



Digital Banking

**Le sfide per il sistema bancario
tra esigenze dei consumatori,
rivoluzione digitale e nuovi competitor**

Advisory

kpmg.com/it





Indice



La 'rivoluzione digitale' 4

Il *digital banking* nella percezione dei clienti 14

La risposta dell'IT alla *disruption* digitale 36

Vision 2020: the Invisible Bank 46

L'arrivo dello tsunami per il sistema bancario 52

La 'rivoluzione digitale'



A 25 anni dal primo sito web, la 'rivoluzione digitale' ha modificato radicalmente il modo di vivere e di comunicare delle persone, con impatti significativi su tutti i comparti produttivi. Oggi sulla rete sono presenti oltre un miliardo di siti web, un numero in costante crescita, e sono più di 3,5 miliardi gli utenti di internet nel mondo. Ogni secondo vengono inviate circa 2,5 miliardi di *email* e sono effettuate più di 57 mila ricerche su Google. I *social network* hanno rappresentato una seconda 'rivoluzione digitale', entrando nella vita quotidiana di una quota consistente della popolazione mondiale. Ad oggi nel mondo sono circa 1,8 miliardi gli utenti attivi di Facebook, mentre Instagram già nel 2015 ha superato Twitter e Google+ per numero di utilizzatori, con più di 0,5 miliardi gli utenti.

Il mondo bancario non è esente da questa trasformazione: alcuni operatori extrabancari sono entrati nell'arena competitiva, sostituendosi alle banche nell'offerta di alcuni servizi.

Secondo la ricerca KPMG 'Global CEO Outlook Survey 2016', circa il 42% dei *Chief Executive Officer* intervistati provenienti dal mondo bancario ritiene che il proprio business sarà completamente trasformato nei prossimi 3 anni e il 65% è preoccupato dal fatto che il modello di business possa essere rivoluzionato da nuovi entranti.

Google, Amazon, Facebook, Apple, PayPal e molti altri operatori digitali stanno iniziando ad offrire sistemi di pagamento e altri servizi bancari. La sfida tra banche tradizionali e nuovi *competitor* è aperta ed il risultato finale dipenderà dalla capacità delle banche di trasformare i propri modelli di business per rispondere alle nuove esigenze della clientela.

Il digitale in Italia

I dati sulla diffusione di internet, del *mobile* e dei *social network* in Italia descrivono uno scenario in continua evoluzione. Sono più di 39 milioni gli italiani che utilizzano internet, il 66% della popolazione italiana, un dato in crescita del 4% nell'ultimo anno. Più di 27 milioni di persone sono utenti attivi di internet da *mobile*, il 46% del totale della popolazione. Il 70% della popolazione adulta possiede uno *smartphone*, che viene utilizzato in media per 2 ore al giorno per navigare sul web. L'86% della popolazione utilizza internet quotidianamente per esigenze personali e circa un italiano su due è un utente attivo di almeno un *social network*. Il 30% della popolazione effettua acquisti *online* e il 25% utilizza il *mobile banking*.

Proprio i dispositivi mobili stanno gradualmente diventando i *device* di riferimento per la navigazione web, per praticità e immediatezza; il 31% del traffico internet è generato da *mobile*, con un incremento del 44% rispetto all'anno precedente.

La 'rivoluzione digitale' ha modificato radicalmente il modo di vivere e di comunicare delle persone, con impatti significativi su tutti i comparti produttivi

I dati sulla diffusione di internet, del *mobile* e dei *social network* in Italia descrivono uno scenario in continua evoluzione

I numeri del digitale in Italia

Internet, mobile e social media



39,2
milioni

Utenti internet



66%

del totale della popolazione



27,3
milioni

Utenti internet attivi da *mobile*



46%

del totale della popolazione



31
milioni

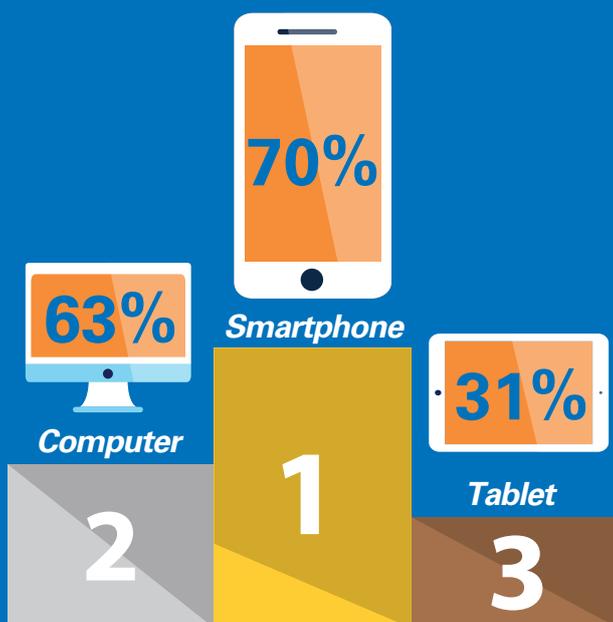
Utenti attivi sui *social media*



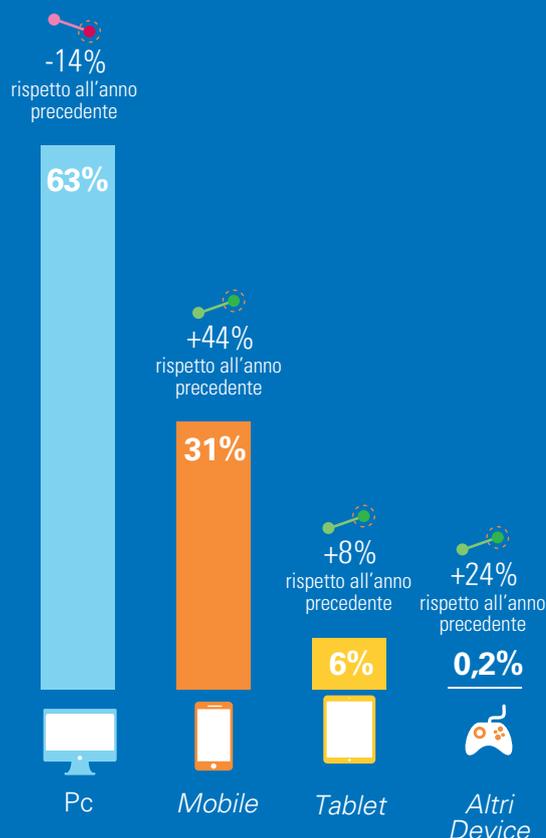
52%

del totale della popolazione

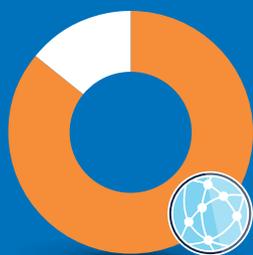
Percentuale di popolazione adulta che utilizza ciascun *device*



Traffico internet per *device*



Frequenza di utilizzo di internet



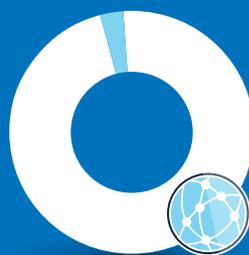
86%

ogni giorno



10%

almeno una
volta a settimana



3%

almeno una
volta al mese



1%

meno di una
volta al mese

E-commerce e mobile banking



30%

percentuale di
popolazione
che fa acquisti
online



25%

percentuale di
popolazione
che utilizza
il *mobile
banking*

Utilizzo medio giornaliero di internet



**6 ore
e 10 minuti**

Pc o tablet



**2 ore
e 8 minuti**

Mobile



Fonte: 'Digital in 2017', We are Social

Se confrontato con i dati europei, l'utilizzo di internet da parte della popolazione italiana risulta ancora molto al di sotto della media

Secondo dati eMarketer, in media il 65% della popolazione italiana ha utilizzato internet negli ultimi 7 giorni. Il web è utilizzato in misura superiore dagli uomini (69,5%, contro il 60,9% delle donne), dalle fasce di popolazione più giovani (basti pensare che il 94,3% degli adolescenti tra i 14 e i 17 anni utilizza internet, mentre per gli *over 65* la percentuale si ferma al 26,5%) e dagli individui con reddito più elevato (68,5%, contro il 61,8% della fascia di popolazione con minore ricchezza).

Se confrontato con i dati europei, l'utilizzo di internet da parte della popolazione italiana risulta ancora molto al di sotto della media: secondo i dati Eurostat in Italia il 69% della popolazione ha utilizzato internet negli ultimi 3 mesi, a fronte dell'82% della media europea, con picchi anche superiori al 90% nel Regno Unito, in Danimarca, nei Paesi Bassi e nelle nazioni del Nord Europa. Il dato conferma che il *digital divide* è ancora un problema per il nostro Paese.

Utilizzo di internet (% di popolazione che ha utilizzato internet negli ultimi 3 mesi), 2016



69%
Italia

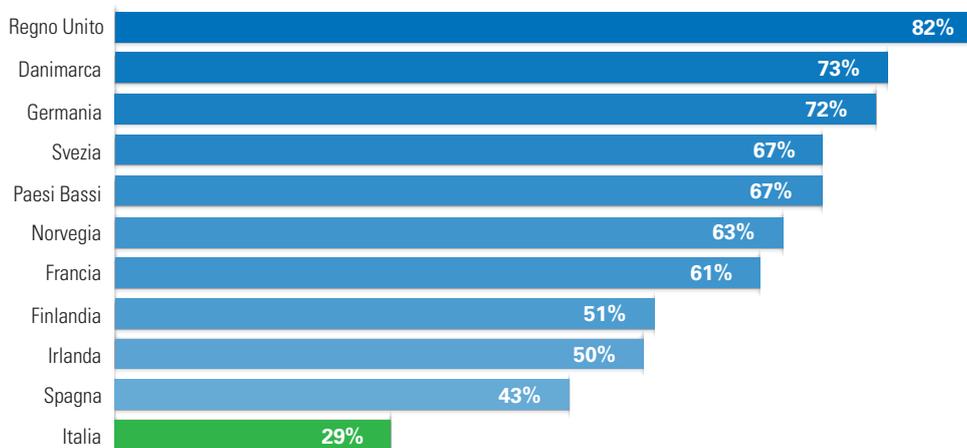


82%
Media
Europea

Fonte: Eurostat

Gli italiani hanno progressivamente imparato a sfruttare le potenzialità di internet soprattutto per comunicare e per reperire informazioni, ma ancora limitato è l'utilizzo del web per effettuare acquisti *online*. Solo il 29% degli utilizzatori di internet dichiara di aver effettuato almeno un acquisto *online* negli ultimi 3 mesi, una percentuale inferiore alla media europea (55%). In questa statistica si distinguono ancora una volta le nazioni del Nord Europa, con percentuali in alcuni casi superiori al 70%.

Individui che utilizzano internet che hanno effettuato un acquisto *online* negli ultimi 3 mesi, 2016, confronto europeo



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Eurostat

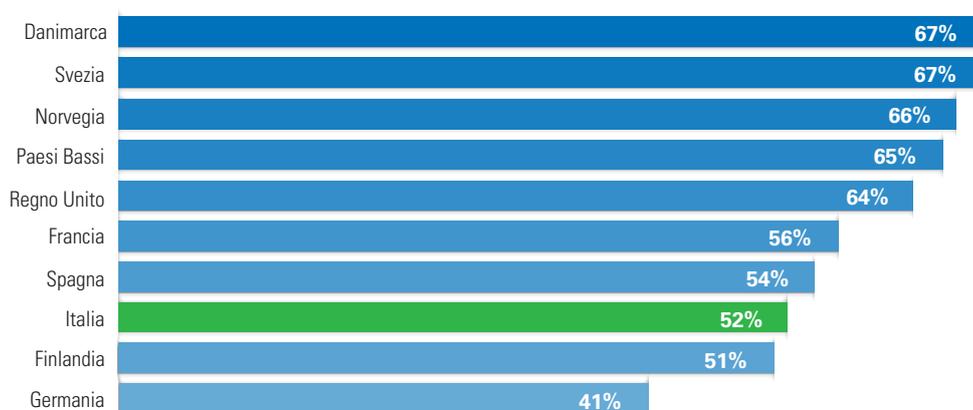
Il fenomeno dell'*e-commerce* in Italia è in crescita e, con esso, la diffusione dei pagamenti *online*.

I *social network* stanno progressivamente guadagnando importanza, in qualità sia di piattaforme di comunicazione, sia di 'vetrina commerciale'. In molti casi, infatti, la pagina *social* assume il ruolo di canale di comunicazione privilegiato tra azienda e clienti, sostituendo il sito web aziendale per il reperimento di informazioni.

I *social network* sono utilizzati da circa 31 milioni di italiani, il 52% del totale della popolazione, una quota significativa, ma comunque inferiore rispetto al dato degli altri paesi europei.

I *social network* stanno progressivamente guadagnando importanza, in qualità sia di piattaforme di comunicazione, sia di 'vetrina commerciale'

La penetrazione dei *social network*, 2016, confronto europeo



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati We Are Social

Se rispetto al totale della popolazione la diffusione dei *social network* è ancora limitata, gli italiani sono primi nell'Europa Occidentale per diffusione dei *social network* tra gli utilizzatori di internet. Nelle statistiche calcolate sul totale degli individui, infatti, l'Italia sconta alcune distorsioni dovute al profilo demografico della popolazione, caratterizzato da una quota consistente di individui nella fascia *over 65* (22%).

