in ogni istante, sono strategici in questo percorso di evoluzione del rapporto tra banca e cliente. Nel prossimo futuro la sfida per le banche italiane sarà rappresentata proprio dalla 'omnicanalità', intesa come piena integrazione di canali fisici (filiali, ATM) e digitali (*web*, *app*, *social network*, ecc.), che consenta di fornire alla clientela un servizio personalizzato a reale valore aggiunto. Il *digital banking* non sostituirà la rete fisica di sportelli, ma si integrerà con essa per realizzare la *customer experience* promessa al cliente bancario.

I prossimi 5-10 anni saranno un periodo chiave per il mercato bancario italiano, a causa del concretizzarsi della minaccia *fintech*, che in maniera più intensa invaderanno l'arena competitiva trainate prevalentemente da tre posizionamenti strategici: *robo-advisory*, *instant credit* e *transaction bank*.

Il digital banking non sostituirà la rete fisica di sportelli, ma si integrerà con essa per realizzare la customer experience promessa al cliente bancario

Filiali: un *touchpoint* in evoluzione

I trend in atto negli ultimi anni disegnano un nuovo ruolo per le filiali bancarie. Da canale unico di comunicazione con la clientela, lo sportello è diventato uno dei *touchpoint* che compongono la *customer experience* del cliente bancario.

La crescente familiarità con le tecnologie digitali ha portato ad una riduzione dei contatti allo sportello, parzialmente sostituiti, soprattutto per l'operatività di base, dai canali internet e *mobile*, e per il futuro ci si attende che le transazioni bancarie in filiale rappresenteranno solo il 30%-40% del totale.

Trend evolutivi nel settore bancario e comportamento della clientela

Scenario bancario



Touchpoint raddoppiati in 8 anni grazie ad internet, *mobile*, ATM, ecc.



-20% contatti nelle filiali negli ultimi 10 anni



+ 20% vendite e servizi in modalità *self-direct*



Dal 2012 più *login* via *mobile app* che via *web*, con una progressiva sostituzione dei PC con *smartphone* e *tablet*



Le decisioni si sono spostate sul *web* e sui *social media* con un ROPO (*Research online purchase offline*) pari a circa il 15%-20%



Comportamento del consumatore



I consumatori hanno perso confidenza nelle banche, si registra un calo del 30% della fiducia dei clienti nell'*industry* bancaria



Nel 2020 i contatti commerciali con le banche cresceranno del 13%, con un ruolo fondamentale dell'*online* (dal 15% al 27%)



Le transazioni bancarie svolte dalle sole filiali diventeranno marginali (dal ~30% al 40%)



I consumatori hanno meno risparmi, di conseguenza sono più preoccupati e attenti al valore, anche solo simbolico

Fonte: KPMG

La filiale si configura non più solo come spazio fisico per l'offerta di servizi, ma anche come luogo di incontro per le comunità di cui vuol rappresentare il punto di riferimento

E' inevitabile quindi che il ruolo della filiale all'interno del modello di servizio bancario venga rivisto per rispondere alle nuove esigenze di una clientela 'omnicale'.

Il paradigma del *retail banking* è stato per lungo tempo basato sul concetto di prossimità fisica come leva per raggiungere obiettivi di raccolta e di impieghi e per la diffusione della conoscenza del marchio sul territorio. In questo contesto, la filiale svolgeva sia un ruolo transazionale e di credito, sia relazionale. Oggi, invece, si va affermando un modello di filiale caratterizzato da modalità di contatto, esperienze per il cliente e flessibilità operative diverse, per certi versi innovative e rivoluzionarie rispetto al modello tradizionale. La filiale si configura non più solo come spazio fisico legato all'offerta di servizi, ma anche come luogo di incontro per le comunità di cui vuol rappresentare il punto di riferimento.

Principali e più recenti *driver* evolutivi del ruolo della filiale

<p>1</p> <p>Modulazione della rete in funzione dei diversi target di clientela e delle loro esigenze: corretto <i>mix</i> tra sportelli tradizionali, filiali evolute e canali diretti</p>	<p>2</p> <p>Eventi a tema, campagne pubblicitarie, giornate evento, comunicazione del personale delle filiali addetto al pubblico</p>	<p>3</p> <p>Filiale innovativa, funzionale e attrattiva che utilizza anche strumenti <i>high tech</i> per attrarre clientela più giovane</p>
<p>4</p> <p>Cura del portafoglio prodotti, sia in termini quantitativi che qualitativi, e personalizzazione dell'offerta in funzione del ciclo di vita della clientela</p>	<p>5</p> <p>Rapporto di fiducia con il cliente rafforzando le competenze relazionali e commerciali</p>	<p>6</p> <p>Personale con elevate competenze commerciali e relazionali (<i>focus</i> vendita/gestione cliente)</p>

Fonte: KPMG

Le filiali bancarie si dovranno dotare di tecnologie innovative che ottimizzino i processi di gestione dell'operatività di base, come gli ATM evoluti, i sistemi di RDC (*Remote Deposit Capture*) per la gestione degli assegni, le tecnologie necessarie per offrire servizi *paperless* e *contactless*, ma anche di strumenti che facilitino e migliorino l'esperienza di consumo della clientela, anche in remoto, come i servizi di *instant messaging* e di *social networking*. Il ripensamento del ruolo e della funzione della filiale passerà anche attraverso il miglioramento della logistica operativa, con l'ottimizzazione del flusso di circolazione dei documenti e dei contanti, il miglioramento delle postazioni di lavoro e l'incremento della mobilità delle risorse sul territorio. A livello di processi, invece, la focalizzazione su attività di *core business* consentirà di liberare risorse per lo sviluppo commerciale e la gestione relazionale.

Elementi per l'innovazione della filiale



Tecnologia e strumenti

- **ATM Evoluti** per la migrazione delle operazioni allo sportello
- **Sistemi RDC** per la gestione degli assegni
- **Advisory remoto** con e-mail, chat e webcam
- **Tecnologia *paperless* e *Contactless***
- **Contact Center Relazionale**



Logistica operativa e mobilità

- **Revisione della logistica operativa:**
 - Circolazione del contante
 - Circolazione dei valori
 - Circolazione dei documenti
 - Postazione di lavoro
- **Mobilità delle risorse** sul territorio, ecc.



Processi

- **Eliminazione delle attività amministrative e Back Office**
- **Focus su attività di sviluppo commerciale**
- **Outsourcing del contante**
- Nuova operatività in cui i ruoli hanno una **ridotta possibilità di essere ricondotti ad una specifica localizzazione fisica**



Tecnologia face-to-face e selfcare

- **Social Networking**, per spingere l'*acquisition* di nuovi clienti
- **Biometria**, per incrementare la sicurezza
- **Instant messaging**, per migliorare il servizio del *Customer Care*
- **Corner** emozionali e verticali per servizio/prodotto
- **Layout** innovativo

Fonte: KPMG

In questa nuova logica andrà ripensato l'intero modello di servizio, dalle dotazioni alla struttura fisica/*layout* delle filiali, fino al ruolo che esse dovranno assumere

In questa nuova logica andrà ripensato l'intero modello di servizio delle filiali, dalle dotazioni alla struttura fisica/*layout*, fino al ruolo che esse dovranno assumere. Mentre le figure professionali collegate all'esecuzione e al *settlement* delle transazioni andranno progressivamente scomparendo, si affermerà sempre più il ruolo del consulente, che trova una ragion d'essere proprio nelle motivazioni e quindi nelle tipologie di operazioni che spingono ad entrare in filiale. La consulenza in filiale diventerà sempre più specializzata e a valore aggiunto, mentre si diffonderà sempre più la consulenza digitale, capace di offrire assistenza su prodotti e servizi più semplici ad una più ampia gamma di clienti e ad un prezzo ottimizzato, sfruttando le tecnologie oggi a disposizione degli istituti.

Evoluzione del modello di consulenza



Fonte: KPMG

Il *mobile banking*

Il *mobile banking* rappresenterà un tassello fondamentale per il futuro della distribuzione di servizi bancari. La diffusione dell'utilizzo di internet in mobilità rappresenta, infatti, uno dei trend più importanti di questi anni, soprattutto in Italia, e una delle sfide strategiche per il futuro dell'industria bancaria, abilitando processi di vendita/gestione delle transazioni in concomitanza con il manifestarsi del bisogno del cliente.

Il *mobile banking* sta raccogliendo un interesse crescente da parte della popolazione italiana: secondo i dati della School of Management del Politecnico di Milano, le app più scaricate dagli utenti *mobile* sono proprio quelle del settore bancario/finanziario, seguite dal settore viaggi/trasporti e telecomunicazioni.

Secondo il '4° Osservatorio sul *mobile banking*' dell'ABI, il 100% delle banche intervistate (campione rappresentativo del 50% del totale attivo del settore) offre oggi almeno un'app per *smartphone* e il 77% propone anche un'app per *tablet*. Proprio il *mobile banking* è indicato come uno dei canali sui quali nel breve periodo saranno effettuati maggiori investimenti.

Il *mobile banking*
rappresenterà una delle
sfide strategiche per il futuro
dell'industria bancaria

Il *mobile* e l'offerta bancaria: alcuni dati

- Tra il 2014 e il 2015 il numero di clienti che accedono ai servizi bancari tramite *smartphone* e *tablet* è cresciuto dell'82% in Italia, raggiungendo i 4,4 milioni di clienti
- Nel 2014 sono state scaricate in media 8.800 app bancarie al giorno, il 17% in più rispetto al 2013
- I giudizi degli utenti sulle app bancarie sono più che positivi, con un apprezzamento che raggiunge più di 4 stelle su 5
- La maggior parte delle banche sta sviluppando applicazioni *ad hoc* per specifici servizi, come i pagamenti tramite *smartphone*, il portafoglio elettronico, l'operatività sui mercati, l'assistenza clienti, ma anche per specifici segmenti di clientela. Il 33% delle banche dichiara di avere in programma di sviluppare un servizio *mobile* per le microimprese, il 27% per i giovani.

Fonte: 'Mobile banking: un'app per tutti', AbiLab, Politecnico di Milano

In alcuni casi il *mobile* potrebbe rappresentare un canale 'univoco' o prevalente nell'esperienza del cliente

Nel nuovo ecosistema di democratizzazione dell'interazione risulta necessario ascoltare le esigenze degli utenti e le loro opinioni circa le funzionalità e gli altri elementi fondanti della *mobile experience*, nel rispetto della *customer journey* per segmento tipo che la singola banca mira a soddisfare.

In alcuni casi il *mobile* potrebbe addirittura rappresentare un canale 'univoco' o prevalente nell'esperienza del cliente, se caratterizzato da funzionalità in grado di veicolare l'intera offerta (il cosiddetto *mobile first* o in alcuni casi anche *mobile only*).

Nella loro strategia sul canale *mobile*, gli istituti bancari stanno intraprendendo percorsi diversi che prevedono in alcuni casi app esclusivamente transazionali e in altri casi l'aggiunta di app di *engagement*.

Le strategie *mobile*

Configurazione strategia		Descrizione	Obiettivi
▶	App transazionali	<ul style="list-style-type: none"> App (anche multiple) con funzionalità <i>smart</i> legate all'operatività corrente Segmentazione dell'offerta sulla base del livello di <i>customer experience</i> abilitata 	Garantire al cliente l'accessibilità a servizi tipici bancari di operatività corrente
▶	App transazionali	<ul style="list-style-type: none"> App (anche multiple) per operatività corrente 	Creare <i>onboarding</i> dei clienti <i>prospect</i> , ampliando il portafoglio banca e fornendo servizi gratuiti aggiuntivi (rispetto ai transazionali) capaci di coinvolgere l'utente
+	App di <i>engagement</i>	Integrata	
▶		Stand alone	

Fonte: KPMG

L'efficacia della strategia di *engagement* da *mobile* dipende dalla capacità di integrare i vari canali di comunicazione (anche *offline*), intercettando l'esigenza del cliente

Le app mono servizio (soprattutto se di *engagement*) dovranno evolvere in logica di differenziazione dell'offerta dei servizi da *mobile*, al fine di aumentare il potenziale di ingaggio del cliente *prospect*. D'altra parte la strategia multiapp deve essere in grado di migliorare la *customer experience*, senza creare dispersione per il cliente. Una molteplicità di app per differenti tipologie di prodotto può rendere infatti complessa la gestione univoca del proprio rapporto con la banca, provocando reazioni negative nel cliente, rendendo ancora più complessa la gestione omnicanale della relazione con il cliente.