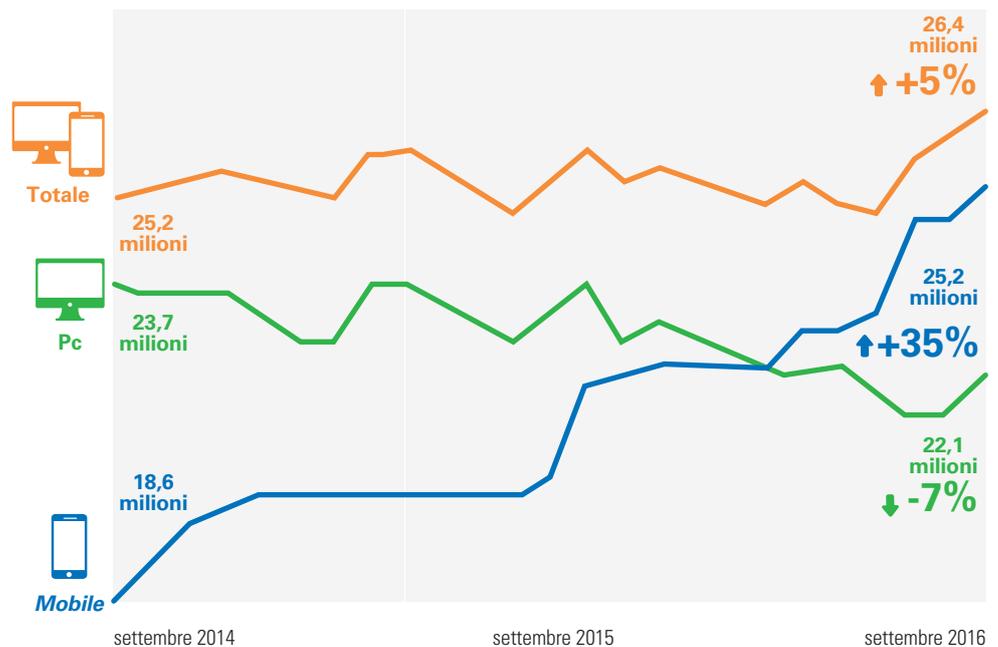
Il ruolo crescente del *mobile*

Il crescente utilizzo degli *smartphone* sta innovando profondamente le modalità di fruizione del web. Oggi più di metà della popolazione mondiale utilizza uno *smartphone* e circa il 50% del traffico web a livello globale è generato attraverso dispositivi mobili.

Il 2016 rappresenta in Italia l'anno del sorpasso dell'accesso a internet da dispositivi mobili piuttosto che da pc

Secondo dati Audiweb, il 2016 rappresenta in Italia l'anno del sorpasso dell'accesso a internet da dispositivi mobili piuttosto che da pc. Rispetto al 2014 sono aumentati del 35% gli italiani tra i 18 e i 74 anni che navigano da *mobile* (*smartphone e/o tablet*), mentre la fruizione di internet *mobile only* è raddoppiata rispetto al 2015, a dimostrazione di come lo *smartphone* stia progressivamente sostituendo il pc, almeno per soddisfare le esigenze più semplici e immediate.

Total digital audience, settembre 2014 - settembre 2016



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Audiweb

L'89% della navigazione da *mobile* è effettuata attraverso le *app* e solo l'11% passando attraverso un *browser* di ricerca.

Il *mobile* è preferito principalmente per le attività di divertimento/svago, come *chat*, *social network*, giochi e video, ma anche per effettuare acquisti *online*.

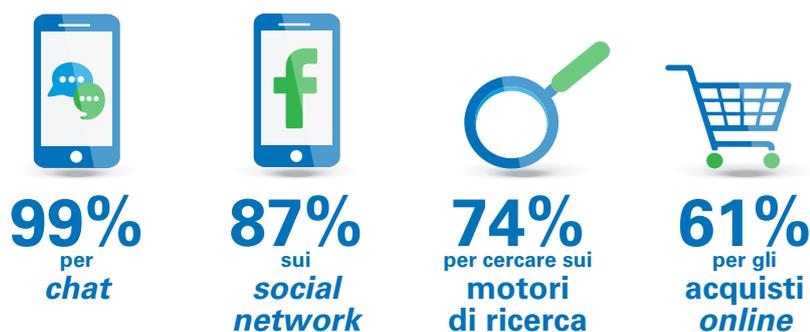
Il pc è invece ancora prescelto per consultare news e portali generalisti e per i servizi bancari.

Distribuzione del tempo trascorso *online* per *device*, settembre 2016

% TEMPO DA PC RISPETTO A *MOBILE*



% TEMPO DA *MOBILE* RISPETTO A PC



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Audiweb

Per i Millennials lo *smartphone* è ormai parte integrante della vita quotidiana, un oggetto irrinunciabile per comunicare ed essere in contatto con il mondo, tuttavia colpisce che anche tra gli *over 55* cresce in modo significativo il numero di utilizzatori di internet da *mobile*.

Per i Millennials lo *smartphone* è ormai parte integrante della vita quotidiana

Le abitudini di utilizzo di internet e del *mobile*: un confronto generazionale, settembre 2016

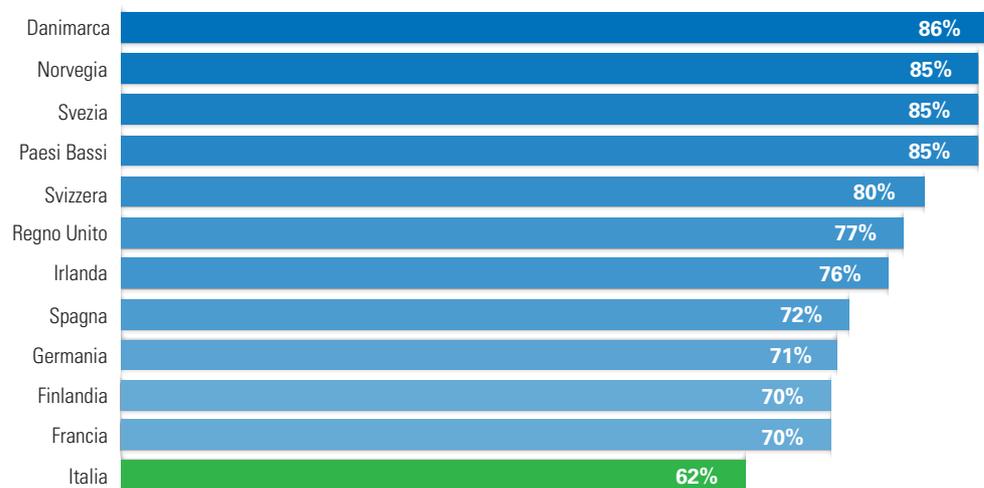
	MILLENIALS	GENERAZIONE X	BABY BOOMERS
	18-34 anni	35-54 anni	> 55 anni
 Utilizzo di internet	73% utilizzatori	69% utilizzatori	39% utilizzatori
	59h 11m nel mese	61h 30m nel mese	42h 16m nel mese
	7h 5m giochi online	9h 46m giochi online	1h 45m video
	3h 24m video	2h 30m video	1h 23m news
	1h 35m e-commerce	2h 30m email	-
 Utilizzo del <i>mobile</i>	21% <i>mobile only</i>	85% <i>cross device</i>	14% <i>pc only</i>
	2h 12m nel giorno medio	1h 58m nel giorno medio	1h 28m nel giorno medio
	89% del tempo da <i>mobile app</i>	69% del tempo da <i>mobile app</i>	59% del tempo da <i>mobile app</i>

Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Audiweb

Se si guarda al confronto europeo, la penetrazione degli *smartphone* in Italia risulta ancora molto bassa rispetto alla media del continente

Se si guarda al confronto europeo, tuttavia, la penetrazione degli *smartphone* in Italia risulta ancora molto bassa rispetto alla media del continente: circa il 62% della popolazione italiana è infatti in possesso di uno *smartphone*, contro la media europea del 72%. Nei paesi del Nord Europa (Danimarca, Norvegia, Svezia) la quota sale all'85%, mentre nelle nazioni culturalmente più 'simili' alla nostra, come Francia, Germania e Spagna, la percentuale si attesta al 70% circa.

La penetrazione degli *smartphone* nel confronto europeo, 2016



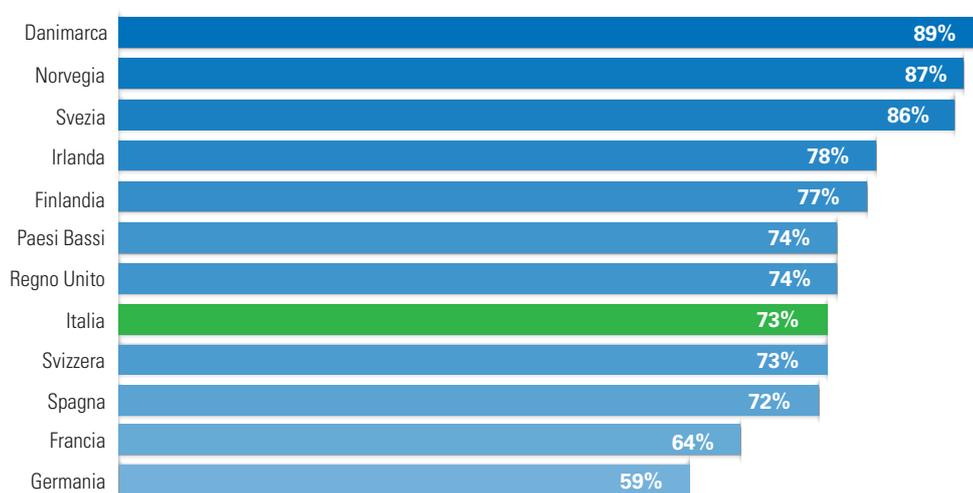
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati eMarketer

L'accesso a internet da *mobile* è indipendente dal sesso e dalla condizione economica degli individui, mentre è estremamente dipendente dalla fascia di età: l'87% dei giovani tra i 14 e i 17 anni utilizzano regolarmente internet in mobilità e solo il 13% degli *over 65*.

Il 73% degli italiani che utilizzano internet sfruttano le tecnologie mobili (*smartphone, tablet* e i *wearable device*) per gestire il proprio denaro e per effettuare pagamenti. La percentuale è ancora una volta nettamente inferiore rispetto alle nazioni del Nord Europa, ma superiore a Francia e Germania.

Il 73% degli italiani che utilizzano internet sfruttano le tecnologie mobili per gestire il proprio denaro e per effettuare pagamenti

Gli utilizzatori di internet che effettuano pagamenti da *mobile*, settembre 2016



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati eMarketer

Il *mobile remote commerce* in Italia registra ritmi di crescita sostenuta e, secondo rilevazioni del Politecnico di Milano, nel 2015 ha raggiunto i 2,7 miliardi di Euro, di cui il 70% legati all'acquisto di beni e servizi, soprattutto nel settore del turismo. Parallelamente il *mobile remote payment* ha fatto segnare un incremento del 75%, attestandosi a 300 milioni di Euro; a trainare questo segmento le ricariche telefoniche e i bollettini, ma anche il *car sharing*, il *mobile parking* e gli acquisti di biglietti per il trasporto pubblico locale.

La diffusione dei *mobile wallet* favorirà nel prossimo futuro un maggiore utilizzo dello strumento *mobile* per effettuare pagamenti.

Il *digital banking* nella percezione dei clienti



La seconda edizione dell'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 l'evoluzione delle preferenze, delle abitudini e della propensione all'utilizzo dei canali digitali (*web, mobile e social*) per l'operatività bancaria da parte dei clienti.

Si ringraziano Antonella Gigli e Laura Furlan di BancoPosta per il contributo fornito nell'interpretazione dei risultati della rilevazione.

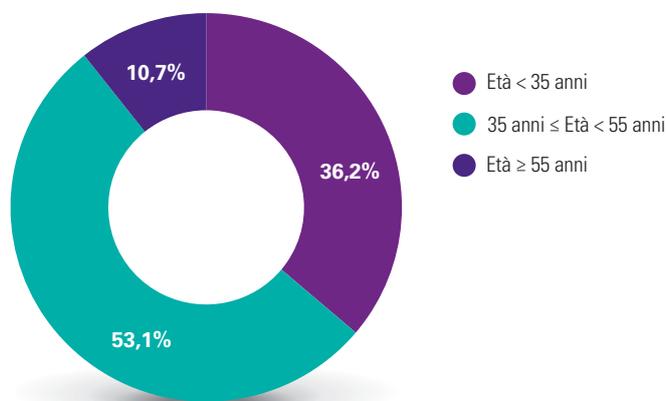
Il campione

La *survey*, condotta nel mese di luglio 2016, ha coinvolto un campione di 1.081 individui, rappresentativo della popolazione italiana bancarizzata (con un livello di confidenza statistica superiore al 90%) e focalizzato sul segmento 'famiglie'. La somministrazione del questionario è avvenuta tramite la metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*).



Il campione di italiani bancarizzati è composto per il 36,2% da individui con un'età inferiore ai 35 anni, per il 53,1% con età compresa tra i 35 e i 55 anni e per il 10,7% da persone con più di 55 anni.

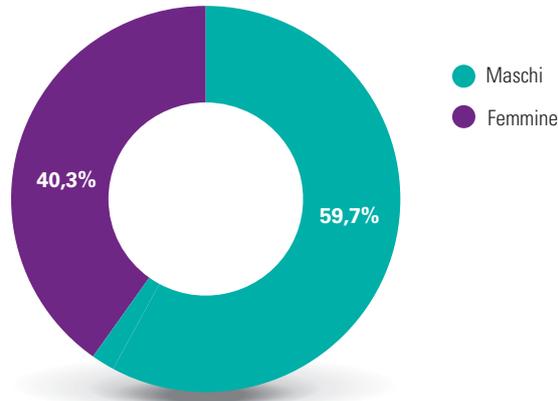
Composizione del campione per fascia di età



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

Il campione è rappresentato per il 59,7% da uomini e per il 40,3% da donne.

Composizione del campione per sesso



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

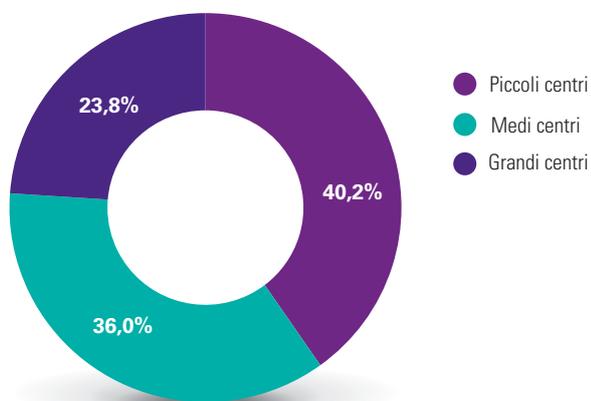
Il 50,2% degli intervistati risiede al Nord Italia, il 18,3% al Centro e il 31,5% al Sud Italia. Il 40,2% dei rispondenti vive in piccoli centri, il 36% in città di medie dimensioni e il 24% in grandi città.

Composizione del campione per area geografica di provenienza



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

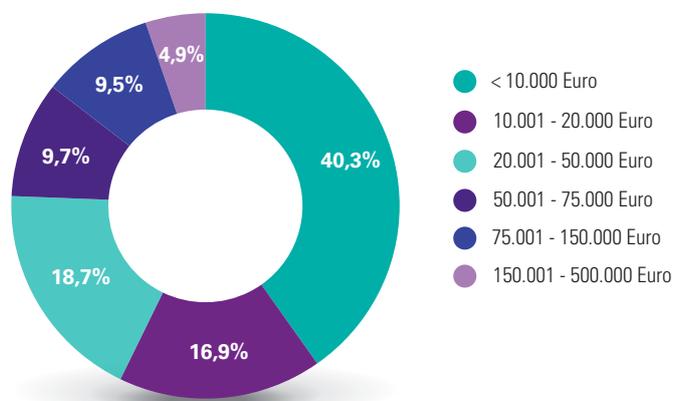
Composizione del campione per città di provenienza



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

I rispondenti appartengono prevalentemente alla fascia di clientela *mass market*. Il 40% del campione detiene una ricchezza finanziaria inferiore a 10.000 Euro, mentre l'86% dei rispondenti al di sotto di 75.000 Euro.