L'efficacia della strategia di *engagement* da *mobile* dipende dalla capacità di integrare i vari canali di comunicazione (anche *offline*), intercettando l'esigenza del cliente secondo modelli *seamless*, che semplificano l'esperienza di interazione.

Attualmente nel settore bancario l'offerta di app di *engagement* da *mobile* è ancora piuttosto ridotta: poche banche prevedono un'app di *engagement* pura e molte preferiscono adottare una soluzione integrata nell'app istituzionale. La maggior parte delle banche propende per una strategia multiapp, basata su una razionalizzazione in grado di fornire al cliente un valore aggiunto, sulla base del target di clientela, del *business* o del *device*.

I possibili scenari di sviluppo del *mobile banking*: le app

	Descrizione		Principali evidenze
App transazionale	Unica app di transazionalità	Offerta di un'unica app legata all'operatività informativa e dispositiva	<ul style="list-style-type: none">• Brandizzazione app, maggiormente riconoscibile per l'utente
Mono app	App di <i>engagement</i> e transazionalità integrate	Offerta di un'unica app legata all'operatività informativa e dispositiva che prevede al suo interno tecniche di <i>engagement</i>	<ul style="list-style-type: none">• Semplicità di gestione• Maggiore facilità di aggiornamento
Multi app	App di <i>engagement</i> e app transazionale	Offerta di app modulari per servizio. Tipicamente la differenziazione delle app avviene in base alla tipologia di prodotto offerto	<ul style="list-style-type: none">• Ridotti tempi e costi di progettazione e sviluppo• Modularità
Multi app per <i>Customer Experience</i>	App di <i>engagement</i> e multi app transazionale	Offerta di più app, specializzate per <i>customer experience</i> attesa da segmento di clientela. Al fine di contribuire a migliorare la <i>customer experience</i> , le banche rilasciano più app in base al <i>device</i> , al segmento di clientela e ai servizi a valore aggiunto	<ul style="list-style-type: none">• Dispersione dell'offerta dei servizi al cliente• Miglioramento dell'esperienza digitale dell'utente

Fonte: KPMG

Le iniziative di *gamification*, all'interno di una strategia *mobile* più ampia, costituiscono una grande opportunità per rafforzare la relazione ed il rapporto di fiducia con i propri clienti.

Una possibile ulteriore evoluzione del *mobile banking* prevede lo sfruttamento delle tecnologie di geolocalizzazione: il corretto utilizzo dei servizi *location based* può generare nuove opportunità di *business* per le banche, ma è necessaria una gestione attenta per evitare di esasperare gli utenti, creando disaffezione nell'utilizzo dell'app e verso l'istituto bancario.

Il corretto utilizzo dei servizi *location based* può generare nuove opportunità di *business* per le banche, ma è necessaria una gestione attenta per evitare di esasperare gli utenti

Mobile payment: la minaccia di nuovi entranti

Tra gli elementi che potranno rappresentare nel prossimo futuro un vero valore aggiunto per le banche italiane c'è l'offerta di soluzioni evolute di *mobile payment*. Il *mobile payment*, cioè la possibilità di effettuare pagamenti direttamente da *smartphone*, *tablet* o *smartwatch*, sfruttando le tecnologie NFC (*Near Field Communication*), è un mercato attualmente poco sviluppato in Italia, ma con importanti potenziali di crescita. Nel nostro Paese, infatti, ancora un numero limitato di utenti dispone di dispositivi con tecnologia NFC (sebbene in 2-3 anni tali dispositivi saranno predominanti), mentre le infrastrutture collegate, come ATM e POS, si stanno gradualmente adeguando.

Tuttavia proprio dall'offerta di servizi di *mobile payment* arrivano le maggiori minacce da parte di nuovi entranti. L'ingresso di *player* non bancari, come i colossi tecnologici Google, Samsung e Apple, o di *startup* specializzate, potrebbe mettere a rischio le quote di mercato delle banche nel segmento dei pagamenti. Se si guarda all'esperienza estera poi, alcuni *retailer* digitali, come il colosso cinese Alibaba, stanno sviluppando i propri *wallet* digitali.

Oltre alla possibilità di effettuare acquisti pagando tramite dispositivi mobili, le nuove tecnologie permetteranno anche di eseguire trasferimenti diretti di denaro *peer-to-peer* (o *person-to-person*), compiere prelievi *cardless* al bancomat, fino ad arrivare ai pagamenti transfrontalieri tramite *smartphone* (per i quali si stanno affermando operatori specializzati che tendono a disintermediare il mercato bancario).

Se oggi l'incursione di operatori non bancari si limita al *business* dei pagamenti, la vera minaccia è legata al fatto che nel futuro questi operatori potranno decidere di arricchire la propria offerta con altri servizi prettamente bancari

Se oggi l'incursione di operatori non bancari si limita al *business* dei pagamenti, la vera minaccia è legata al fatto che nel futuro questi operatori, forti dell'esperienza maturata in questo ambito, storicamente fidelizzante per la clientela, potranno decidere di abbinare anche altri servizi prettamente bancari. Il riconoscimento, la familiarità e la fiducia di cui questi marchi godono nei confronti degli utenti, soprattutto per i nativi digitali (si pensi a Apple o a Google), potrebbe mettere a rischio le quote di mercato del sistema bancario, soprattutto alla luce delle difficoltà che il settore sta già affrontando per recuperare quel rapporto di fiducia verso i clienti messo in crisi a seguito della crisi economico-finanziaria.

Per rimanere competitive le banche potranno stringere alleanze strategiche con *partner* tecnologici e con aziende che operano nel settore ICT, ma dovranno gestirne sapientemente l'integrazione per evitare che un'opportunità si trasformi in un rischio crescente.

Dal *contact center* al *customer center*

I *contact center* stanno assumendo un'importanza crescente all'interno dell'offerta bancaria e stanno evolvendo anch'essi verso l'omnicanalità: alle modalità di contatto telefonico si affiancano oggi gli strumenti digitali, come *email*, *chat* e *social network*.

Secondo le rilevazioni fornite dall'ABI, nel corso del 2014 i *contact center* bancari telefonici hanno gestito 56 milioni di telefonate, delle quali 46 milioni in ingresso e 10 milioni in uscita. L'importanza assunta da questo canale di contatto con la clientela ha portato ad un incremento dell'11% del numero di operatori impiegati in questo settore nel solo ultimo anno, portando il totale degli impiegati a 3.200 unità.

Alcune caratteristiche dei *contact center* bancari:



operatori sempre più giovani (età media di circa 35 anni), con permanenza presso il *contact center* non superiore a 5 anni;



organico medio dei *contact center* bancari *inbound* pari a circa 130 operatori, di cui circa il 6% è costituito da personale di staff;



tasso medio di risoluzione *one call* del 90% con una durata media per chiamata *inbound* di 3'80";

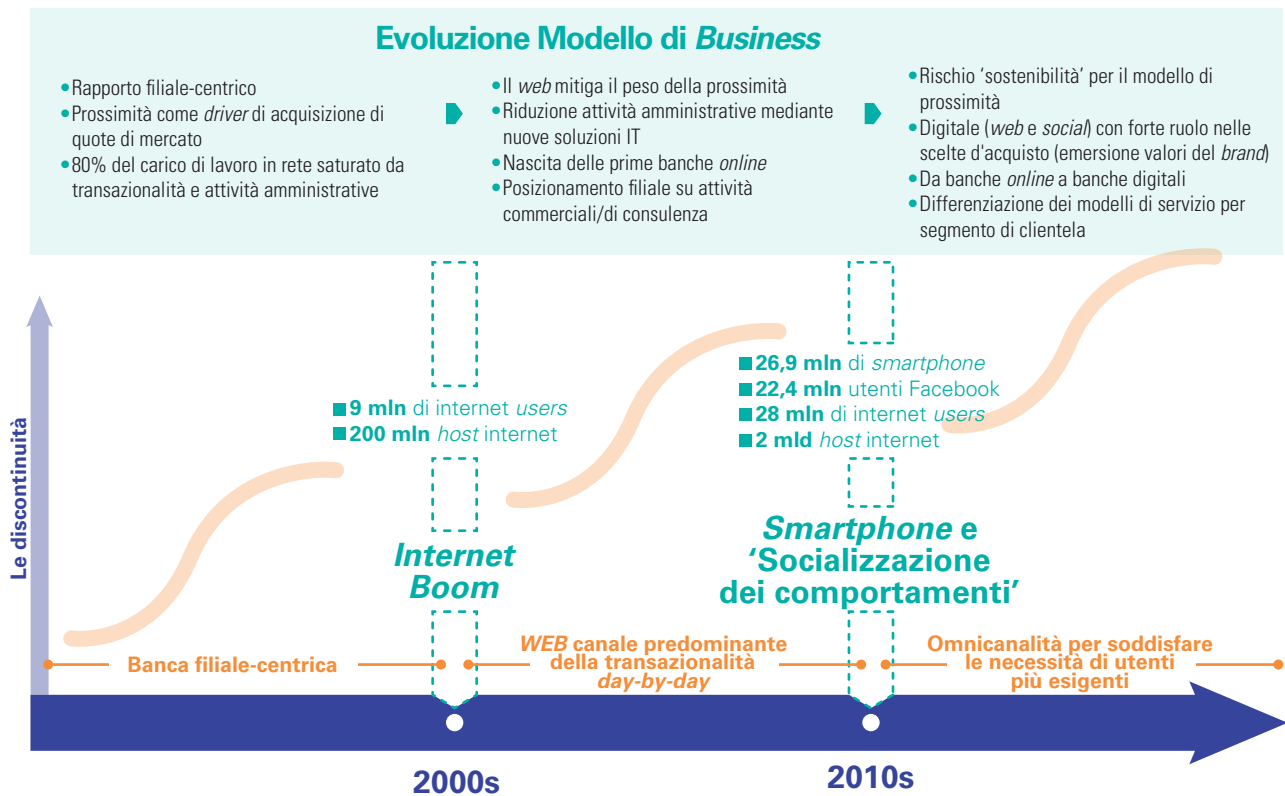


ogni operatore gestisce in media 50-80 chiamate al giorno.

Se in origine la filiale rappresentava l'unico punto di contatto con la clientela e il canale telefonico era considerato solo come un'alternativa a basso costo per le transazioni di base, negli ultimi venti anni il rapporto tra banca e cliente ha subito due momenti di forte discontinuità che hanno avuto importanti impatti anche sul ruolo del canale telefonico all'interno del modello di servizio degli istituti. Tra la fine degli anni '90 e i primi anni del 2000, la diffusione di internet ha fatto sì che il *web* acquisisse un ruolo sempre più importante nella relazione diretta banca/cliente, con il canale telefonico che è divenuto il *touchpoint* di assistenza e supporto focalizzato prevalentemente su problematiche tecniche connesse all'*home banking*. Oggi, con l'utilizzo sempre crescente degli *smartphone*, l'offerta bancaria sta virando verso l'omnicanalità e il canale telefonico dovrà evolvere verso un modello relazionale, che passi dall'indifferenziazione alla personalizzazione dell'offerta.

Il canale telefonico dovrà evolvere verso un modello relazionale, che passi dall'indifferenziazione alla personalizzazione dei servizi offerti

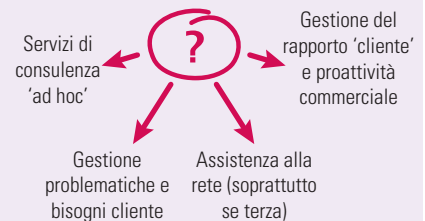
L'evoluzione del ruolo del canale telefonico



Ruolo del Canale Telefonico

- Alternativa a 'basso costo' per la transazionalità di base

- Canale di assistenza e supporto alla clientela con *focus* prevalente sull'utilizzo delle soluzioni di *home banking*



Modello di canale



Da telefonico a multicanale con integrazione informativa

Modello di servizio



Da incentrato sul contatto a incentrato sul bisogno

Modello relazionale




































Da indifferenziato a personalizzato

Fonte: KPMG

Da *call center*, passando per *contact center*, il canale telefonico sta evolvendo quindi verso il ruolo di *customer relationship center*, un vero servizio clienti a valore aggiunto con una conoscenza a 360°, che sia in grado di orientare azioni proattive per personalizzare il contatto e fornire un'esperienza coerente al cliente su tutti i canali, in alcuni casi anche fornendo servizi a valore aggiunto non puramente bancari come il *concierge*, il *booking* di eventi, ecc.