Composizione del campione per fascia di ricchezza



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

I principali risultati della *survey*



59%  +5%
rispetto al 2016

Cresce il numero di clienti multibancarizzati



42%  +5%
rispetto al 2016

Aumenta la quota di clienti sia di banca tradizionale, sia *online*



49%  -8%
rispetto al 2016

La filiale rappresenta una leva fondamentale di natura 'psicologica' per spingere un cliente di banca tradizionale a passare a una banca *online*. Il dato registra comunque una riduzione rispetto all'anno precedente



83%  -4%
rispetto al 2016

Le campagne commerciali sono uno strumento molto utile per influenzare la scelta di una banca *online*, soprattutto per la clientela *affluent*



58%  -8%
rispetto al 2016

Le condizioni economiche vantaggiose sono la principale motivazione che spinge i clienti verso la scelta di una banca *online*, anche se con una flessione rispetto all'anno precedente

IL FUTURO DELLA BANCA DIGITALE È *MOBILE*?



33%  +9%
rispetto al 2016

Tra i canali considerati più importanti per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi finanziari



14%  +5%
rispetto al 2016

Cresce il numero di clienti che lo utilizza in modo esclusivo per le operazioni bancarie



20%  +6%
rispetto al 2016

E' utilizzato per l'esecuzione di operazioni dispositive



Aumentano le preferenze verso il *mobile* soprattutto per la fascia *under 35*, dove si osserva un effetto sostitutivo rispetto al canale *web*



Ha un potenziale ruolo per l'acquisizione di clienti bancarizzati



Un cliente su tre lo utilizza per il saldo e la visualizzazione dei movimenti



I servizi di transazionalità/gestione da *mobile* assumono un ruolo chiave per convincere i clienti di banca tradizionale a migrare ad una banca *online*

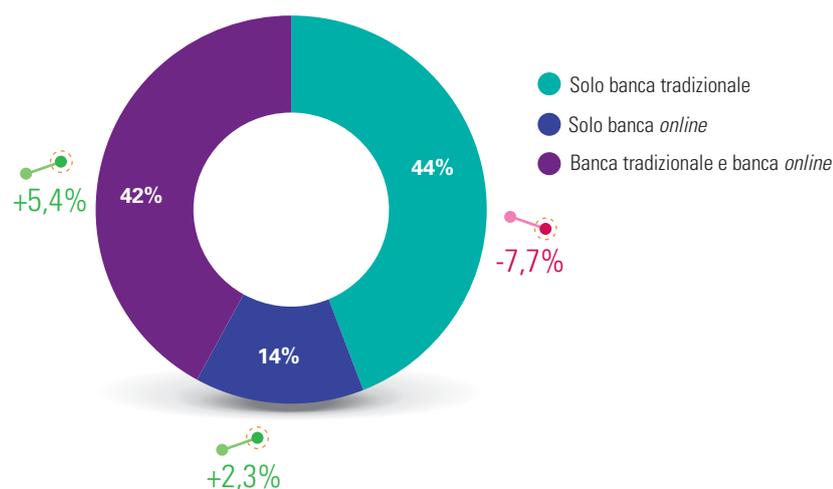
Banca di appartenenza e multibancarizzazione

Dai risultati emersi dalla *survey* si conferma come la banca tradizionale rimanga un punto di riferimento importante per la popolazione italiana, nonostante le banche *online* stiano guadagnando quote di mercato. L'86% del campione intervistato è, infatti, cliente di almeno una banca tradizionale, mentre il 56% è cliente di almeno una banca *online*. Il 44% del campione è cliente esclusivo di banca tradizionale, mentre il 14% è cliente solo di banca *online*.

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

Rispetto alla rilevazione dello scorso anno si riducono i clienti esclusivi di banca tradizionale (-7,7 punti percentuali), a vantaggio prevalentemente di clienti multibancarizzati ibridi (banca *online* e banca tradizionale), cresciuti di 5,4 punti percentuali.

Di quale tipologia di banca è cliente?



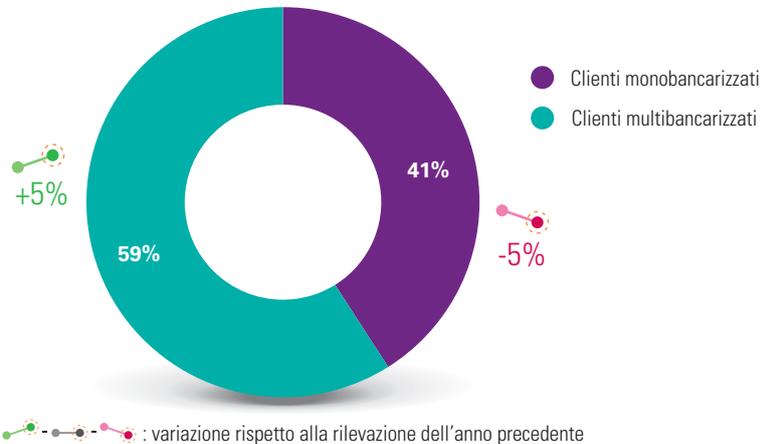
 : variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

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

Il 59% del campione intervistato è cliente di più banche contemporaneamente (+5 punti percentuali rispetto alla rilevazione dello scorso anno), mentre il 41% è cliente esclusivo di una sola banca.

Il livello di multibancarizzazione si conferma molto più elevato tra gli uomini (il 65% dei rispondenti multibancarizzati è di sesso maschile) e tra i giovani nella fascia d'età compresa tra i 18 e i 35 anni (62%). Il livello di multibancarizzazione cresce all'aumentare della ricchezza finanziaria posseduta: per livelli di ricchezza finanziaria superiore ai 75.000 Euro il livello di multibancarizzazione è pari all'80%.

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



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

I clienti di sola banca *online* sono in prevalenza monobancarizzati (77%), mentre solo il 23% è cliente di più banche.

La banca tradizionale è considerata, nella maggior parte dei casi, la banca principale (81% dei rispondenti), invece solo il 56% dei clienti di banca *online* considera la banca *online* come sua controparte primaria.

La scelta dei canali

Per alcune tipologie di operazioni, il *mobile* e gli sportelli ATM stanno progressivamente sostituendo l'*internet banking*

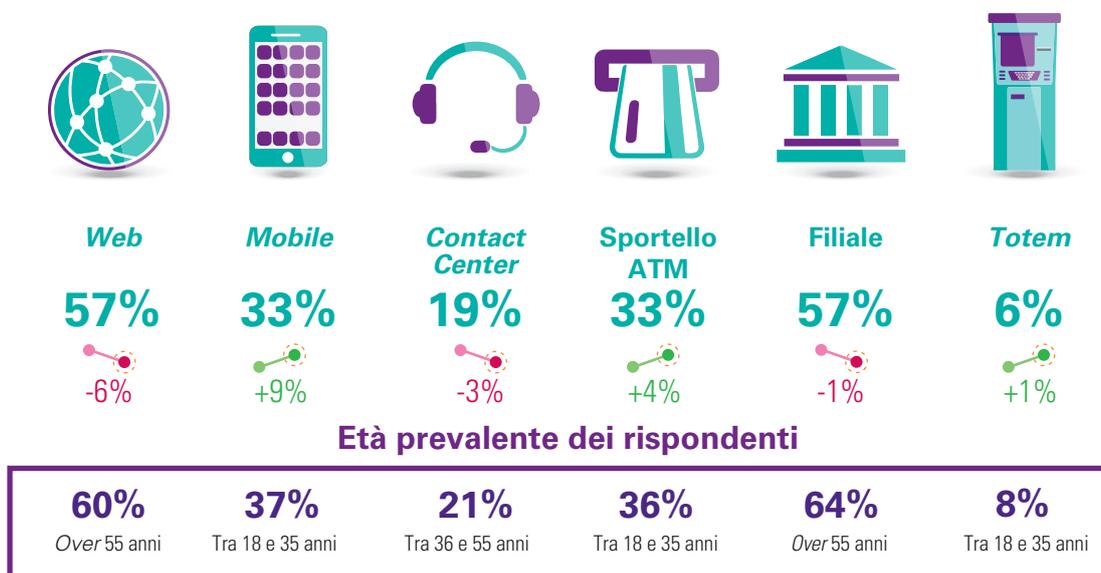
Internet e la filiale sono i canali considerati più importanti per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi bancari e/o finanziari (57% del campione intervistato). A seguire, ma con percentuali più contenute, i rispondenti hanno indicato il *mobile* e gli sportelli ATM (33%).

Rispetto alla rilevazione dello scorso anno diminuisce la percentuale del web (-6 punti percentuali), mentre aumenta la quota di chi ha indicato il *mobile* (+9 p.p.) e lo sportello ATM (+4 p.p.) per l'acquisto e la gestione dei prodotti/servizi finanziari. Dai risultati del sondaggio emerge come, per alcune tipologie di operazioni, il *mobile* e gli sportelli ATM stanno progressivamente sostituendo l'*internet banking*.

Da evidenziare il fatto che web e filiale giocano un ruolo fondamentale in fase di acquisto/gestione soprattutto per gli *over 55*, mentre *mobile* e sportello ATM sono indicati in misura maggiore dalla clientela con età compresa tra i 18 e i 35 anni. La maggiore differenza tra le diverse classi di età è registrata proprio per il canale *mobile*, preferito dal 37% dei giovani tra i 18 e i 35 anni e dal 17% degli *over 55*.

Queste evidenze possono essere spiegate pensando alla tipologia di servizi richiesti dalla clientela più giovane, più semplici ed essenziali rispetto a quelli richiesti dai clienti di altre fasce di età. Dall'osservazione delle preferenze e delle abitudini di utilizzo della fascia di popolazione tra i 18 e i 35 anni è, inoltre, possibile prevedere quali canali in futuro assumeranno maggiore importanza per la clientela bancaria. In quest'ottica è presumibile che il *mobile* e lo sportello ATM giocheranno un ruolo sempre più importante nel rapporto banca/cliente.

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



 : variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

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 del campione intervistato utilizza l'*internet banking* da pc come canale esclusivo per tutte le operazioni, una percentuale in aumento di 2,6 punti percentuali rispetto alla rilevazione dell'anno precedente. La fascia di popolazione per cui è più diffuso l'utilizzo esclusivo del web è quella superiore ai 35 anni. Per contro solo il 3,8% degli intervistati dichiara di non utilizzare mai l'*internet banking*, un valore in calo rispetto all'anno precedente (-2,9 punti percentuali) e più elevato nella fascia di popolazione tra i 35 e i 55 anni.

Rispetto alle altre fasce di età, i giovani utilizzano in modo più diffuso il pc per effettuare operazioni sia informative sia dispositive (23%), mentre gli *over 55* nel 41% dei casi fanno un utilizzo parziale dei servizi da pc (per quasi tutte le operazioni informative e per una parte delle operazioni dispositive di base).

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 cluster di età

Nessun utilizzo			Solo per operazioni informative			Quasi tutte le informative e dispositivi di base			Per operazioni informative e dispositivi			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
3%	5%	3%	16%	13%	9%	27%	33%	41%	23%	12%	10%	31%	37%	37%
3,8%			13,6%			31,5%			15,8%			35,3%		
-2,9%			-1,5%			+3,6%			-1,8%			+2,6%		

: variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

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

Per le operazioni informative il *mobile* è preferito rispetto al web

L'utilizzo esclusivo del *mobile* per le operazioni di *internet banking* è considerevolmente inferiore rispetto al pc, ma in crescita rispetto alla rilevazione dello scorso anno: solo il 14,4% dei rispondenti, infatti, lo ha indicato come canale privilegiato per tutte le operazioni (+4,9 punti percentuali rispetto al 2016). In netto calo, invece, seppur ancora su livelli rilevanti, la quota degli intervistati che dichiarano di non utilizzare il *mobile* per alcun tipo di operazione (21,7%, -8,3 punti percentuali rispetto al 2016), una quota che arriva al 40% se si osserva la sola fascia di popolazione con età superiore ai 55 anni.

Nel confronto tra utilizzo di pc e *mobile* emerge come per le operazioni informative il *mobile* sia preferito rispetto al web, mentre per le operazioni più complesse l'*internet banking* da pc raccoglie maggiori preferenze. Nella fascia di popolazione sotto i 35 anni il *mobile* è preferito anche per effettuare le operazioni dispositivi di base.

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

Nessun utilizzo			Solo per operazioni informative			Quasi tutte le informative e dispositivi di base			Per operazioni informative e dispositivi			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
15%	23%	40%	18%	28%	33%	31%	25%	18%	18%	10%	6%	18%	14%	3%
21,7%			25,0%			26,6%			12,3%			14,4%		
-8,3%			-%			+4,1%			-0,3%			+4,9%		

: variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

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

Dai risultati della *survey* emerge un interesse crescente del campione verso i servizi di *internet e mobile banking*, mentre la filiale preserva il suo valore prevalentemente per la risoluzione di problematiche, inconvenienti ed imprevisti (42%), per la sottoscrizione di un mutuo (41%), per la gestione dell'operatività straordinaria e complessa (39%), per il versamento di contanti e assegni (38%) e per la consulenza per prodotti di investimento e/o finanziamenti (37%).

Le preferenze manifestate dalle diverse fasce di età dipendono anche dai prodotti/servizi maggiormente utilizzati da ciascun cluster: la fascia di giovani percepisce una maggiore importanza della filiale per la sottoscrizione di un mutuo e per la vendita e sottoscrizione di prodotti, mentre la fascia *over 55* per la risoluzione di eventuali problematiche e per i prelievi di importi superiori a quanto consentito dal bancomat.

La filiale preserva il suo valore per la gestione dell'operatività straordinaria e complessa, ma *internet e mobile banking* raccolgono un interesse crescente

Per quale servizio ritiene necessaria la filiale?