Dal Call Center al Customer Relationship Center

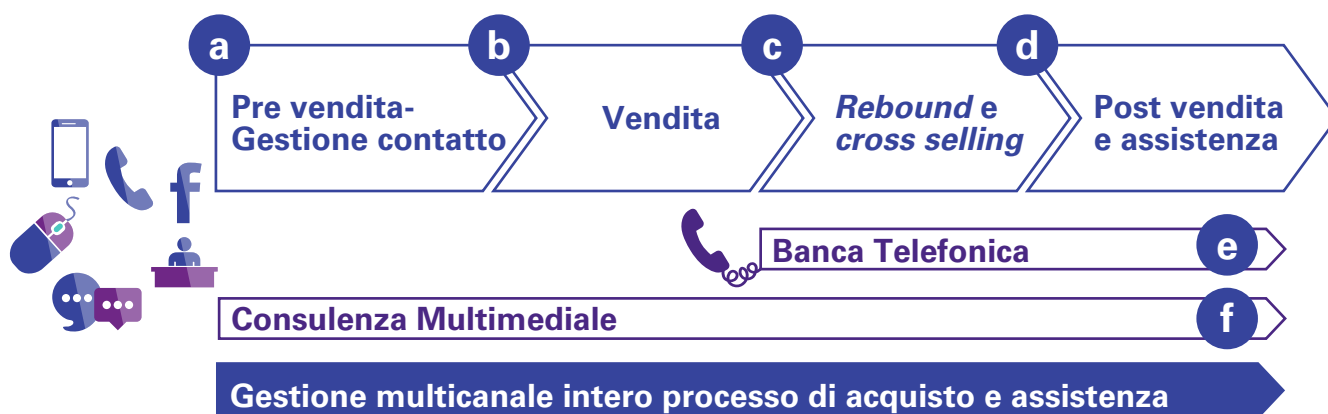
	Call Center	Contact Center	Customer Relationship Center
	Gestione della base dati e delle richieste	Gestione del contatto su più canali	Conoscenza del cliente a 360° per orientare azioni proattive
Canali	        	        	        
	 Non coperto  Parzialmente coperto  Coperto		
Modello Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Gestisco il contatto Non capitalizzo la conoscenza Non dispongo di strumenti operativi integrati 	<ul style="list-style-type: none"> Indago le esigenze del cliente e presidio il <i>feedback</i> Il servizio è orientato alla qualità percepita Dispongo di soluzioni innovative a supporto dell'operatività 	<ul style="list-style-type: none"> Conosco le esigenze del cliente e le utilizzo per anticipare i suoi bisogni e personalizzare il contatto Il servizio è misurato sul valore prodotto Dispongo di soluzioni integrate 
Governance	<ul style="list-style-type: none"> Traccio le chiamate ricevute Utilizzo i soli dati funzionali alla rendicontazione amministrativa Gestisco la <i>customer base</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Traccio e classifico le chiamate in coerenza con le esigenze di analisi Segmento per individuare i clienti target Identifico le opportunità e le aree critiche 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza del cliente e del suo comportamento su tutti i canali Analisi dei concetti emergenti Evidenze per la gestione proattiva dei casi critici (<i>engagement</i>) Stesso livello di analiticità su tutti i canali

Fonte: KPMG

Nel nuovo modello relazionale il *customer center* gestisce i contatti su numerosi *touchpoint* ed è parte integrante dell'esperienza di acquisto, in tutte le possibili fasi, tra cui ad esempio:

- a) **pre-vendita**: supporto per informativa su caratteristiche del prodotto e modalità di acquisto, *rebound* nel *funnel* di vendita *online*
- b) **vendita**: l'integrazione nel processo di vendita della firma digitale/remota consente di ottimizzare il ruolo del *customer care*
- c) **rebound e cross-selling commerciale**: gestione richieste e *cross-selling* di prodotti in base alla conoscenza del profilo cliente
- d) **post-vendita e assistenza**: richiesta aggiornamento documentazione, chiarimenti o modifiche (es. richiesta invio documenti di riconoscimento aggiornati, ecc.)
- e) **banca telefonica**: gestione automatizzata delle attività tipiche transazionali
- f) **consulenza multimediale**: da remoto per utilizzo canali *online* e *advisory* su richieste standard di prodotti/servizi.

Nuovo modello relazionale del *customer care*



Fonte: KPMG

I social network a servizio dell'offerta bancaria

I *social media* stanno rivoluzionando il modo di fare *business* in numerosi settori, compreso quello bancario. In particolare, stanno aprendo la possibilità di fare *marketing* diretto e in *real time*, fornendo una risposta immediata e 'customizzata' alle esigenze della clientela, rendendo tangibile il paradigma della 'prossimità digitale' grazie al quale in ogni momento il cliente può entrare in contatto con la propria banca per richieste di informazioni o per assistenza su problematiche specifiche.

Il cambio di paradigma sottostante all'utilizzo dei canali *social* è però rilevante: occorre realizzare una vera e propria *social customer experience*, comunicando con la propria clientela secondo modalità completamente nuove. Fare proprie le logiche collaborative dei *social media* incide sul modello di servizio e, dunque, sugli assetti operativi/organizzativi della banca. Il *marketing* diventa di fatto 'conversazionale' e parte dalla comprensione di ciò che è davvero rilevante per i clienti attuali e *prospect*. Non è inoltre da sottovalutare il percorso evolutivo che alcuni *social network* stanno realizzando, integrando sempre più internet al proprio interno e trasformandosi nel punto principale di accesso all'ecosistema informativo e relazionale della rete.

Il settore bancario è ormai consapevole del ruolo chiave che le piattaforme *social* ricoprono nel percorso di trasformazione dei modelli di *business* e distributivi. Ad oggi, tuttavia, l'approccio degli istituti bancari verso i *social media* è ancora ad uno stato embrionale. I *social network* sono in larga parte utilizzati alla stregua di un *media* tradizionale, che mette insieme strumenti di comunicazione e *marketing*, con una ridotta valorizzazione del paradigma partecipativo.

Le finalità dell'utilizzo dei *social* da parte delle banche sono ancora 'esplorative': ascolto delle conversazioni *online* della clientela, lancio di dibattiti su tematiche specifiche e pubblicità dei principali prodotti/servizi, nonché di eventi.

In futuro l'obiettivo degli istituti di credito dovrà essere quello di fare dei propri canali *social* un punto d'incontro con i clienti/*prospect*, delle vere e proprie 'piazze virtuali', in cui sviluppare forti relazioni attraverso una comunicazione aperta, trasparente e costante e fondare le proprie decisioni su un *learning* continuo, facendo leva sul patrimonio di dati ed *insight* che emergono dalle conversazioni, per la creazione 'partecipativa' nell'innovazione dei prodotti/servizi (*crowdsourcing*).

Il settore bancario è ormai consapevole del ruolo chiave che le piattaforme *social* ricoprono nel percorso di trasformazione dei modelli di *business* e distributivi

Avviare un progetto di *marketing* e comunicazione integrato presuppone innanzitutto la chiara definizione degli obiettivi dell'accesso alle piattaforme *social*. Cosa intende comunicare e a quale target di clientela attuale e potenziale la banca pensa di rivolgersi?

Per una corretta strategia *social* occorre:



individuare i *social network* che meglio si adattano alle esigenze della clientela;



identificare il target;



integrare gli strumenti di comunicazione *social* con i *media* tradizionali in un *mix* di alternanza e complementarità;



creare una cultura *social* e stabilire una *social media policy* all'interno dell'azienda;



mettere a punto un modello di misurazione del ritorno sugli investimenti nei *social media*;



creare contenuti coinvolgenti e rilevanti;



integrare la piattaforma *social* con il resto delle soluzioni ICT;



trasformare la grande massa di informazioni che provengono dall'interazione con la clientela sui *social network* in conoscenza utile per il *business*.





Il digital banking nella percezione dei clienti

I risultati di un'indagine demoscopica

L'indagine demoscopica, svolta da KPMG con la collaborazione di Doxa, società *leader* nel settore delle ricerche di mercato in Italia, ha lo scopo di analizzare le preferenze, le abitudini e la propensione all'utilizzo dei canali digitali (*web, mobile e social*) per l'operatività bancaria da parte dei clienti.

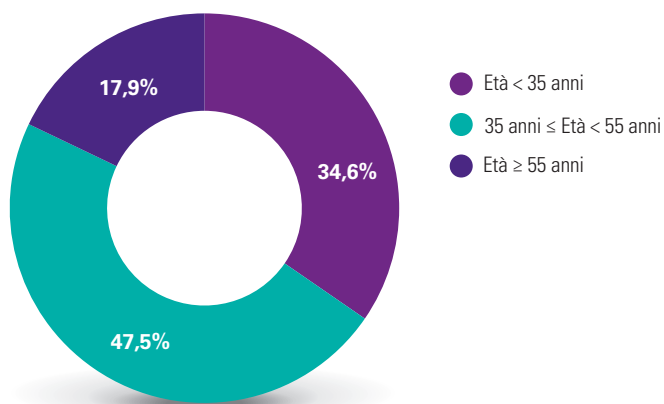
Il campione

La survey ha coinvolto un campione di 1.082 italiani bancarizzati, rappresentativo dell'intera popolazione italiana (con un livello di confidenza statistica superiore al 90%). La somministrazione del questionario è avvenuta tramite la metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*).



Il campione intervistato è composto per il 34,6% da italiani bancarizzati con meno di 35 anni, per il 47,5% da individui di età compresa tra i 35 e i 55 anni e per il 17,9% da persone con più di 55 anni.

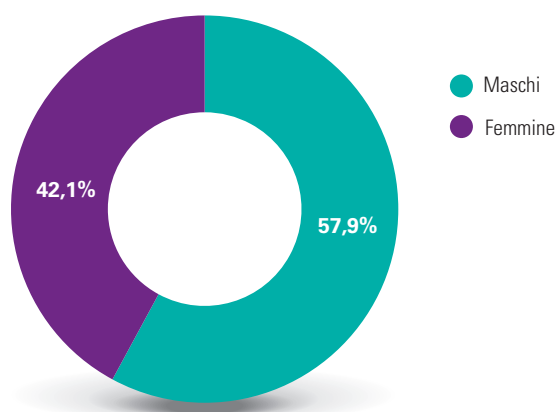
Composizione del campione per fascia di età



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

Il campione è rappresentato per il 58% da uomini e per il 42% da donne.

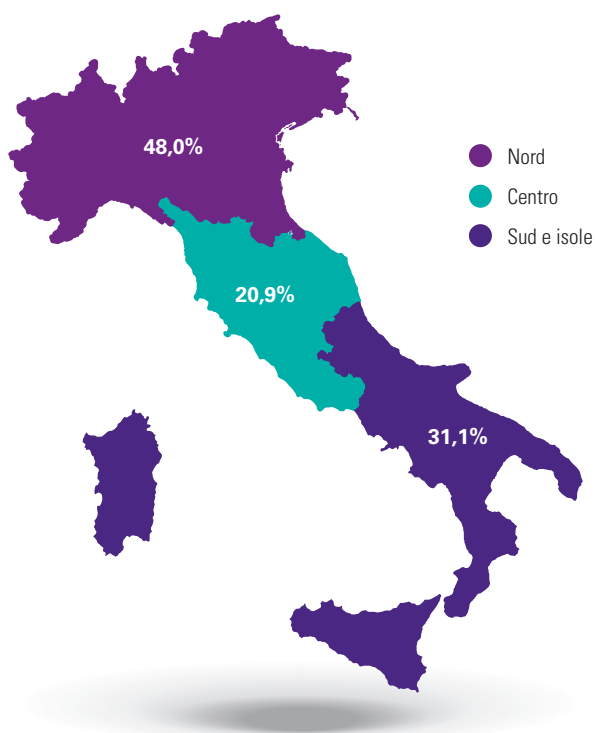
Composizione del campione per sesso



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

Il 48% degli intervistati proviene dal Nord Italia, il 20,9% dal Centro e il 31,1% dal Sud Italia.