		Età prevalente
Possibilità di risolvere problematiche/eventuali inconvenienti/imprevisti	42%	Over 55 (48%)
Sottoscrizione mutuo	41%	18 - 35 (45%)
Gestione operatività straordinaria e complessa	39%	Over 55 (41%)
Versamento di contanti/assegni	38%	36 - 55 (40%)
Consulenza per prodotti di investimento e/o finanziamenti	37%	Over 55 (40%)
Prelievo contanti di importi superiori a quanto consentito dal bancomat	33%	Over 55 (40%)
Assistenza su prodotti/servizi	28%	18 - 35 (28%)
Vendita e sottoscrizione prodotto	22%	18 - 35 (27%)
Ricerca informazioni	17%	18 - 35 (22%)
Per nessun aspetto in particolare	5%	Over 55 (10%)

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

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

Le principali motivazioni che determinano la scelta di una banca *online* sono l'offerta di condizioni economiche più vantaggiose (58% dei rispondenti che sono clienti di almeno una banca *online*, in calo di 8 punti percentuali rispetto allo scorso anno) e la maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale web (46%, in riduzione di un punto percentuale rispetto alla precedente rilevazione). A seguire il campione ha indicato la maggiore comodità nella fruizione dei servizi da *mobile* (32%), soprattutto gli uomini. Il consiglio di amici e parenti ha influenzato invece prevalentemente le donne (22%, a fronte di un valore medio del 16%).

Le principali motivazioni che determinano la scelta di una banca *online* sono 'pratiche': l'offerta di condizioni economiche più vantaggiose e la maggiore comodità nella fruizione dei servizi

Dalle risposte si evince che la motivazione è prevalentemente 'pratica' (convenienza economica, comodità nella fruizione dei servizi via *web/mobile*), mentre il carattere innovativo di questa tipologia di banche riveste per ora un ruolo secondario (la disponibilità di prodotti innovativi è infatti indicata solo dal 18% del campione).

I giovani sono maggiormente influenzati dal consiglio di amici e parenti, da campagne promozionali e dai servizi offerti tramite canale *mobile*; gli *over 55* analizzano con più attenzione le condizioni economiche e danno maggiore importanza al canale *web*.

Per quale motivo ha scelto una banca *online*?

Risposte multiple (fino ad un massimo di 3) disponibili		% 	% 
Condizioni economiche più vantaggiose	58%	58%	58%
Maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale <i>web</i>	46%	45%	46%
Maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale <i>mobile</i>	32%	27%	35%
Disponibilità prodotti innovativi	18%	17%	18%
Consiglio di amici/parenti	16%	22%	13%
Fiducia nel marchio della banca	14%	13%	14%
Fiducia nel gruppo bancario di appartenenza della banca	11%	13%	10%
Convincimento a seguito di campagne	9%	10%	8%
Esperienze negative in precedenti rapporti con la banca tradizionale	8%	7%	8%
Percezione di maggiore sicurezza	7%	5%	8%
Percezione di maggiore attenzione	6%	5%	7%
L'intervistato ha richiesto un mutuo	6%	6%	6%

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti con almeno un conto *online*)

Tra i prodotti innovativi identificati come motivazione per scegliere una banca *online*, la maggior parte degli intervistati ha indicato il conto deposito *online* e/o gestibile *online*, le funzionalità fruibili in autonomia tramite sistemi di sicurezza evoluti e i conti correnti con condizioni particolari o tassi agevolati. La disponibilità di prodotti innovativi di investimento e di finanziamento è stata, invece, indicata da una quota inferiore di rispondenti.

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

Il web si conferma il canale più utilizzato per la fruizione dei servizi bancari, ma con una forte flessione rispetto al 2016. Parallelamente aumenta il ruolo di complementarietà assunto dalla filiale e risulta in ascesa il *mobile*, soprattutto per la fruizione dei servizi legati all'operatività *day-by-day*.

Il campione intervistato che possiede almeno una banca *online* predilige 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 sottoscrivere prestiti e per ricevere consulenza su finanziamenti e investimenti, i clienti continuano a scegliere come canale preferenziale la filiale.

Il *mobile* sta progressivamente sostituendo il canale web prevalentemente per operazioni informative e per operazioni dispositive basilari (ad esempio bonifici, ricariche, ecc.), con percentuali in aumento rispetto alla rilevazione dell'anno precedente. I *contact center* e le *chat/video chat* sono stati indicati da una quota 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?

					
Servizio	Web	Mobile	Filiale	Contact center	Chat/videochat
Visualizzazione saldo e movimenti	60% 	30% 	4% 	4% 	2% 
Monitoraggio stato richieste	63% 	22% 	7% 	6% 	2% 
Sottoscrizione prodotto di risparmio	48% 	11% 	32% 	7% 	2% 
Sottoscrizione di un prestito personale	35% 	10% 	45% 	7% 	2% 
Esecuzione operazioni dispositive	64% 	20% 	9% 	5% 	2% 
<i>Personal Financial Manager</i>	62% 	16% 	14% 	5% 	2% 
Consulenza su finanziamenti e/o investimenti	33% 	9% 	42% 	11% 	5% 
Compravendita di prodotti finanziari	47% 	13% 	31% 	6% 	3% 

: variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti con almeno un conto online)

Elevati livelli di customer experience sul canale mobile potrebbero rappresentare una leva importante nel processo di acquisizione di nuovi clienti

I clienti di sole banche *online* prediligono l'utilizzo del canale web per tutti i servizi offerti dalla banca; per questa tipologia di clientela, l'*internet banking* rappresenta, infatti, l'interfaccia principale di contatto con la propria banca. Il web è preferito soprattutto per eseguire operazioni dispositive, per controllare lo stato di avanzamento delle richieste e per il monitoraggio degli investimenti.

Il *mobile*, al contrario, ottiene preferenze più elevate tra i 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* messi a disposizione dalla banca tradizionale. 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 e per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle richieste.

Dai risultati della *survey* emerge quindi il potenziale ruolo del *mobile* per l'*acquisition* di nuova clientela. Elevati livelli di *customer experience* sul canale *mobile* potrebbero rappresentare una leva importante nel processo di acquisizione di nuovi clienti.

Canale di fruizione preferito per tipologia di banca

	Web			Mobile		
	clienti di banca tradizionale e online	 +11 p.p.	clienti di sola banca online	clienti di banca tradizionale e online	 +7 p.p.	clienti di sola banca online
Monitoraggio stato di avanzamento richieste	60%	→	71%	24%	←	17%
Visualizzazione saldo ed elenco movimenti	59%	→	63%	31%	←	28%
Sottoscrizione prodotto bancario di risparmio	44%	→	60%	13%	←	5%
Sottoscrizione di un prestito personale	31%	→	49%	11%	←	7%
Esecuzione operazioni dispositive	62%	→	73%	21%	←	17%
Personal Financial Manager	60%	→	70%	17%	←	13%
Compravendita di prodotti finanziari	43%	→	57%	15%	←	9%
Consulenza su finanziamenti e/o investimenti	29%	→	44%	10%	←	7%

Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti con almeno un conto online)

I canali digitali sono utilizzati dagli utenti soprattutto in fase di pre-vendita e di post-vendita: il campione dichiara di utilizzare il web, il *mobile* e i *social* prevalentemente per ricercare informazioni e confrontare condizioni contrattuali di differenti banche (38,2% dei rispondenti che hanno almeno una banca *online*), per richiedere assistenza (33,4%) e per operare sui prodotti tramite canale digitale (29,6%).

Nelle fasi di sottoscrizione e vendita dei prodotti i clienti di banca *online* utilizzano solo nel 23,6% dei casi il canale digitale in modo preponderante.

Una quota ancora consistente del campione (17%) non utilizza i canali digitali in alcuna delle fasi del processo di acquisto e sottoscrizione di un prodotto.

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	38,2%
Fase 2: Assistenza	33,4%
Fase 3: Vendita e sottoscrizione prodotto	23,6%
Fase 4: Possibilità di operare sul prodotto da canale digitale	29,6%
Mai nessuna fase	17,2%

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

Il *mobile* piace per il modello *everytime* e *everywhere* indipendentemente dal profilo di ricchezza dell'utente. Tra i principali benefici dell'utilizzo del *mobile banking*, infatti, c'è la possibilità di operare in tempo reale (indicato dal 54% dei rispondenti che usufruiscono del *mobile*) e in qualunque luogo (51%). Altri benefici derivanti dall'utilizzo del *mobile*, indicati dal 25/30% del campione, sono la possibilità di operare senza carte (ad esempio tramite QR code), la semplificazione nella gestione dei prodotti, la possibilità di effettuare i pagamenti tramite la tecnologia NFC e la gestione del portafoglio. La possibilità di personalizzare l'interfaccia viene percepita come uno degli aspetti meno interessanti del *mobile banking*.

La fascia di clientela con ricchezza finanziaria superiore ai 75.000 Euro, in particolare, individua come uno degli aspetti più importanti del *mobile* la semplificazione nella gestione dei prodotti (indicata dal 35% di questi clienti, contro il 27% di coloro i quali hanno una ricchezza finanziaria inferiore) e la possibilità di autorizzare operazioni dispositive (29%, contro il 22%).

Il *mobile* piace per il modello *everytime* e *everywhere* indipendentemente dal profilo di ricchezza dell'utente

Quale aspetto del *mobile banking* preferisce?

		Ricchezza < 75.000 €		Ricchezza > 75.000 €
Possibilità di operare in tempo reale	54%	54%		55%
Possibilità di operare da qualunque luogo	51%	50%		58%
Possibilità di operare senza carte (es. prelievo da ATM tramite scansione del QR code dallo <i>smartphone</i>)	29%	29%		26%
Semplificazione nella gestione dei prodotti	28%	27%	+8 p.p.	35%
Pagamenti in prossimità, possibilità di effettuare pagamenti tramite <i>smartphone</i> (NFC)	27%	27%		31%
Gestione del portafoglio	26%	27%		25%
Possibilità di autorizzare le operazioni dispositive e informative tramite impronta digitale	23%	22%	+7 p.p.	29%
Integrazione con altre funzionalità del <i>device</i>	21%	20%		26%
Possibilità di personalizzare l'interfaccia	13%	12%		19%

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

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

La rete di sportelli rimane un elemento imprescindibile nella relazione con la propria banca

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, invece, elementi sufficienti per indirizzare i clienti verso la scelta di una banca *online*, anche se i rispondenti potrebbero essere attratti da *coupon* e premi offerti per incentivare l'operatività *online*.

Dai risultati della *survey*, infatti, emerge come, ai fini della scelta di una banca *online*, i clienti di banca tradizionale risultino rassicurati dalla presenza di filiali fisiche per gestire le emergenze (49% dei rispondenti) o attratti da incentivi come *coupon* o altri premi e benefici per favorire l'operatività *online* (47%), con percentuali comunque in calo rispetto alla rilevazione dell'anno precedente.

Da evidenziare che solo il 2% del campione esclude a priori l'ipotesi di 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'	49%
Incentivi come <i>coupon</i> o altri premi/benefici riconosciuti per l'operatività <i>online</i>	47%
Possibilità di avere un promotore personale assegnato per consulenza	32%
Possibilità di sottoscrizione dei prodotti completamente da canale <i>online</i>	25%
Convenienza/risparmio	2%
Altro	2%
Niente	2%

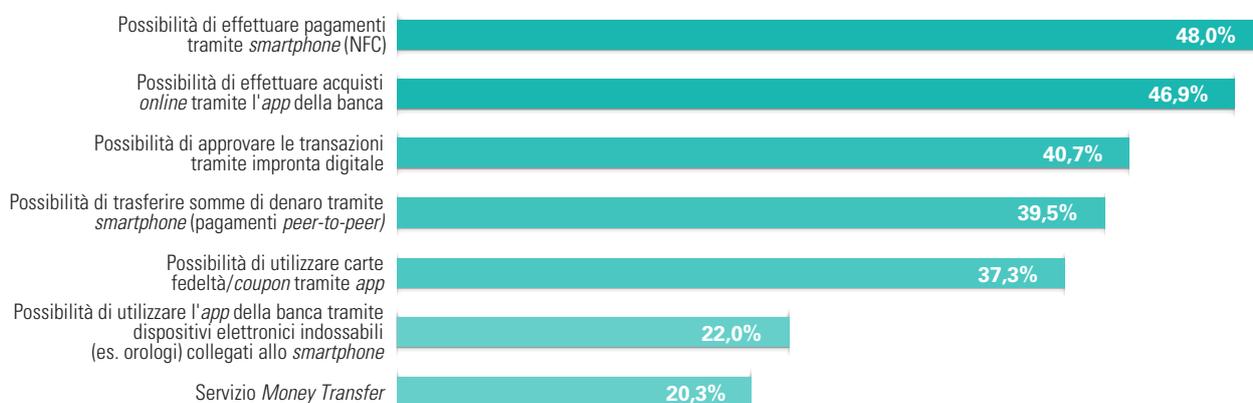
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di banche tradizionali)

Gli incentivi di *couponing* attraggono particolarmente il segmento *mass market*, mentre la clientela *affluent* è interessata maggiormente alla presenza di filiali fisiche per gestire le emergenze e alla disponibilità di un promotore per la consulenza.

Per quanto concerne, invece, i servizi innovativi offerti dalle banche *online*, i clienti sono interessati soprattutto alla possibilità di eseguire pagamenti tramite *smartphone*, attraverso la tecnologia NFC, e di effettuare acquisti *online* tramite l'*app* della banca. A seguire i rispondenti hanno indicato l'opportunità di approvare le transazioni con l'impronta digitale e la possibilità di trasferire somme di denaro tramite *smartphone* (pagamenti *peer to peer*).

I servizi innovativi che attraggono maggiore interesse sono legati all'utilizzo dell'*app* e dello *smartphone* per effettuare pagamenti e acquisti

Quali servizi innovativi potrebbero convincerla a passare da una banca tradizionale a una banca *online*?



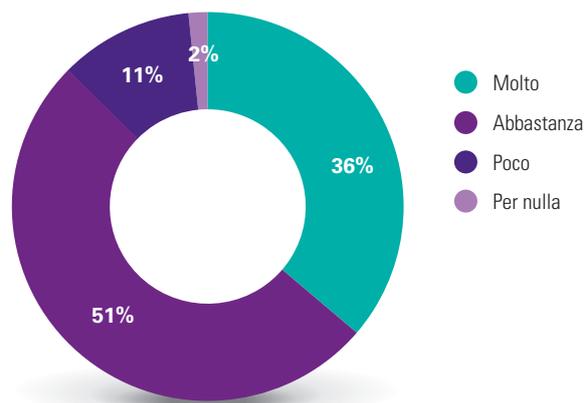
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di banche tradizionali)

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

L'efficacia delle campagne commerciali

Una campagna commerciale efficace aumenta la propensione degli utenti a diventare un cliente *digital*. Un cliente di banca *online* su due, infatti, ha aperto il conto/rapporto con la propria banca in occasione di una campagna commerciale o promozionale. Dalle risposte fornite alla *survey* emerge che il 36% dei rispondenti che hanno aperto un conto *online* in occasione di una campagna commerciale dichiara di essere stato notevolmente influenzato dall'operazione commerciale e il 51% sostiene di esserne stato sufficientemente persuaso.

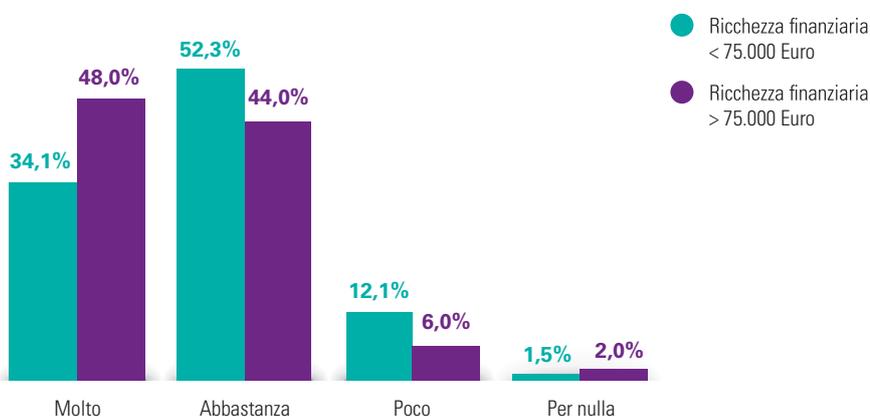
Se il conto *online* è stato aperto in concomitanza di una campagna commerciale/promozionale, quanto la campagna della banca ha influito sulla sua scelta?



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

L'influenza delle campagne commerciali sulle scelte dei clienti risulta sostanzialmente indipendente dalla fascia di ricchezza detenuta dalla clientela di riferimento: anche la clientela *affluent* è molto influenzata dalle offerte commerciali nella scelta della banca *online*.

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

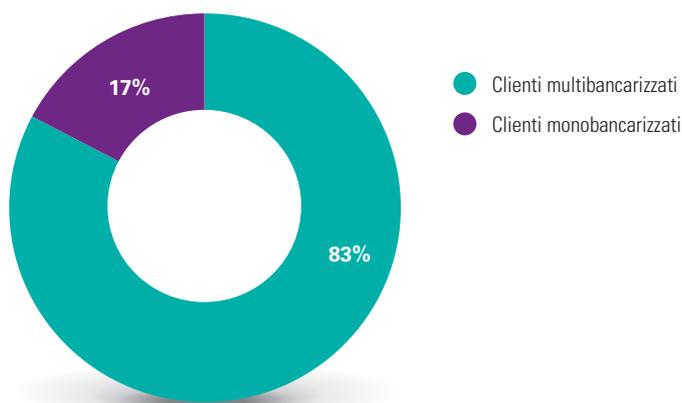


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti con almeno un conto online che hanno aperto il rapporto in occasione di una campagna commerciale)

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 mostra una maggiore propensione all'apertura di rapporti con più banche probabilmente per una maggiore attenzione e comparazione delle caratteristiche e della qualità dei servizi offerti, compresa la 'sensibilità' alle campagne commerciali.

I clienti multibancarizzati sono maggiormente attratti dalle campagne commerciali

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 con almeno un conto online che hanno aperto il rapporto in occasione di una campagna commerciale)

Il campione dichiara di essere stato influenzato prevalentemente da campagne commerciali sui *social network* (39%) e in TV (38%). Seguono, con notevole distanza, i giornali (19%), la radio e internet (entrambi indicati dal 10% dei rispondenti).

L'assistenza

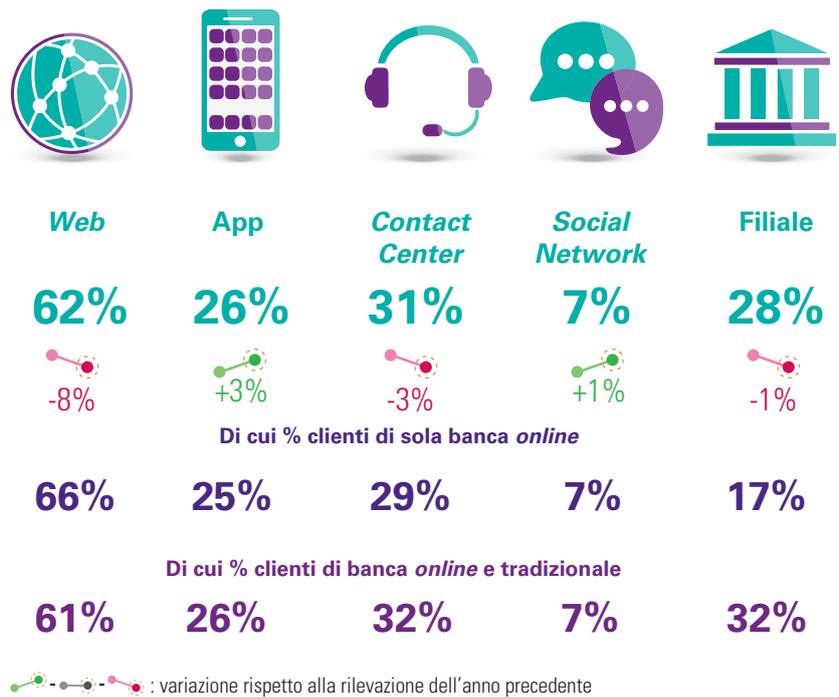
Il web è individuato come il canale preferito per ricevere assistenza

Se si analizzano i clienti che hanno almeno una banca *online*, il web è individuato come il canale preferito per ricevere assistenza (62% dei rispondenti, in calo di 8 punti percentuali rispetto alla rilevazione dello scorso anno). A seguire, ma a notevole distanza, i rispondenti hanno indicato il *contact center* (31%), la filiale (28%) e l'*app* (26%).

I clienti sia di banca *online* sia di banca tradizionale dichiarano di preferire l'assistenza *face-to-face*, indicando nel 32% dei casi la filiale.

L'*app* della banca sta guadagnando quote, principalmente a discapito del web e dei *contact center*, mentre i *social network* sono ancora scarsamente utilizzati per ricevere assistenza.

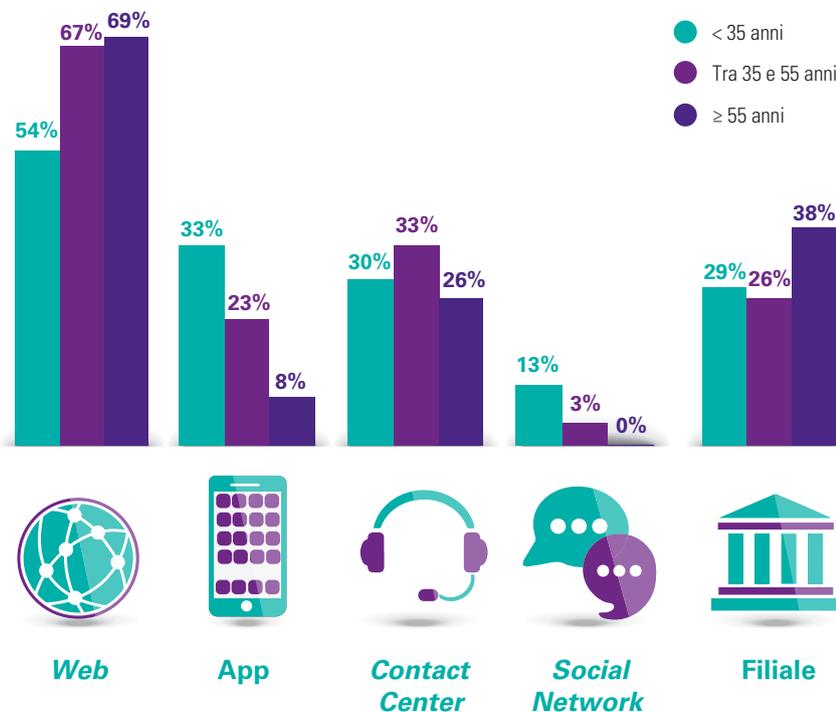
Qual è il canale preferito per ricevere assistenza dalla banca?



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

Il web è preferito prevalentemente dagli *over 55* (69,2% dei rispondenti), mentre l'*app* su *mobile* è utilizzata principalmente dagli *under 35* (33,3%, contro l'8% degli *over 55*), superando il *contact center*.

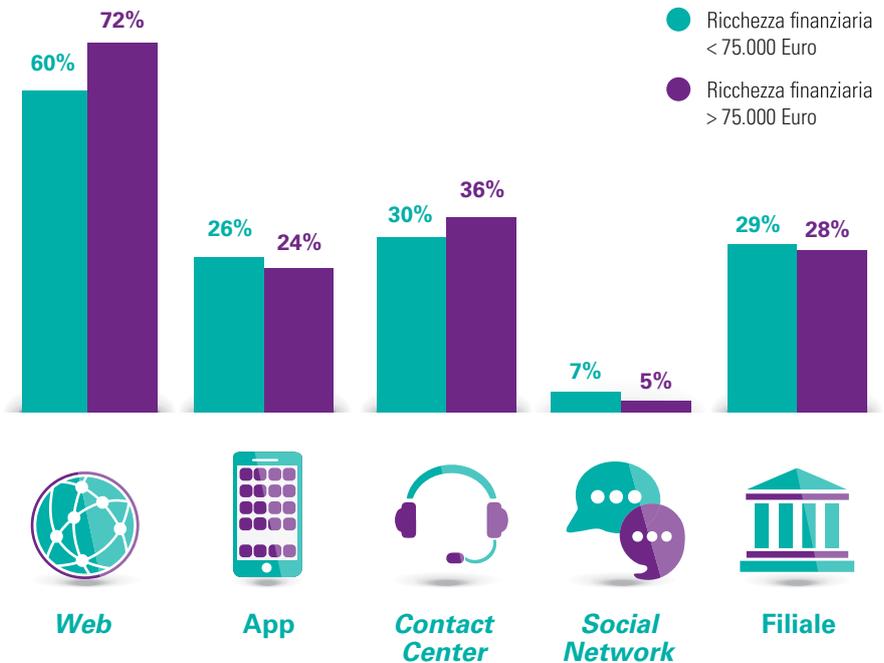
Canale preferito per ricevere assistenza per fascia di età



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 e il *contact center* sono preferiti soprattutto dai clienti di fascia alta, mentre la clientela meno abbiente, nella maggior parte dei casi appartenente ad una fascia di età più giovane, manifesta una preferenza maggiore per *app* e *social network*.

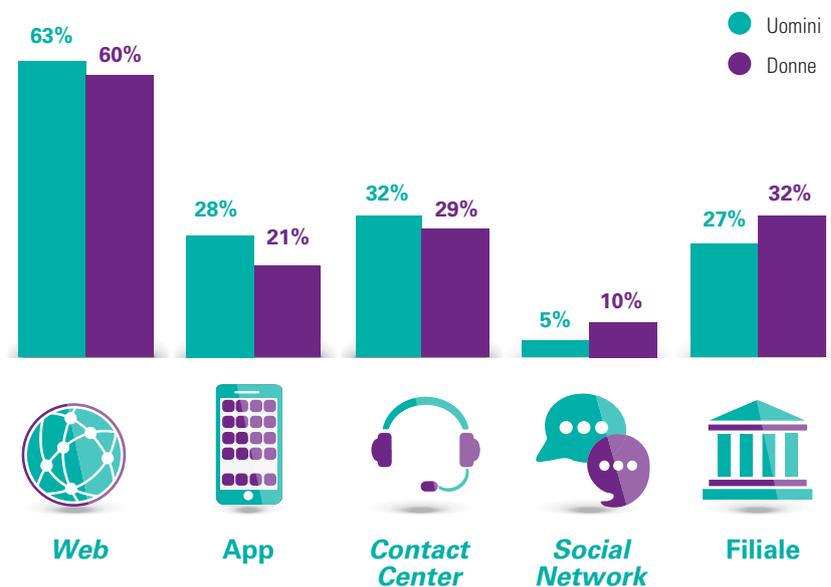
Canale preferito per ricevere assistenza per fascia di ricchezza finanziaria



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

Gli uomini mostrano una preferenza superiore per il canale web, l'app e il contact center, mentre social network e filiale sono preferiti dalle donne.

Canale preferito per ricevere assistenza per genere



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

Il campione dei clienti che hanno almeno una banca *online* si ritiene soddisfatto del servizio di assistenza ricevuto fino ad oggi: il 35% si dichiara molto soddisfatto e il 59% 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*)

Circa una richiesta di assistenza su due dei clienti di banca *online* è evasa senza la necessità di un ulteriore contatto (*one call solution*), mentre nel 52% dei casi è necessario rivolgersi a più canali o a più persone per concludere la richiesta.

La risposta dell'IT alla *disruption* digitale



Il cambio di passo per rientrare sulla curva di crescita fisiologica della nuova era digitale pone alle banche la necessità di operare una scelta, tra crescita incrementale sulla parte del *front end*, mantenendo come elemento di limitazione il *back end*, oppure attivare una trasformazione nativa digitale che comprenda tutta la filiera produttiva.

Si tratta di una ricetta complessa per la scelta degli ingredienti di base e per la comprensione della finestra temporale che si vuole presidiare con le scelte tecnologiche abilitanti al cambio del paradigma di business.

Gli istituti bancari italiani, che tipicamente vivono da osservatori le evoluzioni tecnologiche in atto, hanno compreso la necessità di trasformazione del settore e mostrano una certa vivacità nel tentativo di governare il cambiamento verso un nuovo paradigma tecnologico. Il rinnovamento è però guidato in molti casi dalle funzioni *marketing* e commerciali, mentre il CIO è ancora troppo spesso schiacciato dalla gestione quotidiana delle problematiche e da una *compliance* pressante.

Gli istituti bancari italiani hanno compreso la necessità di trasformazione del settore e mostrano una certa vivacità nel tentativo di governare il cambiamento verso un nuovo paradigma tecnologico.