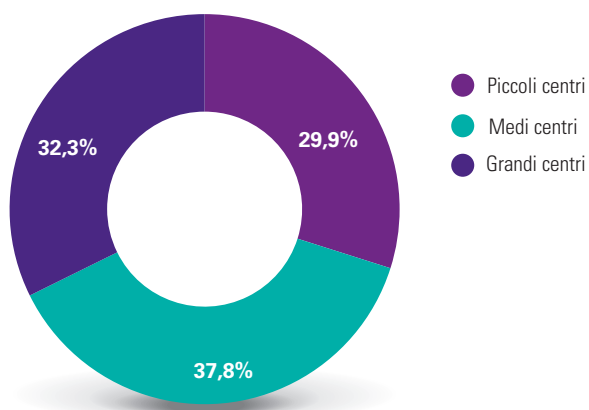
Composizione del campione per area geografica di provenienza



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

Il campione è quasi equamente distribuito tra popolazione proveniente da piccoli, medi e grandi centri.

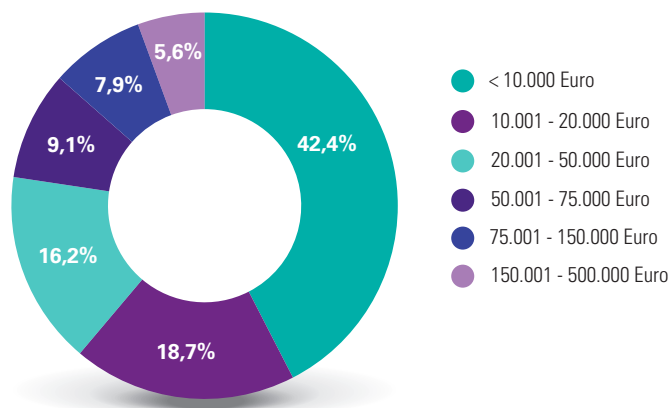
Composizione del campione per città di provenienza



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

I rispondenti appartengono prevalentemente alla fascia di clientela *mass market*, con proporzioni in linea alla distribuzione della ricchezza in Italia.

Composizione del campione per fascia di ricchezza



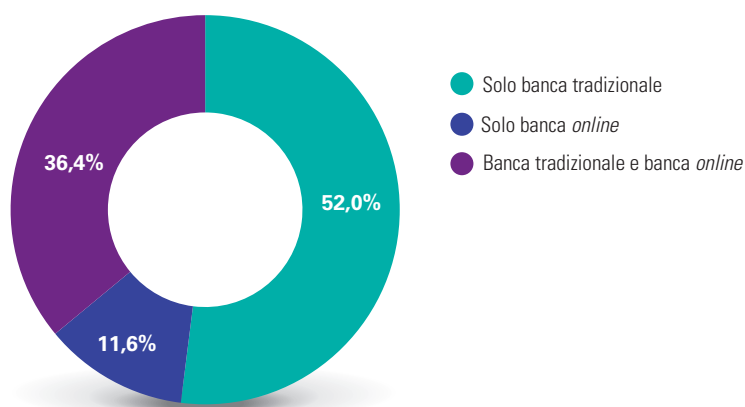
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

Banca di appartenenza e multibancarizzazione

La banca tradizionale rimane un punto di riferimento importante per la popolazione italiana

Dai risultati emersi dalla *survey* si evince che la banca tradizionale rimane ancora un punto di riferimento importante per la popolazione italiana. Il 52% del campione è cliente esclusivamente di una banca tradizionale, il 36,4% sia di una banca tradizionale, sia di una banca *online*, mentre solo l'11,6% dei rispondenti è cliente esclusivamente di una banca *online*.

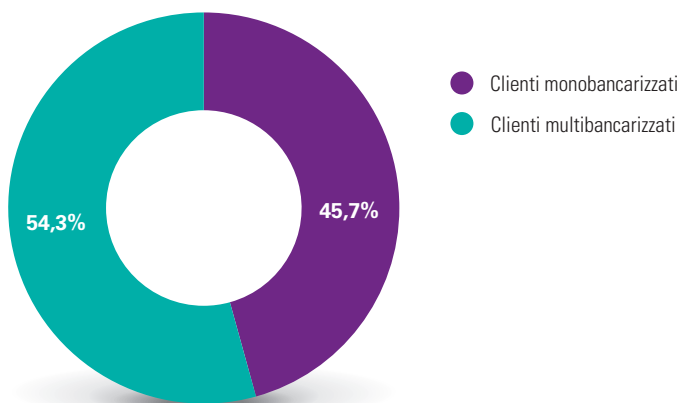
Di quale tipologia di banca è cliente?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

La multibancarizzazione nel campione analizzato supera il 50%: il 54,3% del campione intervistato è cliente di più banche contemporaneamente, mentre il 45,7% è cliente esclusivo di una sola banca.

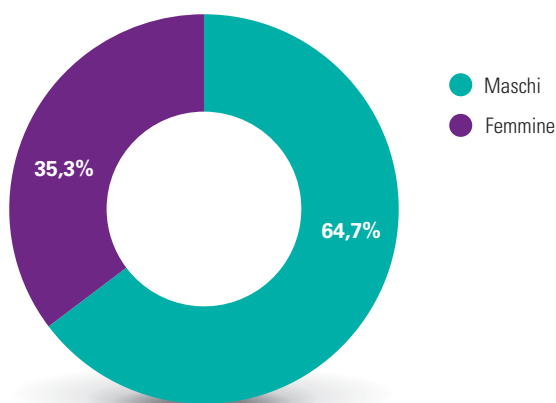
È cliente di una sola banca o di più banche contemporaneamente?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

Il livello di multibancarizzazione è molto più elevato tra gli uomini (il 64,7% dei rispondenti multibancarizzati è di sesso maschile).

Clienti multibancarizzati per sesso



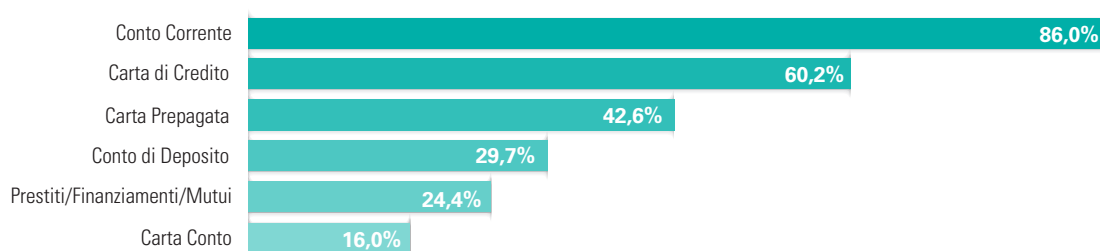
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti multibancarizzati)

Tipologie di prodotti detenuti presso la banca principale

Il conto corrente e la carta di credito sono prodotti basilari per la fidelizzazione del rapporto del cliente con la banca qualificata come principale. L'86% dei clienti detiene un conto corrente presso la banca considerata come principale, il 60,2% possiede una carta di credito, il 42,6% ha una carta prepagata, mentre percentuali più contenute di clienti detengono un conto deposito (circa 30%), prestiti, finanziamenti e mutui (24,4%) e carta conto (16%).

Il conto corrente e la carta di credito sono prodotti basilari per la fidelizzazione del cliente

Quali prodotti detiene presso la banca indicata come principale?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

La scelta dei canali

Internet e la filiale sono i canali considerati più importanti per l'acquisto e la gestione dei prodotti e servizi bancari e/o finanziari, con una leggera prevalenza del *web* (63%) rispetto allo sportello (58%). A seguire, ma con percentuali più contenute, il campione analizzato ha indicato gli sportelli ATM (29%) e il *mobile* (24%).

Il web gioca un ruolo fondamentale per la clientela tra i 35 e i 55 anni, mentre la filiale rimane il canale preferenziale per i clienti over 55

Il *web* gioca un ruolo fondamentale in fase di acquisto/gestione soprattutto per la clientela tra i 35 e i 55 anni, mentre la filiale rimane il canale preferenziale per i clienti *over 55*.

La fascia di clientela più giovane, compresa tra i 18 e i 35 anni, evidenzia un utilizzo degli sportelli ATM e del *mobile* per l'acquisto/gestione di prodotti/servizi finanziari superiore rispetto alla media. Questa evidenza può essere spiegata pensando alla tipologia di servizi richiesti da questa categoria di clienti, prevalentemente di natura transazionale.

Quali sono i canali che ritiene più importanti per l'acquisto e la gestione dei prodotti/servizi bancari e/o finanziari?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

I servizi di *internet banking* e di *mobile banking*

Circa un cliente su tre appartenente al campione intervistato utilizza l'*internet banking* da pc come canale esclusivo per tutte le operazioni; la fascia di popolazione in cui è più diffuso l'utilizzo esclusivo del *web* è quella tra i 35 e i 55 anni. Per contro circa il 7% dei rispondenti non utilizza il canale *web* per alcuna operazione di *internet banking*, soprattutto nella fascia di rispondenti con più di 55 anni.

L'*internet banking* da pc viene utilizzato soprattutto per effettuare operazioni sia informative sia dispositive (28% del campione); circa il 18% della popolazione lo utilizza anche per compiere investimenti e il 15% utilizza il pc solo per eseguire operazioni informative. I giovani utilizzano in modo più diffuso il pc per effettuare sia operazioni informative sia dispositive.

Circa un cliente su tre utilizza l'*internet banking* da pc come canale esclusivo per tutte le operazioni

Utilizzo dei servizi di *internet banking* da pc per fascia di età

Nessun utilizzo			Solo per operazioni informative			Per operazioni informative e dispositive			Per operatività di base e investimento			Utilizzo esclusivo per tutte le operazioni		
<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni
6%	6%	9%	18%	13%	15%	30%	27%	26%	18%	18%	17%	28%	36%	33%
6,7%			15,1%			27,9%			17,6%			32,7%		

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

È nettamente meno diffuso l'utilizzo esclusivo del *mobile* per le operazioni di *internet banking*: solo il 10% dei rispondenti lo ha indicato come canale privilegiato per tutte le operazioni. Quasi un rispondente su tre, al contrario, non utilizza il *mobile* per alcun tipo di operazione, una quota che arriva al 45% se si osserva la sola fascia di popolazione con età superiore ai 55 anni. Il 25% degli utenti fa ricorso al *mobile banking* per effettuare esclusivamente operazioni informative e una percentuale di poco inferiore (22,5%) per eseguire operazioni sia informative, sia dispositive. Una quota limitata di rispondenti (12,6%) utilizza l'app da *mobile* per concludere anche operazioni di investimento.

Nel confronto tra utilizzo di pc e *mobile* emerge come, per le operazioni più complesse, il *web* sia preferito rispetto al *mobile*, soprattutto nelle fasce di popolazione con età superiore ai 35 anni.

Il *mobile banking* viene utilizzato con meno frequenza e prevalentemente per operazioni semplici

Utilizzo dei servizi di *internet banking* da *mobile* per fascia di età

Nessun utilizzo			Solo per operazioni informative			Per operazioni informative e dispositive			Per operatività di base e investimento			Utilizzo esclusivo per tutte le operazioni		
<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni	<35 anni	35-55 anni	>55 anni
24%	29%	45%	24%	26%	24%	25%	24%	13%	16%	12%	7%	10%	9%	10%
30%			25%			22,5%			12,6%			9,5%		

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

Dai risultati della *survey* emerge un interesse ed un utilizzo crescente dei rispondenti verso i servizi di *internet* e *mobile banking*.

La filiale preserva il suo valore principalmente per la gestione dell'operatività straordinaria e complessa e per la consulenza riguardo a prodotti di investimento e/o finanziamenti

Tuttavia, secondo l'opinione espressa dal campione intervistato, la filiale preserva il suo valore principalmente per la gestione dell'operatività straordinaria e complessa (47% dei rispondenti) e per la consulenza riguardo a prodotti di investimento e/o finanziamenti (46%), soprattutto per le fasce di età più mature, che di solito acquistano questo tipo di prodotti e servizi.

I rispondenti hanno indicato anche la sottoscrizione di un mutuo come operazione per la quale è necessaria la filiale (46%), specialmente nella fascia di clientela più giovane (18-35 anni).

Per quale servizio ritiene necessaria la filiale?

		Età prevalente rispondenti
Gestione operatività straordinaria e complessa	47%	36 - 55 (48%)
Consulenza per prodotti di investimento e/o finanziamenti	46%	Over 55 (51%)
Sottoscrizione mutuo	46%	18 - 35 (46%)
Assistenza su prodotti/servizi	35%	18 - 35 (38%)
Vendita e sottoscrizione prodotto	25%	Over 55 (29%)
Ricerca informazioni	20%	Over 55 (21%)
Versamento di contanti/assegni	1,5%	Over 55 (2,1%)
Possibilità di risolvere problematiche/eventuali inconvenienti/imprevisti	0,9%	Under 35 (1,3%)
Prelevamento contanti di importi superiori a quanto consentito dal bancomat	0,6%	36 - 55 (1,2%)
Per nessun aspetto in particolare	7,6%	Over 55 (11%)

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

I clienti di banche *online*: le motivazioni della scelta

La motivazione principale che ha determinato la scelta di una banca *online* è l'offerta di condizioni economiche più vantaggiose (66% dei rispondenti che sono clienti di almeno una banca *online*), a denotare come la scelta di una banca *online* nel passato sia stata collegata ad una comunicazione incentrata sulla convenienza economica. A seguire il campione ha indicato la maggiore comodità nella fruizione dei servizi da canale *web* (47%).



Il 32% del campione ha preferito una banca *online* per la comodità di utilizzo del canale *mobile* (soprattutto uomini) e il 21% per la disponibilità di prodotti innovativi.

Una quota più contenuta di rispondenti è stata guidata nella preferenza di una banca *online* dal consiglio di amici e parenti (in media 15%, soprattutto donne, 19%) o dalla fiducia nel marchio della banca (14%) o nel gruppo bancario di appartenenza (13%).

Le esperienze negative in precedenti rapporti con una banca tradizionale influenzano la scelta di una banca *online* ancora moderatamente (11%) e soprattutto gli uomini (13%).

L'offerta di condizioni economiche più vantaggiose e la maggiore comodità nella fruizione di servizi da *web* sono tra le principali motivazioni della scelta di una banca *online*

Per quale motivo ha scelto una banca *online*?

		% 	% 
Condizioni economiche più vantaggiose	66%	59%	70%
Maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale <i>web</i>	47%	37%	52%
Maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale <i>mobile</i>	32%	28%	33%
Disponibilità prodotti innovativi	21%	21%	20%
Consiglio di amici/parenti	15%	19%	13%
Fiducia nel marchio della banca	14%	15%	13%
Fiducia nel gruppo bancario di appartenenza della banca	13%	15%	12%
Esperienze negative in precedenti rapporti con la banca tradizionale	11%	8%	13%
Percezione di maggiore attenzione	11%	11%	11%
Convincimento a seguito di campagne	10%	12%	9%
Percezione di maggiore sicurezza	5%	7%	5%
L'intervistato ha richiesto un mutuo	4%	7%	3%

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca *online*)

I clienti di banche *online*: servizi bancari e canali utilizzati






Il web è il principale canale dell'ecosistema digitale, con una forte complementarità rispetto al ruolo della filiale

Il *web* è il principale canale dell'ecosistema digitale, con una forte complementarità rispetto alla filiale.

Il campione intervistato, che è cliente di almeno una banca *online*, preferisce il canale *web* per le operazioni informative (monitoraggio, saldo ed elenco movimenti, controllo dei flussi in entrata e in uscita) e per le operazioni dispositive più semplici. Per effettuare investimenti o prestiti e per ricevere consulenza su questo tipo di operazioni, i clienti continuano a scegliere come canale preferenziale la filiale.

Il *mobile* viene utilizzato ancora in misura limitata rispetto al canale *web* e prevalentemente per operazioni informative e per operazioni dispositive semplici (ad esempio bonifici, ricariche, ecc.). I *contact center* e le *chat/videochat* sono stati indicati da una quota ancora molto limitata di rispondenti e sono utilizzati soprattutto per ottenere servizi di consulenza su finanziamenti ed investimenti.

Qual è il canale di fruizione che preferisce per ciascuno dei seguenti servizi?



					
	Web	Mobile	Contact center	Chat/videochat	Filiale
Esecuzione operazioni dispositive	70%	13%	5%	1%	7%
Visualizzazione saldo ed elenco movimenti	66%	27%	2%	2%	2%
Monitoraggio stato di avanzamento richieste	62%	17%	6%	2%	4%
Personal Financial Manager	57%	14%	5%	2%	9%
Sottoscrizione prodotto bancario di risparmio	42%	7%	7%	3%	24%
Compravendita di prodotti finanziari	36%	9%	4%	2%	19%
Sottoscrizione di un prestito personale	27%	7%	6%	2%	26%
Consulenza su finanziamenti e/o investimenti	21%	9%	12%	4%	30%

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca *online*)

I clienti che hanno rapporti solo con una banca *online* mostrano chiaramente un maggior utilizzo del *web* per tutti i servizi offerti dalla banca, in particolare per le operazioni informative, dispositive e per la sottoscrizione di prodotti bancari di risparmio. Il *mobile*, al contrario, risulta il canale preferito dei clienti anche di banca tradizionale che cercano proprio nella banca *online* un modello di servizio più evoluto e complementare rispetto ai servizi di *internet banking* della banca tradizionale, sfruttandone al massimo tutte le potenzialità offerte, compreso l'accesso da *smartphone*. La propensione all'utilizzo del *mobile* è più elevata per i clienti sia di banca tradizionale, sia *online*, soprattutto per le operazioni informative e dispositive.

Le scelte di investimento e di focalizzazione sui canali *web* e *mobile* dovrebbero essere quindi chiaramente guidate dalle scelte di posizionamento della singola banca.

Canale di fruizione preferito per tipologia di banca

	Web			Mobile		
	clienti di banca tradizionale e online	 Web	clienti di sola banca online	clienti di banca tradizionale e online	 Mobile	clienti di sola banca online
Monitoraggio stato di avanzamento richieste	60%		69%	19%	+9 p.p.	10%
Visualizzazione saldo ed elenco movimenti	62%	+17 p.p.	79%	30%	+13 p.p.	17%
Sottoscrizione prodotto bancario di risparmio	39%	+15 p.p.	54%	8%		3%
Esecuzione operazioni dispositive	67%	+15 p.p.	82%	15%	+9 p.p.	6%
Personal Financial Manager	55%		66%	15%		9%
Compravendita di prodotti finanziari	21%		23%	11%		5%

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online)

I canali digitali sono utilizzati dagli utenti soprattutto in fase di pre-vendita e di post-vendita: il campione dichiara di utilizzare i *social*, il *web* e il *mobile* prevalentemente per ricercare informazioni e confrontare condizioni contrattuali di differenti banche (34,8% dei rispondenti che sono clienti di almeno una banca *online*), per effettuare operatività in tempo reale sui prodotti (32,3%) e per richiedere assistenza in pre-vendita (31,8%). Solo una quota più contenuta (23,1%) ha usufruito dei canali digitali nella fase di acquisto e sottoscrizione di un prodotto.

Il 17% del campione non utilizza i canali digitali in alcuna delle fasi del processo di acquisto e sottoscrizione di un prodotto.

I canali digitali sono utilizzati dagli utenti soprattutto in fase di pre-vendita e di post-vendita

In quale fase del processo di acquisto/sottoscrizione di un prodotto bancario/finanziario le è mai capitato di utilizzare i canali digitali (come *social*, *web* e *mobile*) in modo preponderante?

Fase 1: Ricerca e confronto condizioni contrattuali di differenti banche	34,8%
Fase 2: Assistenza in pre-vendita	31,8%
Fase 3: Vendita e sottoscrizione prodotto	23,1%
Fase 4: Operatività immediatamente sul prodotto da canale digitale	32,3%
Nessuna fase ha assunto un ruolo preponderante	17,1%

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online)

Tra i principali benefici dell'utilizzo del *mobile banking* c'è la possibilità di operare in qualunque luogo e in tempo reale

Tra i principali benefici dell'utilizzo del *mobile banking* c'è la possibilità di operare in qualunque luogo (indicato dal 66% dei rispondenti che usufruiscono dei servizi tramite *mobile*) e in tempo reale (65%). Il campione ha indicato anche la semplificazione nella gestione dei prodotti (37%) e l'opportunità di integrare i servizi bancari con le altre funzionalità del *device* mobile (24%). Solo una percentuale modesta di rispondenti (10%) ha individuato la possibilità di personalizzare l'interfaccia come uno degli aspetti più interessanti del *mobile banking*.

Quale aspetto del *mobile banking* preferisce?

Possibilità di operare da qualunque luogo	66%
Possibilità di operare in tempo reale	65%
Semplificazione nella gestione dei prodotti	37%
Integrazione con altre funzionalità del <i>device</i>	24%
Possibilità di personalizzare l'interfaccia	10%

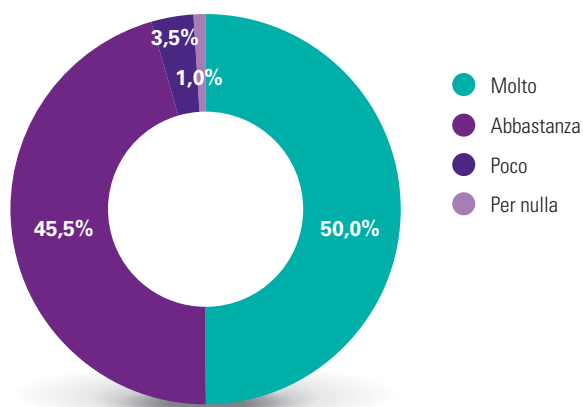
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti che utilizzano il canale *mobile*)

Il livello di digitalizzazione della clientela influenza la scelta della banca

La propensione all'utilizzo di internet influenza inevitabilmente la scelta tra una banca *online* e una banca tradizionale.

Per la quasi totalità del campione di rispondenti che sono clienti di almeno una banca *online*, l'abitudine all'utilizzo del *web* ha influito sulla scelta di una banca *online* (il 50% risponde 'Molto' e il 45,5% risponde 'Abbastanza').

Quanto l'utilizzo del *web* ha influenzato la scelta di una banca *online*?

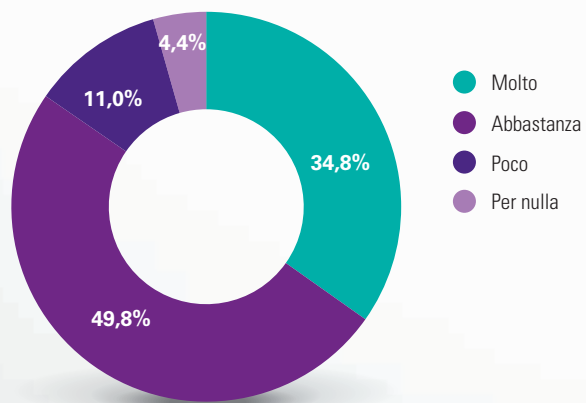


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca *online*)

Anche la propensione all'utilizzo del *mobile* influenza la scelta di una banca *online*, ma in misura inferiore rispetto alla propensione all'utilizzo del *web*: il 34,8% del campione ha risposto che l'influenza sulla decisione è stata elevata e il 49,8% ritiene che sia stata sufficiente.

La propensione all'utilizzo del *web* e del *mobile* influenzano la scelta di una banca *online*

Quanto l'utilizzo del *mobile* ha influenzato la scelta di una banca *online*?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online)



Quali servizi convincono un cliente di una banca tradizionale a passare ad una banca *online*?