L'IT delle banche nel contesto italiano

Il contesto bancario italiano è caratterizzato da un clima di instabilità dovuto a diversi fattori:

- le trasformazioni legate alla nuova regolamentazione che riguardano le banche popolari e il credito cooperativo, che hanno iniziato il processo di integrazione
- il consolidamento del settore che porterà una nuova ondata di fusioni, con un quadro complessivo che si assesterà su una configurazione completamente diversa da quella attuale nell'arco dei prossimi 24-36 mesi
- una *compliance* che sta rendendo necessaria una revisione delle architetture dei sistemi di pagamento con la PSD2, una rivisitazione dei sistemi di governo del rischio e bilanciistico-contabili con IFRS9 e Basilea II e III ed un'evoluzione del comparto finanza con la MiFID2. Sono solo alcuni esempi delle tematiche che interesseranno il settore entro il 2018
- una forte pressione sui fornitori di servizi IT, che rappresentano un elemento cardine nel mercato finanziario italiano in quanto inseriti nel modello di servizio della maggior parte delle banche italiane.

In particolare i fornitori di servizi IT sono al momento fortemente focalizzati sull'acquisizione di maggiori quote di mercato attraverso una forte competizione sul prezzo e si stanno muovendo, in maniera non uniforme, su alcune direttrici:

- possibili consolidamenti di carattere tecnologico-infrastrutturale
- trasformazione del modello di servizio da puro *outsourcer* tecnologico a centro servizi comprensivo di BPO
- apertura a mercati non *captive* di *service provider* nati in contesti di gruppo
- trasformazione del *back end* dal classico *custom*, elemento caratterizzante l'offerta italiana, verso piattaforme internazionali.

In questo contesto potrebbe registrarsi un rallentamento del processo di digitalizzazione complessivo del settore, se non già attivato dalla singola realtà bancaria o dal *service provider*.

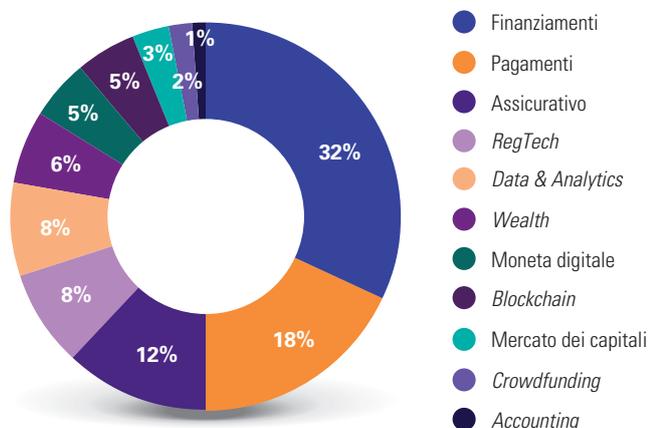
L'allargamento della competizione nell'offerta di servizi finanziari a nuovi *player* anche non bancari, come le *fintech*, rende lo scenario ancora più complesso

Tutti questi elementi contribuiscono ad aumentare le complessità nel percorso evolutivo dei sistemi ICT delle banche italiane. I fattori endogeni non sono però gli unici che possono influenzare l'evoluzione digitale del settore bancario. A questi si affiancano i fattori esogeni legati all'allargamento della competizione nell'offerta di servizi finanziari a nuovi *player* anche non bancari, come le *fintech*.

La ricerca internazionale di KPMG '*Fintech 100*', giunta alla seconda edizione, classifica le principali società *fintech* al mondo, che stanno cambiando radicalmente il mondo dei servizi finanziari. Dalla ricerca del 2016 emerge come la rivoluzione che sta interessando il mondo dei servizi finanziari stia subendo un'accelerazione, con investimenti record in *startup* tecnologiche per la creazione di nuovi prodotti e soluzioni in ambito finanziario. Il 92% delle aziende all'interno della top 50 *fintech* è rappresentato da 'disruptor', coloro che sfidano il mercato esistente, mentre solo l'8% è costituito da 'enabler', vale a dire le aziende che forniscono soluzioni di supporto agli *incumbent* già presenti sul mercato.

Analizzando gli ambiti di attività delle aziende incluse nella top 50 emerge come tutti i segmenti del *banking* siano a rischio per l'ingresso di nuovi *player* digitali verticali, specializzati per funzione.

Le top 100 *Fintech* del 2016, segmento di appartenenza



Fonte: '2016 Fintech100. Leading Global Fintech Innovators', KPMG

Le minacce che vengono dai nuovi *player*, anche non bancari, sono sempre più concrete e incombenti e modificano il contesto competitivo di riferimento. Per questo è assolutamente necessario che le banche si orientino velocemente verso un processo di ristrutturazione e innovazione del modo di fare banca con le tecnologie *digital*.

Il nuovo contesto competitivo fornisce un'ulteriore spinta alla rivisitazione delle architetture (ad esempio SOA vs Microservices) e all'estensione dell'utilizzo di modalità di comunicazione ed esposizione dei dati di nuova concezione (come ad esempio Open API vs Open Bank), al fine di rendere i sistemi aperti e flessibili. Non bisogna comunque dimenticare che la banca, vista come istituzione, deve essere garante e deve presidiare in modo adeguato la sicurezza dei servizi forniti nell'evoluzione verso il mondo digitale (*cyber security*).

Questo cambiamento non potrà riguardare esclusivamente gli elementi tecnologici all'interno dei comparti IT, ma dovrà contemplare una trasformazione più ampia di carattere organizzativo/tecnologica, con un ripensamento complessivo di come 'fare l'IT' (*Agile vs DevOps*). Si tratta di reinterpretare il ruolo dell'*Information Technology* all'interno della banca, creando uno stretto legame tra IT e business nella fase strategica del *concept* dei prodotti e delle evoluzioni.

Il nuovo contesto competitivo fornisce un'ulteriore spinta alla rivisitazione delle architetture e all'estensione dell'utilizzo di modalità di comunicazione ed esposizione dei dati di nuova concezione, al fine di rendere i sistemi aperti e flessibili

Da una logica di contenimento dei costi ad una di investimento verso nuove tecnologie e servizi integrati per il cliente

Il quadro rappresentato fa emergere una forte complessità, normativa e di mercato, e un percorso di stabilizzazione che è in forte contrasto con l'ipotesi di realizzare un cambiamento con la velocità richiesta dall'evoluzione dell'offerta, ormai globalizzata, del mondo finanziario.

Per la maggioranza delle banche il *gap* da colmare non si trova su un percorso evolutivo incrementale, ma richiede una trasformazione ad ampio spettro, che superi questa discontinuità

Il *gap* da colmare non si trova, almeno per la maggioranza delle banche e dei fornitori di servizio, su un percorso evolutivo incrementale, ma richiede una trasformazione ad ampio spettro, che superi questa discontinuità.

La forte pressione sui margini rappresenta un ulteriore elemento di complicazione, per la difficoltà di operare una riduzione dei costi della macchina operativa. I tentativi di contenimento dei costi sono arrivati in alcuni casi ad intaccare il rapporto qualità/prezzo dei prodotti stessi. La macchina operativa ha costi di base elevati, spesso ormai incompressibili rispetto ai modelli tecnologici e operativi complessi che li generano.

Il livello di stratificazione del *software* è ora uno dei principali vincoli per un'evoluzione tecnologica che non implichi una discontinuità. Oggi si rilevano ancora *asset* applicativi di carattere infrastrutturale, come anagrafe e conti correnti, con un livello di anzianità superiore a 30 anni, che hanno seguito nel tempo logiche di implementazione che hanno spesso privilegiato i tempi di messa in opera a discapito delle necessarie operazioni di reingegnerizzazione.

Spesso non si riesce a ricostruire il percorso evolutivo dei sistemi, rendendo critici gli interventi di ottimizzazione, costringendo a interventi non strutturati e sinergici. Questa tendenza ha caratterizzato l'evoluzione degli attuali sistemi IT, quando questi non erano considerati elementi abilitanti per il business, ma oggi rappresenta un limite.

La pervasività delle tecnologie *mobile* e *social* ha cambiato radicalmente il comportamento e le preferenze della clientela che si aspetta oggi un'esperienza completamente omnicanale

La pervasività delle tecnologie *mobile* e *social* nella società ha cambiato radicalmente il comportamento e le preferenze della clientela che si aspetta oggi un'esperienza completamente omnicanale che coinvolga ogni aspetto della vita e che sia in grado di soddisfare le esigenze, potenzialmente contrastanti, di praticità di utilizzo e di sicurezza informatica, in modo trasparente.

La rivoluzione del modello distributivo bancario parte da un ripensamento del ruolo della rete di filiali, prima considerata come il principale *asset* competitivo della banca e oggi focalizzata sul rafforzamento della relazione con la clientela, con un orientamento maggiore alla consulenza finanziaria e alla leva commerciale.

Elemento cardine di questa trasformazione è rappresentato dai sistemi informativi, con l'introduzione di tecnologie avanzate per la relazione con il cliente, totalmente robotizzate (si pensi ad esempio ai *totem* che offrono la possibilità di prelevare, depositare, richiedere assistenza remota, ecc.).

Emerge la necessità di una maggiore integrazione tra canali digitali e fisici (*phygital*), che offra all'utente un'esperienza coerente fra i diversi canali, ma la rivoluzione digitale nel settore bancario si muove oggi su due grandi direttrici. Da un lato l'ottimizzazione del *back end*, per consentire una forte flessibilità nella composizione dell'offerta di prodotti e servizi e per ridurre la componente di costi non riconosciuti dall'utente finale, ponendo maggiore attenzione sul servizio, per il quale però è sempre maggiore la competizione di *player* snelli e tecnologicamente avanzati.

Dall'altro lato si porrà l'attenzione sulla ristrutturazione di un *front end* che proponga i prodotti basici, come ad esempio un conto di pagamento, all'interno dell'esperienza di acquisto del cliente (si pensi alla finalizzazione di un pagamento per l'ottenimento di un bene o servizio) e offra invece servizi finanziari a valore aggiunto (ad esempio servizi di consulenza) all'interno della catena finanziaria del valore.

Al *front end* è richiesta, quindi, flessibilità di interazione con ecosistemi esterni basati su standard architetturali aperti (come ad esempio interfacce RESTful e API) per creare sinergie con i sistemi esistenti, con l'obiettivo di integrarsi nell'esperienza di acquisto del cliente.

La forte propensione alla *customer centricity* degli ultimi anni ha fatto sì che il tema innovazione, per quasi tutte le banche, si sia concentrato principalmente sulle componenti di *front end* e sportello.

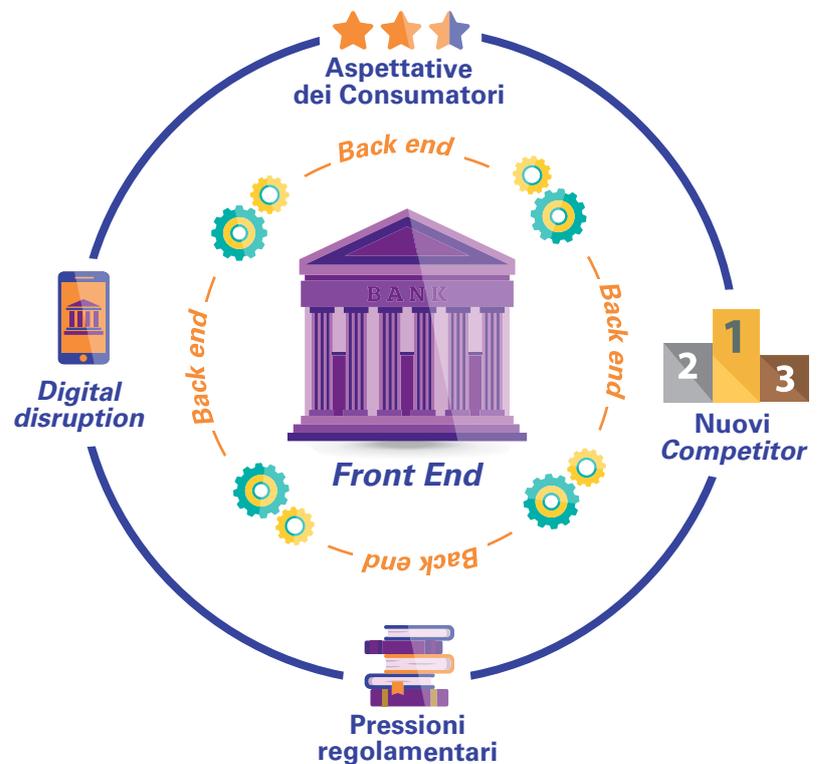
Oltre alla multicanalità e al *mobile banking*, si è assistito, sul canale diretto, allo sviluppo di nuove tecnologie per il riconoscimento vocale o tramite *webcam* dell'utente, di *real-time analytics* e di *Customer Experience Analysis* (CEA) per comprendere meglio le esigenze del cliente. Molte di queste innovazioni sono oggi possibili grazie alla capacità di elaborare in tempi brevi le grandi quantità di informazioni a disposizione degli istituti. I *Big Data* e gli *Advanced Analytics* rappresentano sicuramente una delle principali sfide a livello architetturale (e non solo) dei prossimi anni per poter supportare, ad esempio, processi innovativi di vendita (*precise selling*), di analisi del rischio di credito o di *forecast* di *pattern* specifici di comportamento dei clienti.

La trasformazione del *front end* deve però essere seguita da un ripensamento del *back end*. Ad oggi le evoluzioni verso il mondo *digital* hanno avuto solo raramente riscontro in una reingegnerizzazione delle componenti di *back end*, non considerate un elemento abilitante alla trasformazione digitale, nonostante rappresentino un collo di bottiglia e un ostacolo, in quanto possono costituire un importante vincolo tecnologico.

La forte propensione alla *customer centricity* degli ultimi anni ha fatto sì che il tema innovazione, per quasi tutte le banche, si sia concentrato principalmente sulle componenti di *front end* e sportello

La trasformazione del *front end* deve però essere seguita da un ripensamento del *back end*

Le sfide per le banche italiane



Fonte: KPMG

In uno scenario dove le nuove imprese digitali che operano nel settore bancario nascono e si sviluppano come realtà a sé stanti e con sistemi 'snelli' e aperti, garantendo una flessibilità e un *time-to-market* che difficilmente le grandi istituzioni *retail* possono raggiungere, per i gruppi bancari diventa necessaria una innovazione architeturale e di razionalizzazione del *back end*, che permetta una evoluzione architeturale abilitante allo sviluppo di soluzioni digitali, tenendo conto allo stesso tempo delle esigenze di *performance*, flessibilità, *compliance* e sicurezza introdotte dal nuovo contesto.

Le soluzioni in *cloud* sono sempre più utilizzate nelle banche in quanto consentono di ottimizzare i costi e di razionalizzare i sistemi ICT, rendendoli maggiormente flessibili

Tali spinte innovatrici stanno anche influenzando i fornitori di soluzioni ICT, che stanno adeguando la propria offerta per supportare i processi di evoluzione digitale. Un esempio è rappresentato dalla spinta verso le soluzioni in *cloud*, sempre più utilizzate nelle banche in quanto consentono di ottimizzare i costi e di razionalizzare i sistemi ICT, rendendoli maggiormente flessibili.