La rete di sportelli rimane, per buona parte del campione, elemento imprescindibile nella relazione con la propria banca, soprattutto per gestire situazioni di emergenza o per ricevere consulenza su temi complessi. La convenienza e il risparmio non sono, dunque, elementi sempre sufficienti per indirizzare i clienti verso la scelta di una banca *online*, anche se i rispondenti appaiono attratti da *coupon* e premi offerti per incentivare l'operatività *online*.

Dai risultati della *survey*, infatti, emerge che, ai fini della scelta di una banca *online*, i clienti di banca tradizionale risultano rassicurati dalla presenza di filiali fisiche per gestire le emergenze (57% dei rispondenti) e attratti da incentivi come *coupon* o altri premi e benefici riconosciuti per favorire l'operatività *online* (51%).

Da evidenziare che una percentuale limitata, ma comunque considerevole (17%), del campione non sa indicare quali servizi potrebbero indurre alla scelta di passare ad una banca *online*, mentre solo il 2% del campione esclude a priori l'ipotesi di fare questa scelta.

La disponibilità di filiali fisiche per gestire le 'emergenze' e l'offerta di incentivi e *coupon* potrebbe convincere i clienti di banca tradizionale a passare ad una banca *online*

Nel caso in cui uno o più dei seguenti servizi fosse offerto da una banca *online*, quali sono quelli per cui valuterebbe la possibilità di sostituire la sua attuale banca tradizionale?

Disponibilità di una filiale fisica per le 'emergenze'	57%
Incentivi come <i>coupon</i> o altri premi/benefici riconosciuti per l'operatività <i>online</i>	51%
Possibilità di avere un promotore personale assegnato per consulenza	33%
Possibilità di sottoscrizione dei prodotti completamente da canale <i>online</i>	28%
Convenienza/risparmio	3%
Non sa	17%
Nessun servizio	2%

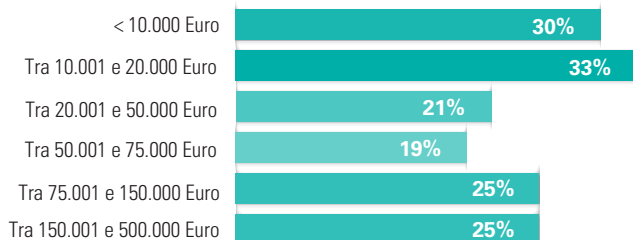
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di banche tradizionali)

La possibilità di sottoscrivere prodotti *online* attrae particolarmente il segmento *mass market*, mentre la clientela *affluent* è interessata maggiormente dalla presenza di un promotore a disposizione in caso di necessità per una consulenza tecnica.

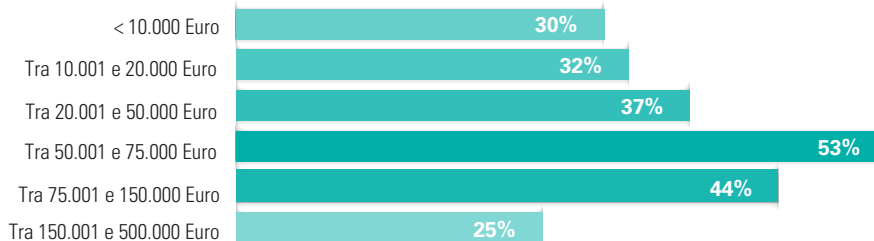
La disponibilità di una filiale fisica a supporto della banca *online* rassicura i clienti, indipendentemente dal livello di ricchezza. Le strategie di *couponing* attraggono circa il 50% dei rispondenti, con percentuali lievemente superiori alla media per la clientela *mass market*.

Servizi per i quali si sarebbe disposti a scegliere una banca *online* per livello di ricchezza finanziaria

Sottoscrizione di prodotti *online*



Promotore per consulenza a disposizione



Presenza di filiali fisiche per emergenze



Incentivi e promozioni (es. *coupon*)



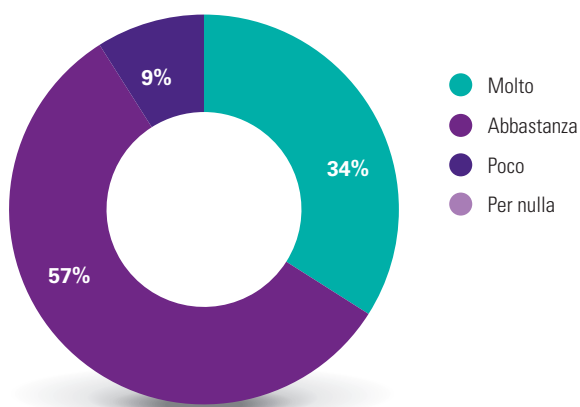
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di banche tradizionali)

L'efficacia delle campagne commerciali

Una campagna commerciale efficace aumenta la propensione degli utenti a diventare un cliente di banca *online*. Dalle risposte fornite alla *survey* emerge che il 34% dei rispondenti che hanno aperto un conto presso una banca *online* in occasione di una campagna commerciale dichiara di essere stato notevolmente influenzato dall'operazione commerciale e il 57% sostiene di esserne stato abbastanza persuaso.

Una campagna commerciale efficace aumenta la propensione degli utenti a diventare un cliente *digital*

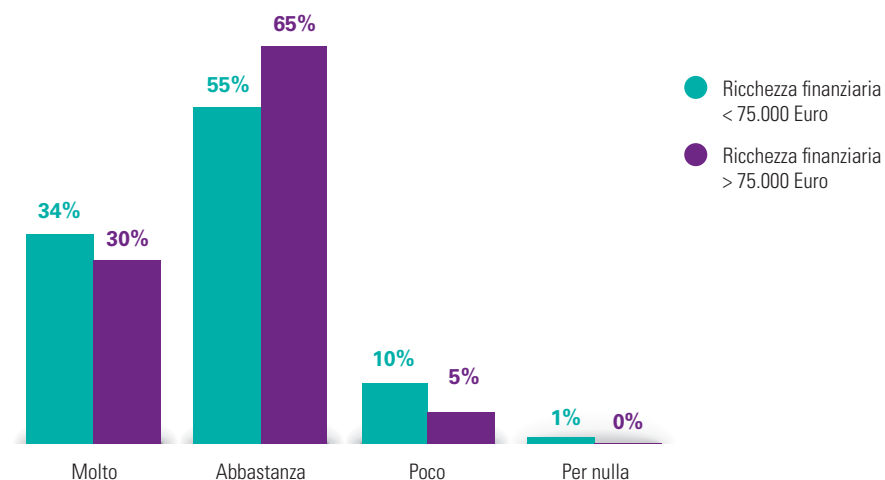
Se il conto *online* è stato aperto in concomitanza di una campagna commerciale/promozionale, quanto la campagna della banca ha influito sulla sua scelta?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online che hanno aperto il rapporto in concomitanza di una campagna commerciale)

Il segmento di clientela *affluent* risulta maggiormente influenzato dalle offerte commerciali nella scelta della banca *online*.

Influenza della campagna commerciale sulle scelte della banca *online* per fascia di ricchezza

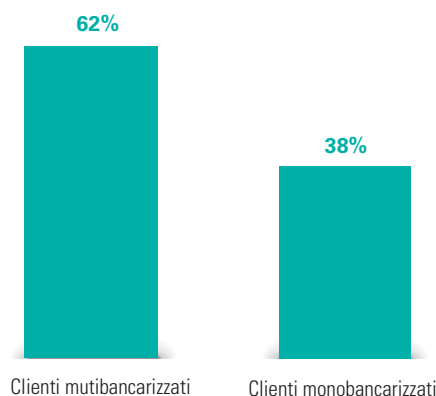


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online che hanno aperto il rapporto in concomitanza di una campagna commerciale)

I clienti che hanno aperto il conto in occasione di una campagna commerciale sono nella maggior parte dei casi multibancarizzati

I rispondenti che dichiarano di essere stati influenzati nella scelta della banca da una campagna commerciale/promozionale sono nella maggior parte dei casi clienti multibancarizzati. Questa tipologia di clienti denota una maggiore propensione all'apertura di rapporti con più banche (8 punti percentuali in più rispetto alla media del campione), derivante probabilmente da una maggiore attenzione e sensibilità alle caratteristiche e alla qualità dei servizi offerti.

Multibancarizzazione dei clienti che hanno aperto il conto a fronte di campagne commerciali



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online che hanno aperto il rapporto in concomitanza di una campagna commerciale)

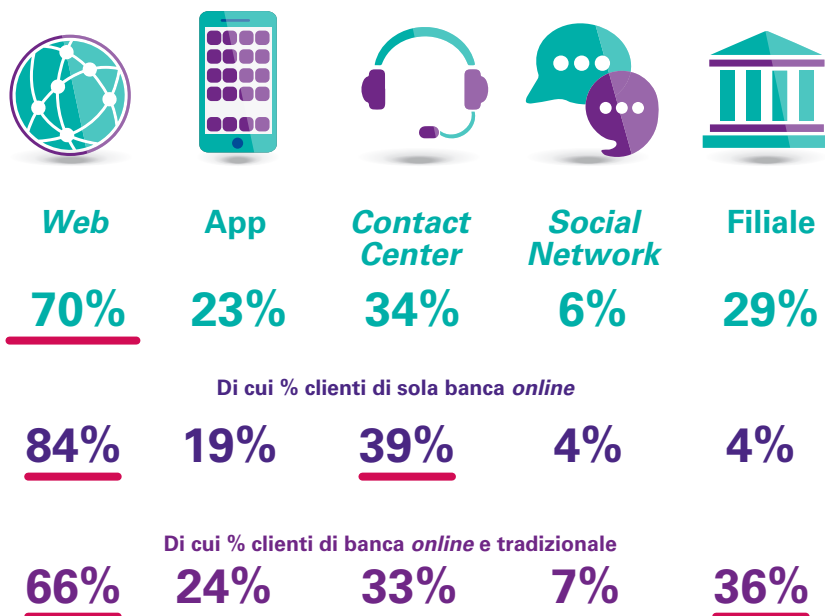
L'assistenza

Se si analizzano i clienti di almeno una banca *online*, il *web* è individuato come il canale preferito per ricevere assistenza (70% dei rispondenti), soprattutto per i clienti che hanno rapporti esclusivamente con la banca *online* (per i quali la percentuale sale all'84%). Al secondo posto i clienti di sola banca *online* individuano come canale preferito per ricevere assistenza il *contact center* telefonico (39%), mentre i clienti sia di banca *online* sia di banca tradizionale manifestano ancora una buona propensione verso l'assistenza *face-to-face* e segnalano nel 36% dei casi la filiale.

Ancora poco utilizzata per l'assistenza è l'app della banca, indicata in totale dal 23% dei rispondenti; ancora meno i *social network*.

I clienti di almeno una banca *online* individuano il *web* come canale preferenziale per ricevere assistenza

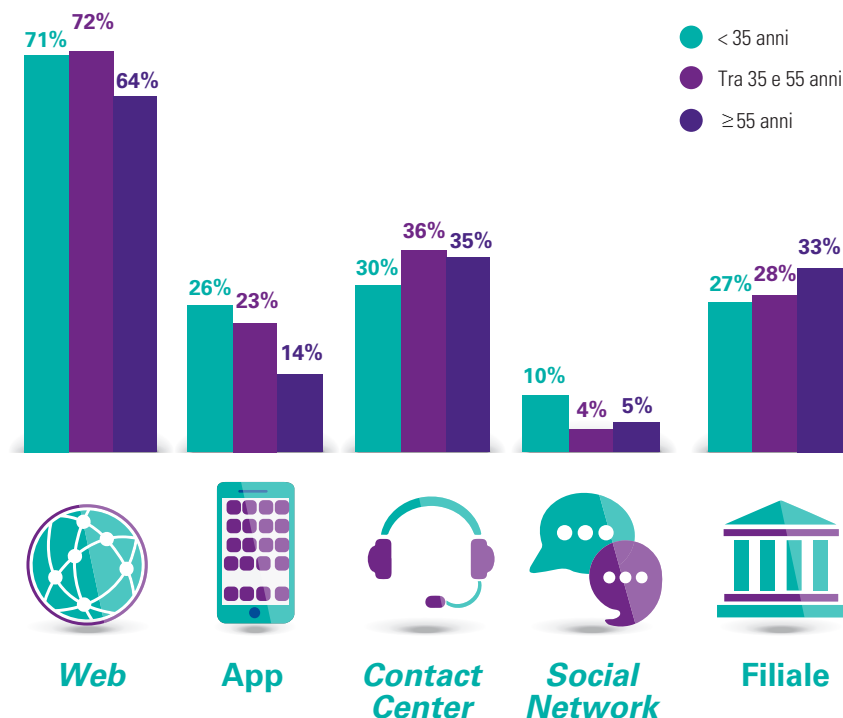
Qual è il canale preferito per ricevere assistenza dalla banca?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca *online*)

I canali digitali sono preferiti soprattutto dai clienti della fascia di popolazione più giovane: il *web* è indicato dal 71% degli *under 35*, l'app su *mobile* dal 26%, i *social network* dal 10%. Per contro la filiale e i *contact center* sono stati indicati prevalentemente dagli *over 55*.