Le piattaforme nativamente digitali sono basate su una granularità di servizi molto elevata a garanzia del disaccoppiamento con il *back end*, che poi vengono composti come servizi più complessi da uno strato di aggregazione di logiche di business.

Questo livello di disintermediazione tra il *front* ed il *back end* fa leggere sempre più i servizi di *core banking* come una *commodity*: granulari (spesso atomici), sempre disponibili, standard.

Cicli di investimento per l'evoluzione dell'IT

I cicli di investimenti straordinari programmati delle banche medie italiane nell'ultimo quinquennio sono in fase di chiusura. Spesso però le tematiche normative e i processi di consolidamento in atto hanno rallentato o addirittura bloccato i percorsi programmati.

Oggi il contesto di riferimento pone le banche di fronte alla possibilità di scegliere come affrontare la *digital transformation* in termini di priorità e di approccio.

Le banche italiane *retail* fino ad ora non hanno pianificato evoluzioni *disruptive*, ma lineari, in alcuni casi rivisitando le soluzioni in essere almeno in termini di infrastruttura di riferimento. Il triennio 2015-17 ha visto la nascita di realtà bancarie attive sul canale diretto con caratteristiche più o meno innovative, ma basate principalmente su *back end* di banche *retail* esistenti. Si tratta di realtà con un modello di servizio innovativo, ma di cui non sono noti i livelli di digitalizzazione del *back end* e il grado di adozione di soluzioni native digitali.

Iniziative rivolte a ristrutturazioni complessive del *core* sono isolate, perché ritenute ancora onerose e con un elevato rischio operativo, ma restano comunque un elemento abilitante per lo sviluppo di un *front end* competitivo in termini di *time-to-market* dei nuovi prodotti.

L'ICT come leva abilitante per il business bancario è un tema che da tempo è sul tavolo dei CIO, ma che spesso ha subito il confronto, in termini di priorità, con tematiche di ottimizzazione dei costi e adeguamenti normativi, che hanno distolto l'attenzione e/o assorbito le risorse disponibili.

Il contesto bancario mondiale sta già affrontando la rivoluzione digitale, anche se con leggero ritardo rispetto ai cambiamenti in atto, e il sistema bancario italiano deve oggi riallinearsi rapidamente ai percorsi di evoluzione europei e globali.

Le banche italiane *retail* fino ad ora non hanno pianificato evoluzioni *disruptive*, ma lineari, in alcuni casi rivisitando le soluzioni in essere almeno in termini di infrastruttura di riferimento

Il sistema bancario italiano deve oggi riallinearsi rapidamente ai percorsi di evoluzione europei e globali

I punti chiave per lo sviluppo dell'ICT sono:

- apertura all'integrazione con servizi terzi
- *time-to-market* per lo sviluppo dei nuovi prodotti
- capacità di presidiare un'informazione cliente sempre più complessa e non strutturata
- riduzione dei margini operativi che ora hanno raggiunto un asintoto sui costi della macchina operativa
- ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse ormai troppo focalizzate su interventi di carattere normativo.

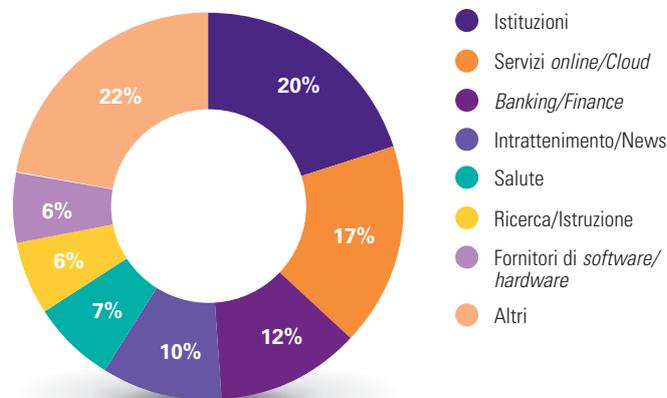
La sfida della sicurezza

La cyber security diventa un elemento cruciale per rendere sostenibile una strategia di digitalizzazione sempre più spinta delle attività bancarie

La *cyber security* diventa un elemento cruciale per rendere sostenibile una strategia di digitalizzazione sempre più spinta delle attività bancarie. La sicurezza informatica rappresenta, infatti, un elemento di criticità per tutto il contesto competitivo (istituti di credito, ma anche *fintech*, piattaforme *social*, ecc.). Le banche rimangono l'obiettivo preferito delle nuove organizzazioni *cyber* criminali.

Come riportato nel Rapporto Clusit 2016, nel primo semestre del 2016 il settore bancario è quello con la maggiore crescita percentuale di attacchi gravi con finalità *cyber* criminali andati a buon fine, registrando in termini numerici il massimo dal 2011.

Le vittime di attacchi informatici nel primo semestre del 2016

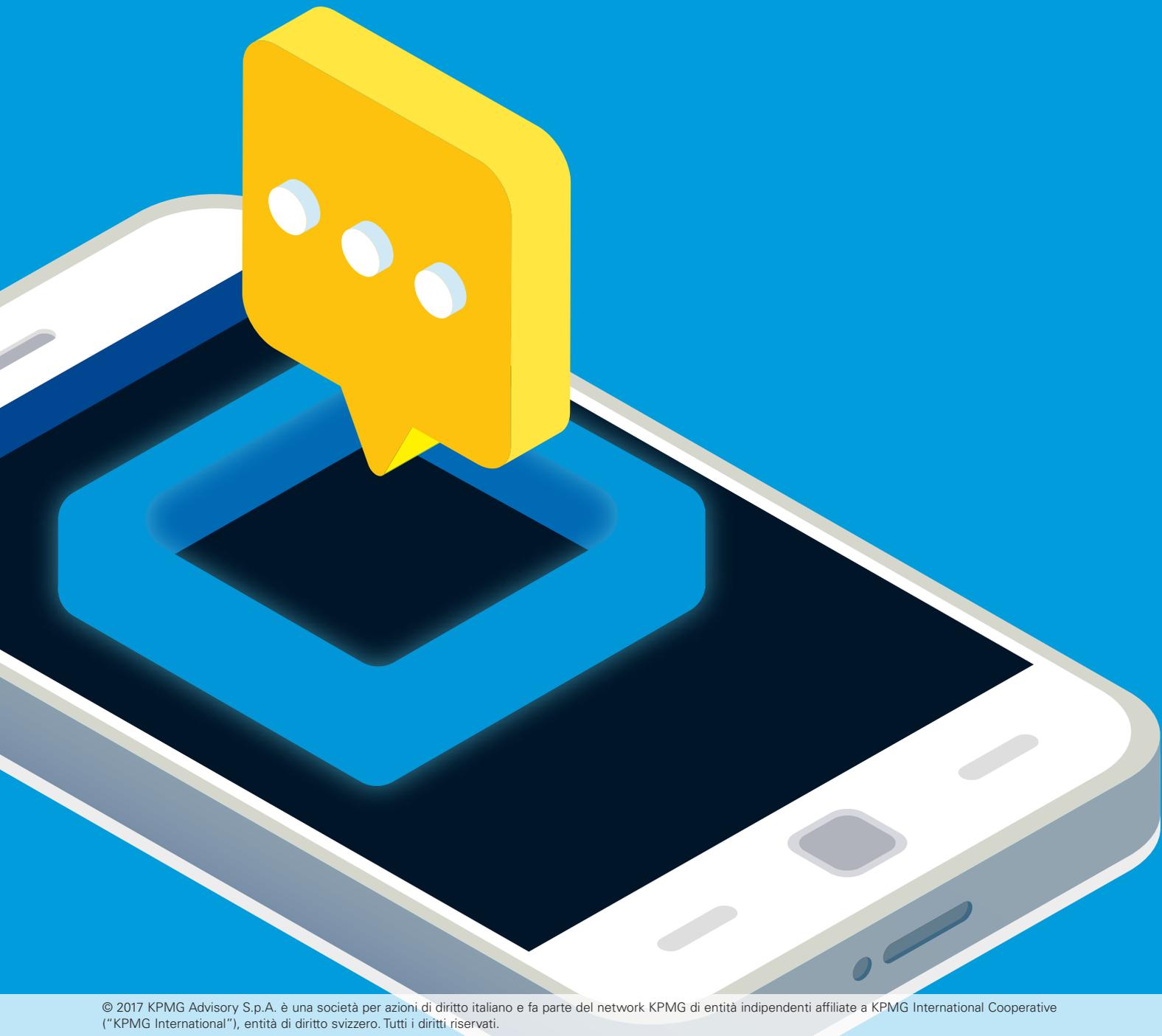


Fonte: Rapporto Clusit 2016 sulla Sicurezza ICT in Italia

E' evidente come una eventuale intrusione all'interno dei sistemi informativi di un istituto finanziario possa rappresentare una grave minaccia, con forti ripercussioni in termini di impatti operativi e mediatici.

Ulteriore elemento di attenzione è che l'ecosistema digitale integrato deve quindi mettere in atto tutte le misure necessarie per garantire la sicurezza delle applicazioni, degli accessi e delle transazioni, anche quando sono realizzate tramite *non-trusted device* dei clienti finali.

Vision 2020: the Invisible Bank



La tecnologia è inarrestabile e il settore bancario è oggi solo all'inizio del suo processo di trasformazione. Intelligenza artificiale, *advanced data analytics*, autenticazione vocale, connessione tra *device*, *Application Programming Interface* (API) e tecnologie *cloud* sono già disponibili, ma la loro combinazione ed integrazione aprirà nuovi percorsi evolutivi nell'ambito dei servizi finanziari.

La banca accompagna, direttamente o indirettamente, ogni momento importante della vita di qualsiasi individuo, in molti casi 'nascosta' nelle transazioni e negli acquisti effettuati.

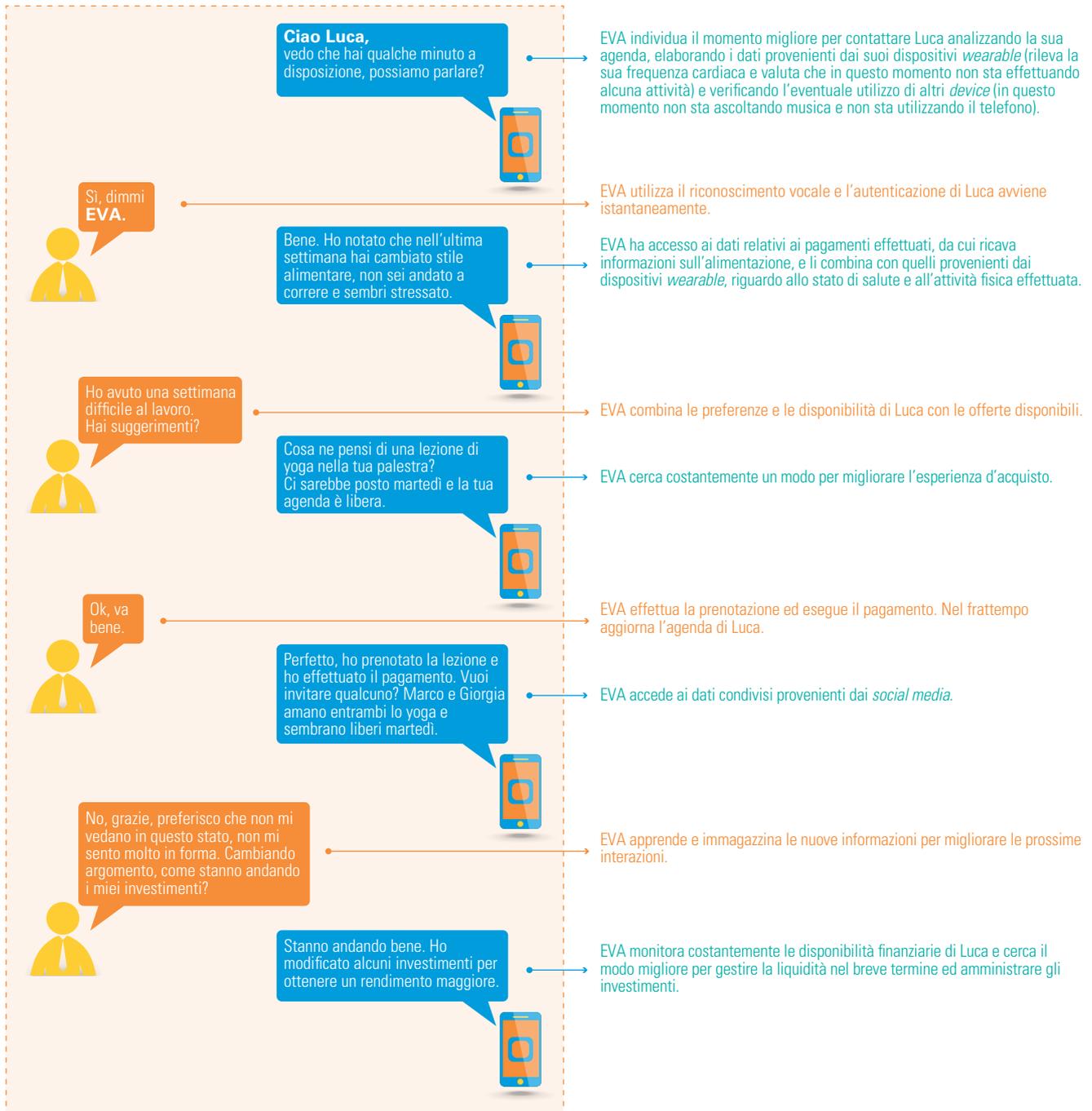
Entro il 2030 la tecnologia potrebbe guidare un cambiamento epocale nel sistema bancario: la banca potrebbe diventare 'invisibile'. Questa *Invisible Bank* si farà strada all'interno di uno stile di vita nuovo, più connesso e digitale, più 'ampio'.

Provando ad immaginare l'evoluzione del sistema bancario nei prossimi anni, un ruolo da protagonista potrebbe essere assunto dall'assistente personale digitale, EVA (*Enlightened Virtual Assistant*), una sorta di nipote o pronipote di Cortana e Siri, che potrebbe rivoluzionare il rapporto tra banca e cliente.

Guidata dall'evoluzione dell'intelligenza artificiale, EVA rivoluzionerà il modo di vivere la banca, contribuendo a migliorare la *customer experience* del cliente bancario, per efficienza e praticità di utilizzo. L'assistente virtuale sarà, infatti, sempre disponibile e potrà essere personalizzato secondo le proprie esigenze.