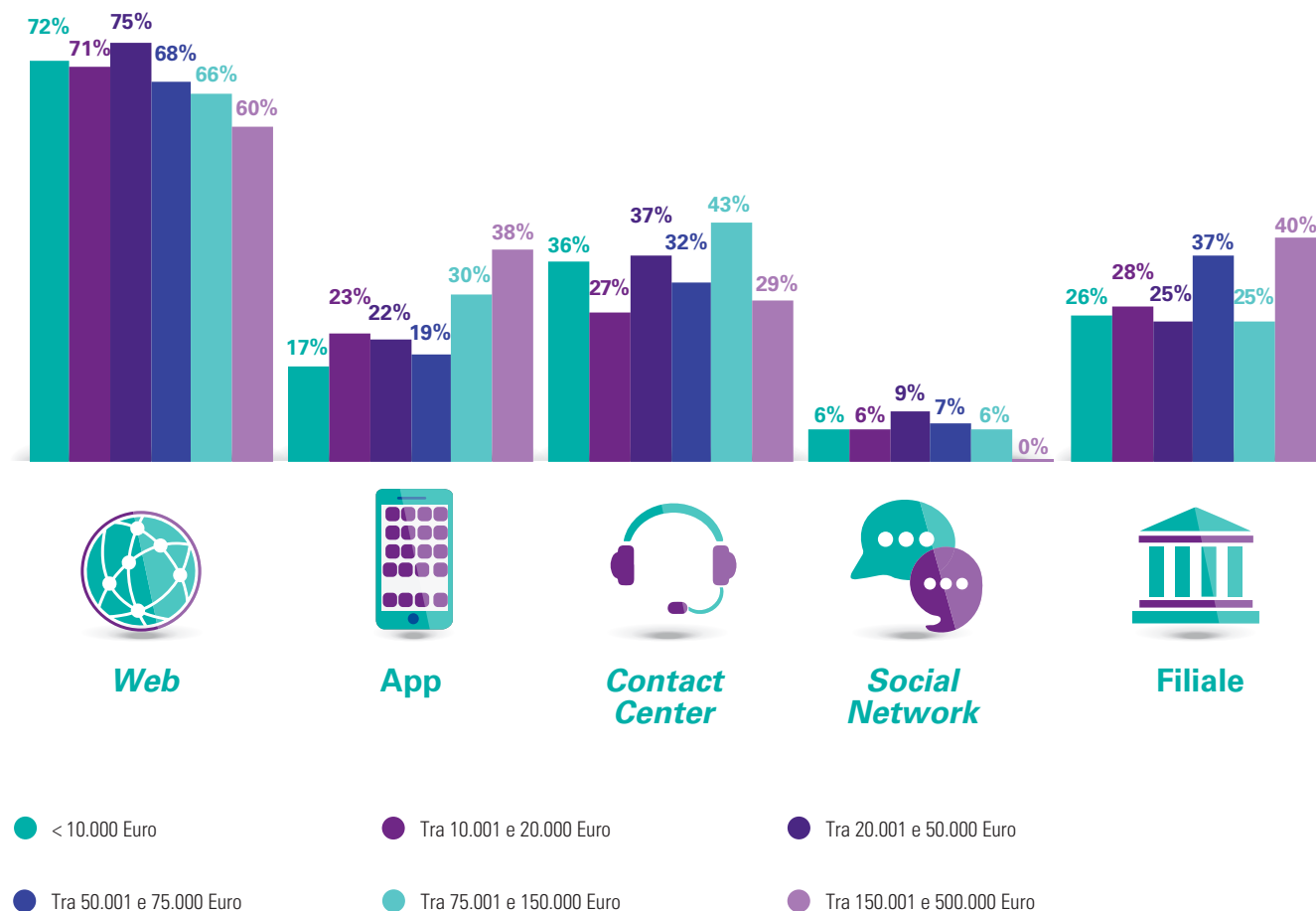
Canale preferito per ricevere assistenza per fascia di età



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online)

L'analisi delle preferenze relative al canale di assistenza per fascia di ricchezza finanziaria evidenzia alcune differenze tra i diversi cluster: il sito *web* è preferito soprattutto della clientela *mass market*, che ha necessità più basilari e richieste più facilmente evadibili tramite i canali *digital*, mentre la clientela più abbiente mantiene un rapporto più stretto con la filiale, probabilmente perché vuole ricevere un servizio personalizzato e ha la necessità di risolvere questioni più complesse. Da evidenziare poi che, se da un lato i clienti di fascia alta mostrano una preferenza più contenuta verso il canale *web* (60%, rispetto al 70% del campione), dall'altro lato hanno indicato in misura superiore le app su *mobile* (38%, a fronte di un valore medio del 23%).

Canale preferito per ricevere assistenza per fascia di ricchezza finanziaria



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online)

Il campione dei clienti di almeno una banca *online* si ritiene soddisfatto del servizio di assistenza ricevuto fino ad oggi: il 36% si dichiara molto soddisfatto e il 58% sostiene di essere abbastanza soddisfatto.

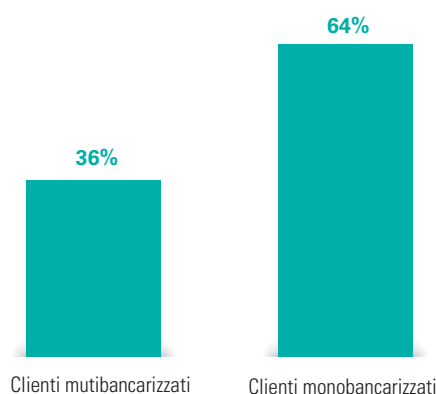
Quanto si ritiene soddisfatto per la qualità del servizio di assistenza ricevuto fino ad oggi?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online)

Fornire un buon servizio di assistenza ai clienti rappresenta un elemento importante per le banche per garantirsi una maggiore fidelizzazione della clientela. I risultati emersi dalla *survey*, infatti, confermano che un elevato livello di *customer satisfaction* assicura una maggiore incidenza di clienti monobancarizzati (il 64%, a fronte di una media del campione pari al 46% circa).

Multibancarizzazione dei clienti che si ritengono molto soddisfatti dell'assistenza

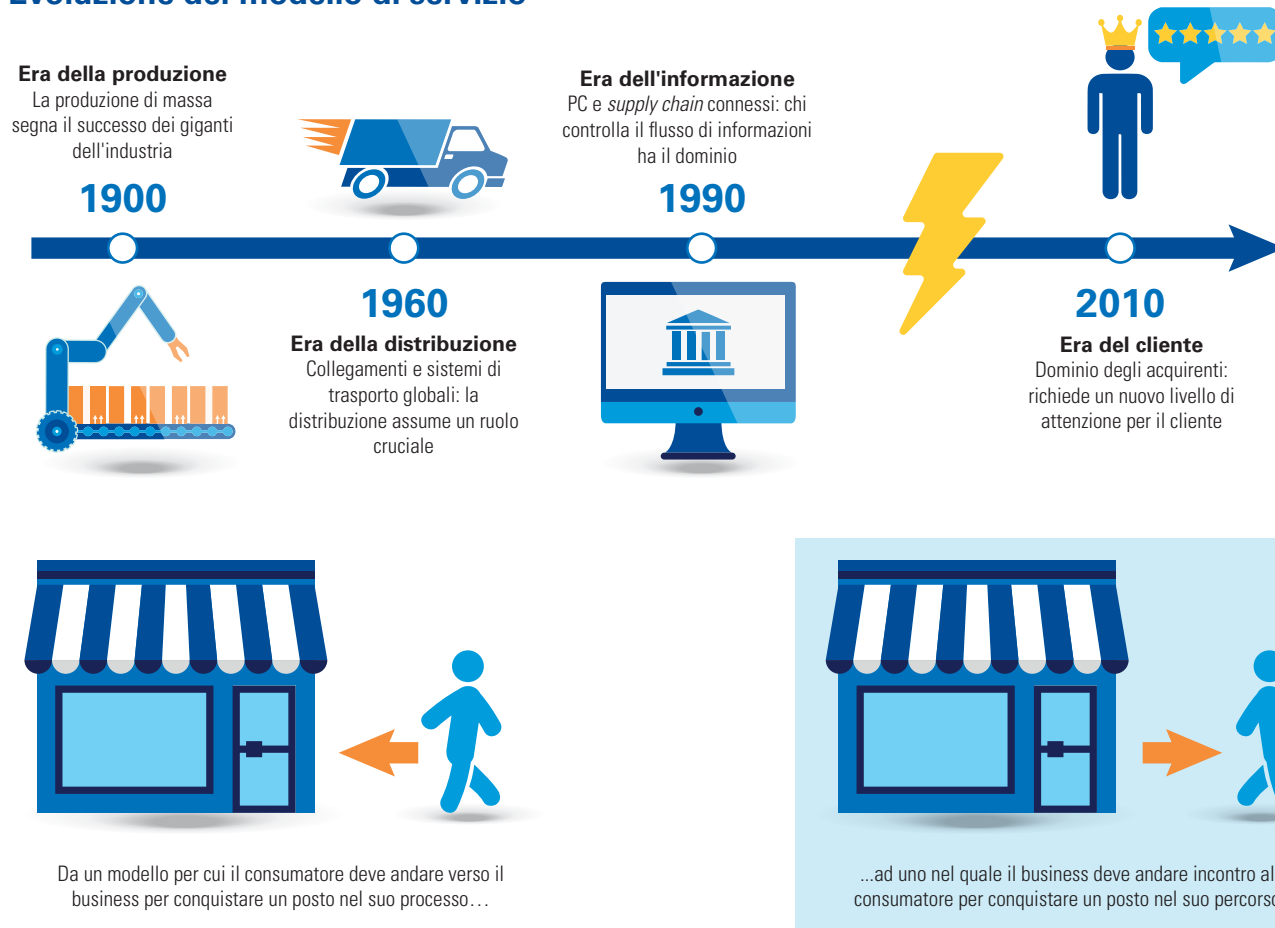


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online che si ritengono molto soddisfatti dell'assistenza ricevuta)



Viviamo in
l'epoca de
finanziari,
profondan
finanziaria

Evoluzione del modello di servizio



Fonte: KPMG

In Italia i concetti di 'multicanalità' e 'omnicanalità' non hanno ancora assunto pienamente il loro vero significato ed il digitale per molti è poco più che un insieme di tecnologie e strumenti che non è riuscito ancora a determinare un reale cambio di paradigma nel modello di relazione con la clientela.

Tuttavia, stando alle evidenze emerse dall'indagine realizzata, per i clienti del settore bancario il digitale sta assumendo il ruolo di importante *touchpoint* all'interno del modello di servizio. Grazie alle abitudini e ai comportamenti del consumatore (il 96% del campione ha scelto una banca *online* perché influenzato dall'utilizzo quotidiano del *web*), il digitale abilita anche l'opportunità di ridurre la struttura di costo per le banche.

La propensione dei clienti bancari all'utilizzo del digitale è infatti buona: basti pensare che il 91% dei clienti di banca *online* del campione intervistato è stato influenzato da una campagna commerciale/promozionale ed il 66% sarebbe disposto ad aprire un conto presso una banca *online* se gli venissero offerte delle condizioni economiche vantaggiose.

Per i clienti del settore bancario il digitale sta assumendo il ruolo di importante *touchpoint* all'interno del modello di servizio

Il *mobile* nel prossimo futuro rivestirà un ruolo importante nell'interazione con il *brand*

Il *mobile*, in particolare, nel prossimo futuro rivestirà un ruolo importante nell'interazione con il *brand*, tuttavia oggi i clienti che scelgono una *mobile bank* sono prevalentemente multibancarizzati, a dimostrazione del fatto che nella banca digitale viene identificato un complemento innovativo ai servizi già disponibili nella banca tradizionale (ad esempio l'accesso tramite *smartphone*).

Dai risultati della *survey* emerge come la scelta della banca da parte degli utenti oggi sia dettata da regole per certi versi nuove:

- il 57% dei clienti di banca tradizionale passerebbe ad una banca *online* se oltre al canale *web* ci fosse una rete di filiali fisiche per gestire eventuali emergenze e il 33% se potesse avere un promotore personale per la consulenza;
- le principali motivazioni alla base della scelta della banca *online* sono le condizioni economiche vantaggiose (66%), la comodità/semplificazione nella fruizione dei servizi tramite canale *web/mobile* (rispettivamente 47% e 32%) e la disponibilità di prodotti innovativi (21%);
- il *brand* (14%), la percezione di un maggior livello di attenzione (11%) e di sicurezza (5%) influenzano scarsamente la scelta di una banca *online*.

Il settore finanziario è, inoltre, oggetto di due *trend* che stanno già minacciando il tradizionale modello di servizio delle banche.

Da un lato i Millennials (o Generazione Y) e i post Millennials (o Generazione Z), che vivono il rapporto con gli acquisti e con i servizi in una pura logica di esperienza emozionale, danno una grande importanza alla qualità e velocità percepita nel soddisfare i propri bisogni.

Dall'altro lato la rapida diffusione delle *fintech*, le *start-up* tecnologiche che offrono servizi finanziari, stanno introducendo nell'offerta di servizi finanziari caratteristiche quali l'innovazione, la semplificazione e modalità d'interazione completamente nuove. Si tratta nella maggior parte dei casi di esperienze rilevate negli Stati Uniti e nei paesi di matrice anglosassone, tuttavia il fenomeno sta per sbarcare anche in Italia.

Questi *trend* rappresentano un forte elemento di discontinuità soprattutto in una fase in cui, a causa della crisi economico-finanziaria, si registra una tendenziale perdita di fiducia verso l'intero sistema bancario. Anche a seguito delle recenti evoluzioni regolamentari, per i clienti bancari sarà necessaria una gestione più attenta e consapevole dei propri risparmi, che influenzerà anche la scelta della propria banca.

Sebbene sia difficile prevedere con precisione quali saranno le tendenze future, una cosa è certa: gli istituti bancari stanno perdendo il vantaggio competitivo che li ha caratterizzati da sempre, l'esclusività nell'offerta dei propri prodotti e il rapporto diretto con la clientela. In quest'ottica non è quindi da escludere che, anche nel settore bancario, possa verificarsi un cambiamento radicale nell'arena competitiva, simile a quanto avvenuto nel settore della mobilità (con esperienze come Uber, BlaBlaCar, Car2Go, ecc.) o della ricettività turistica (con Airbnb, Booking, ecc.).

A rendere più complesso lo scenario, nel settore bancario si assiste alla concorrenza anche di *player* quali le *big* della tecnologia e dell'*e-commerce* (come Google, Apple o Amazon), che oggi stanno minando significativamente la posizione di *leadership* degli operatori bancari soprattutto nei servizi di pagamento, ma che verosimilmente potranno allargare il proprio raggio d'azione anche ad altri prodotti e servizi bancari, come l'offerta di credito.

Per difendere le proprie quote di mercato da questi nuovi entranti, oltre ad acquisirne i metodi e le tecniche commerciali, le banche dovranno imparare a progettare 'esperienze', e non esclusivamente prodotti/servizi. Per avere un reale vantaggio competitivo rispetto ai nuovi entranti, le banche dovranno valorizzare le proprie specializzazioni e la propria capacità di dialogo su tematiche specifiche e, nel caso delle banche tradizionali, dare nuovo valore alla rete di filiali, per fornire un servizio più personalizzato e creare valore aggiunto per il cliente.

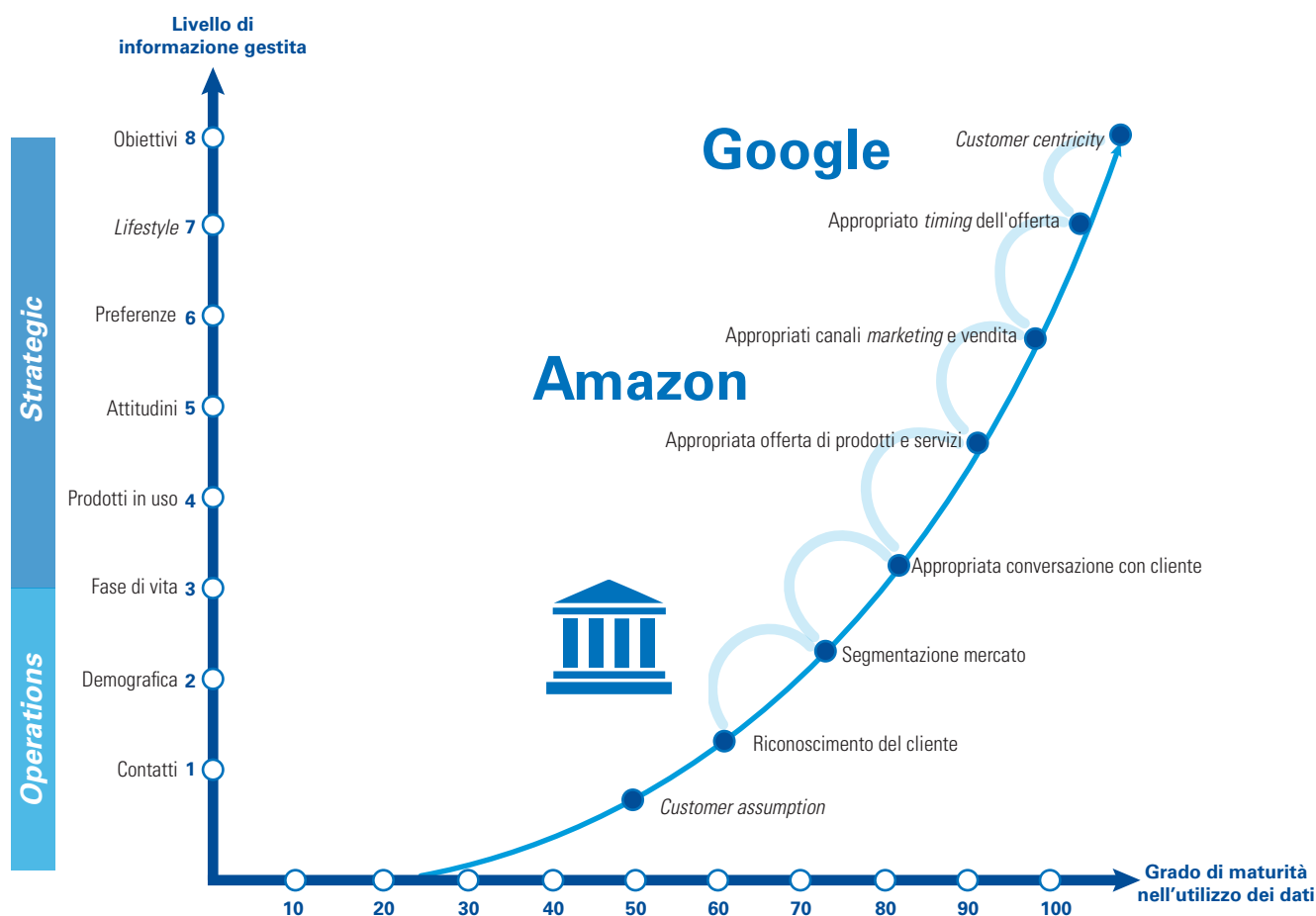
Si tratta di un cambiamento culturale che rende necessario concentrarsi non solo su fattori quali il prezzo, le condizioni o i processi, ma anche su semplicità, efficacia ed emozionalità.

In particolare l'esperienza, intesa come emozione, è un'assoluta novità per il settore ed è un fattore dirompente e difficilmente gestibile perché è influenzata da variabili completamente nuove che coinvolgono la memoria, l'umore, la sensibilità di una persona, oltre al contesto spazio-tempo. Questi fattori richiedono un radicale ripensamento del rapporto con il cliente; in particolare, la progettazione di un prodotto o di un servizio dovrebbe basarsi anche sulla conoscenza del contesto emotivo in cui il cliente si trova nel momento in cui interagisce con la banca.

Per gestire il rapporto con la clientela in questa nuova ottica le banche dovranno sempre più conoscere e interpretare le informazioni sui propri clienti in una visione olistica (*Big Data*) consapevoli che oggi il *gap* rispetto alle grandi *tech company* è enorme.

Per difendere le proprie quote di mercato dai nuovi entranti, le banche dovranno imparare a progettare 'esperienze', e non esclusivamente prodotti/servizi

Acquisizione e interpretazione delle informazioni sui clienti: banche *versus* tech company



Fonte: KPMG

Gli operatori che avranno successo saranno quelli che riusciranno a modificare il proprio approccio, puntando su una *customer experience* nuova

Una piattaforma di *Big Data* potrà rappresentare uno strumento utile, ma non sarà sufficiente a fornire la soluzione per affrontare il cambiamento. Gli operatori che avranno successo saranno quelli che riusciranno a modificare il proprio approccio, puntando su una *customer experience* nuova, che valorizzi al massimo gli *asset* delle banche: specializzazione, gestione empatica del contatto in filiale e conoscenza del territorio.

Per approfondire i temi della
pubblicazione:

Pasquale Ambrosio

pambrosio@kpmg.it

Ricerche ed elaborazioni
a cura dell'Ufficio Studi
KPMG Advisory:

Ylenia Bezza

ybezza@kpmg.it

Filomena Giammario

fgiammario@kpmg.it

Contatti

Accounting Advisory Services

Enrico Di Leo
edileo@kpmg.it

Business Performance Services

Paolo Capaccioni
pcapaccioni@kpmg.it

Giuliano Cicioni
gcicioni@kpmg.it

Danila De Pascale
ddepascale@kpmg.it

Corporate Finance

Alessandro Carpinella
acarpinella@kpmg.it

Giulio Carlo Dell'Amico
gdellamico@kpmg.it

Giuseppe Latorre
glatorre@kpmg.it

Silvano Lenoci
slenoci@kpmg.it

Fabrizio Montaruli
fmontaruli@kpmg.it

Financial Risk Management

Giulia Caja
gcaja@kpmg.it

Fabiano Gobbo
fgobbo@kpmg.it

Lorenzo Macchi
lmacchi@kpmg.it

Giuseppe Niolu
gniolu@kpmg.it

Giovanni Pepe
giovannipepe@kpmg.it

Stefano Zattarin
szattarin@kpmg.it

Risk & Compliance

Corrado Avesani
cavesani@kpmg.it

Giuseppe D'Antona
gdantona@kpmg.it

IT Advisory Services

Andrea Beretta
andreaberetta@kpmg.it

Gaetano Correnti
gcorrenti@kpmg.it

Fabio Papini
fpapini@kpmg.it

Simona Scattaglia Cartago
sscattaglia@kpmg.it

Audit

Alberto Andreini
aandreini@kpmg.it

Simone Archinti
sarchinti@kpmg.it

Luca Beltramme
lbeltramme@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

Roberto Spiller
rspiller@kpmg.it

Paolo Valsecchi
pvalsecchi@kpmg.it

Bruno Verona
bverona@kpmg.it

kpmg.com/it

kpmg.com/app



Le informazioni contenute in questo documento sono tratte in parte da fonti pubblicamente disponibili e in parte da una survey realizzata interpellando un campione di italiani bancarizzati. Nonostante tutti i nostri sforzi, KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni ivi contenute al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. 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.

© 2016 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 Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: marzo 2016

Grafica: New! srl - www.newadv.com