In futuro un ruolo da protagonista potrebbe essere assunto dall'assistente personale digitale, EVA (*Enlightened Virtual Assistant*)

Il futuro del rapporto banca/cliente



Fonte: KPMG LLP

Il rapporto tra banca e cliente sarà connesso con gli altri tasselli che compongono la quotidianità degli individui: la salute, la gestione del tempo, il divertimento, le amicizie. Più la banca sarà in grado di diventare 'invisibile', più spazio riuscirà a guadagnare nella vita delle persone.

In futuro il settore bancario potrebbe disaggregarsi in tre componenti fondamentali, nettamente separate tra loro, che caratterizzeranno il processo di acquisto dei servizi finanziari: la Piattaforma, il Prodotto e il Processo.

Le componenti fondamentali del processo di acquisto di prodotti/servizi finanziari



Fonte: KPMG LLP

Le piattaforme saranno dominate dalle *fintech*

Le aziende tecnologiche avranno inevitabilmente un vantaggio competitivo sulle piattaforme. Oggi le banche stanno cercando di migliorare l'esperienza di acquisto attraverso nuove applicazioni *mobile* ed innovazioni marginali e la clientela bancaria mostra ancora una certa 'inerzia' nei confronti della scelta della banca. L'ingresso di nuovi *competitor* però potrebbe scompaginare il settore: servizi come Apple Pay, che molte banche hanno sottoscritto, fanno immaginare un futuro in cui i marchi bancari saranno nascosti all'interno di dispositivi e servizi non prettamente finanziari. PayPal offre ormai anche prestiti e Amazon fornisce anche *inventory finance* e *login e pay service*, senza dimenticare che Alibaba ha lanciato una propria banca, MyBank, e Uber offre anche servizi di *car finance*.

Le banche tradizionali difficilmente riusciranno a competere sulle piattaforme, se si pensa che Amazon, ad esempio, ha già sviluppato Echo, un piccolo altoparlante che risponde ai comandi vocali. Gli istituti bancari non hanno competenze *hardware* adeguate per misurarsi con i grandi campioni del settore tecnologico e hanno capacità di sviluppo nettamente inferiori: le aziende tecnologiche investono in media il 10/20% dei propri ricavi in ricerca e sviluppo, mentre le banche investono l'1/2%. Soprattutto in una fase di bassi livelli di redditività e di contenimento dei costi, per il settore bancario sarà difficile competere con questi *player*.

Le banche tradizionali difficilmente riusciranno a competere sulle piattaforme, dove le aziende tecnologiche avranno un vantaggio competitivo

Grazie alle competenze sviluppate, le banche manterranno il presidio del prodotto bancario anche nel prossimo futuro

Le banche manterranno il controllo del prodotto, a patto di saper cambiare

Le banche hanno un ruolo fondamentale nell'economia: custodiscono il patrimonio degli individui e forniscono denaro attraverso i prestiti, effettuando la trasformazione delle scadenze. Le competenze sviluppate, ad esempio nella gestione del rischio di credito, potranno consentire alle banche di mantenere il presidio del prodotto bancario anche nel prossimo futuro. Non bisogna dimenticare poi che un settore strategico per l'economia di un paese necessita di una regolamentazione stringente e i prodotti bancari sono storicamente oggetto di rigorose regole.

Tuttavia il settore mostra alcune rigidità che andranno corrette per scongiurare il pericolo di sostituzione di prodotto da parte di *player* non bancari. La banca tradizionale dovrà trasformarsi costruendo prodotti che possano rispondere maggiormente alle richieste di una clientela sempre più esigente.

Le tecnologie *blockchain* potrebbero diffondersi anche nel mondo bancario ed avere importanti impatti sui processi sottostanti all'offerta di servizi finanziari

Nell'ambito dei processi, una nuova ondata di *utility* entrerà nel mercato

Per quanto concerne i processi, nei prossimi anni la competizione sarà intensa, soprattutto nell'ambito dei pagamenti, dei *settlement*, delle piattaforme *core*, dell'*onboarding* dei clienti e della conoscenza della clientela (*know your customer*, KYC). Alcune banche maggiori sarebbero in grado di mantenere il controllo dell'infrastruttura transazionale, ma nei prossimi anni le tecnologie *blockchain* potrebbero diffondersi anche nel mondo bancario ed avere importanti impatti sui processi sottostanti all'offerta di servizi finanziari.

Un ricco ecosistema di *fintech*, gli operatori del settore già presenti sul mercato, i principali *outsourcer*, le Banche Centrali e le Borse collaboreranno con le banche su queste tematiche e, nell'ambito dei pagamenti, si interfaceranno direttamente con i gestori delle piattaforme.

Il settore bancario vivrà una trasformazione epocale e anche il contesto regolamentare dovrà cambiare

Se gli istituti bancari dovranno adattarsi ad un contesto in profondo cambiamento, anche per le autorità di regolamentazione non sarà semplice gestire il nuovo scenario di riferimento. Le normative oggi in vigore, infatti, difficilmente si adatteranno all'evoluzione prevista per il settore e diverse criticità emergeranno dall'ingresso di nuovi operatori nello scenario competitivo.

Per quanto concerne le piattaforme (come ad esempio EVA) ci sono evidenti rischi sistemici. Se gli algoritmi che guidano i processi decisionali dell'assistente virtuale contenessero degli errori, gli istituti bancari si potrebbero trovare a gestire situazioni complesse. Fino ad oggi le autorità di vigilanza non si sono espresse riguardo all'utilizzo dell'intelligenza artificiale nell'offerta di servizi bancari, ma in futuro saranno inevitabili interventi in merito.

L'integrazione dei servizi finanziari con altri aspetti della vita quotidiana degli individui farà emergere nuovi problemi di regolamentazione nel campo della protezione della *privacy* e del cliente. Se l'assistente virtuale effettuasse operazioni non richieste dall'utente (ad esempio una prenotazione oppure un acquisto), ci sarebbe spazio per un reclamo da parte del cliente stesso? E chi sarebbe considerato responsabile dell'errore? La piattaforma, il fornitore dei servizi di pagamento oppure il *provider* della tecnologia *hardware*?

Nell'ambito dei processi si prospetta un'ondata di nuovi entranti, alcuni dei quali non saranno sotto il diretto controllo delle autorità di vigilanza del settore bancario, ma che, data la loro importanza a livello sistemico, dovranno sottostare ad una qualche forma di vigilanza.

Senza dimenticare che il settore bancario non è mai stato esposto come oggi, e lo sarà sempre più in futuro, ai rischi legati allo sfruttamento intensivo della tecnologia. La *cyber security* diventerà quindi un tema centrale per il settore bancario. Il cambiamento è inarrestabile e le autorità di vigilanza dovranno capire come intervenire per controllare l'operato anche delle aziende non prettamente bancarie.

Le normative oggi in vigore difficilmente si adatteranno all'evoluzione prevista per il settore e diverse criticità emergeranno dall'ingresso di nuovi operatori nello scenario competitivo

L'arrivo dello tsunami per il sistema bancario



Intelligenza artificiale, PSD2, *alternative finance*

Se si osserva l'andamento delle capitalizzazioni di Borsa degli ultimi 30 anni risulta ormai evidente che le grandi *corporation*, figlie dell'era industriale, sono state superate dalle cosiddette *platform firm*, puro prodotto dell'era digitale. Le prime, infatti, sono caratterizzate da pesanti *asset* fisici e vantaggi competitivi spesso di natura regolamentare, mentre le seconde sono orientate all'intermediazione di servizi terzi e alla cooperazione con tutti gli altri attori della filiera. La grande differenza risiede nell'articolazione dei loro modelli di business. Le *corporation* tradizionali determinano il proprio vantaggio competitivo sulla dimensione, correlata agli *asset* o al numero di dipendenti, mentre le *platform firm* traggono il proprio vantaggio competitivo dalla capacità di porsi quali intermediari di un gran numero di interazioni e dal ripensamento della *customer experience*, pur non superando le poche migliaia di dipendenti.

Gli operatori bancari, cresciuti durante l'epoca industriale, hanno sposato modelli di crescita tipici delle *corporation* tradizionali, basando il proprio successo sul numero di dipendenti, sugli *asset* gestiti e sul controllo esclusivo di tutta la catena del valore. Le uniche logiche di *open market* sono spesso state sollecitate dalla regolamentazione.

In un contesto in rapida trasformazione, tuttavia, il sistema bancario italiano non è riuscito a modificare la propria identità. Le banche italiane, forse più di molti operatori europei, si sono trovate ad affrontare problematiche di sostenibilità industriale, intensificate anche da evoluzioni normative altamente impattanti. Se si escludono pochi operatori, i budget delle banche sono stati interamente assorbiti dalla gestione delle importanti evoluzioni normative (IFRS9, SREP, nuove regole di classificazione del credito, riforma delle popolari e del credito cooperativo, ecc.) e dagli interventi per fronteggiare le conseguenze della crisi finanziaria (come ad esempio le cessioni di NPL, le integrazioni tra operatori, i salvataggi di banche in difficoltà).

Tale inerzia, se valutata nella fase di fermento che interessa il settore, impone alle banche un'accelerazione nel ripensamento del proprio modello di business per abilitare una capacità sostenibile di competere nel lungo periodo. Ed è nella trasformazione che questo settore deve ricercare la propria ricetta di sopravvivenza. Il cambiamento in questo scenario non è rappresentato solo dalla revisione dei modelli distributivi, con l'introduzione di nuovi canali e *touch point*, e dall'efficientamento dei processi di *back office*: si tratta di una trasformazione nella cultura e nei comportamenti.

Gli operatori bancari, cresciuti durante l'epoca industriale, hanno sposato modelli di crescita tipici delle *corporation* tradizionali

Le banche oggi devono ripensare il proprio modello di business per garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo

L'evoluzione del sistema bancario



La banca nel 20° secolo

Fisica
Carta
Filiali e persone
Tecnologia proprietaria
Chiusa
Gerarchica
Lenta
Forte intensità di capitale
Regolamentazione come barriera



La banca nel 21° secolo

Digitale
Dati
Software ed esperienze
Tecnologia di mercato
Aperta
Cooperativa
Veloce
Bassa intensità di capitale
Regolamentazione come abilitatore

Fonte: KPMG

La rete ha aperto nuove opportunità di business e l'*open source* ha ridotto significativamente il costo di *startup* di nuove iniziative che, dopo una prima fase di orientamento alla specializzazione ed alla verticalizzazione su singoli prodotti/servizi, evolvono sempre più prepotentemente in modelli di cooperazione. La qualificazione di tali operatori come potenziali gestori *end-to-end* della relazione con il cliente nell'ambito dei servizi finanziari è sempre più forte e si va configurando per le banche una nuova arena competitiva.

In questa prospettiva si fanno spazio le *fintech*, operatori che nativamente fanno convergere competenze finanziarie e competenze tecnologiche, che, superata la fase iniziale di sperimentazione, stanno muovendosi sempre più verso obiettivi di business tangibili, proponendo un ripensamento dell'esperienza del cliente nella fruizione dei prodotti/ servizi finanziari.

Principali caratteristiche delle *Fintech*



Modelli distributivi ed operativi focalizzati su economie di scala



Elevato utilizzo delle tecnologie e dei dati (anche ai fini di valutazione del rischio)



Valorizzazione dei contesti di confine regolamentare (*shadow bank*)



Velocità di risposta alle esigenze/bisogni della clientela



Trasparenza di condizioni (no deroghe) e democratizzazione dei servizi (APization)



Focus sulla *customer experience*

Fonte: KPMG

Sebbene in Italia i numeri delle *fintech* non siano ancora rilevanti, alcuni operatori (ad esempio Moneyfarm) hanno già dimostrato che con modelli realmente pensati per il cliente è possibile ritagliarsi, senza particolari difficoltà, un posto da protagonisti nell'arena competitiva bancaria.

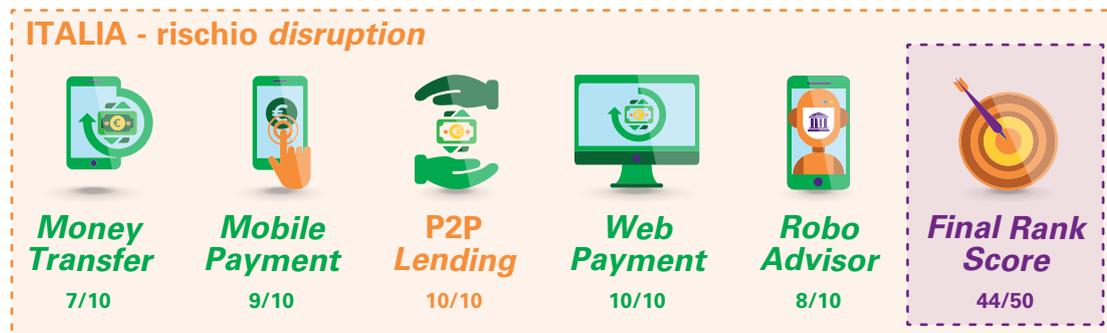
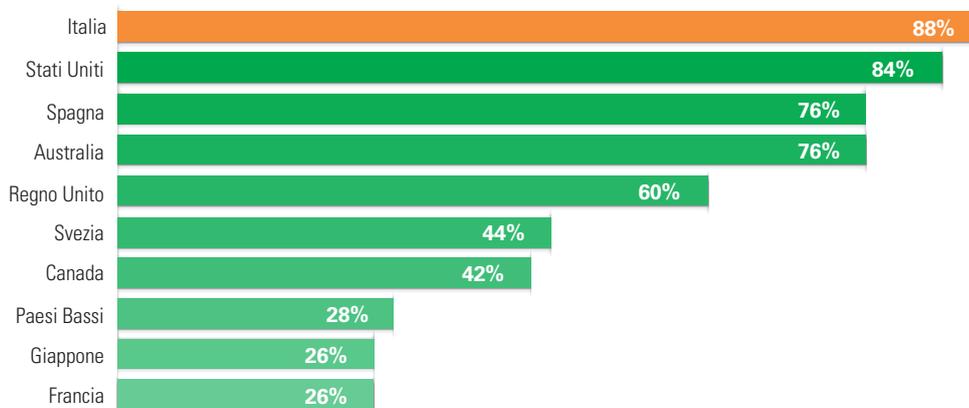
Molti grandi *player fintech* internazionali (a titolo esemplificativo Number26, operatore *fintech* tedesco dotato di una licenza bancaria in Germania che entro specifici limiti gli consente di operare, proponendo i propri prodotti e servizi in tutti i paesi vigilati dalla BCE senza la necessità di *branch* o *subsidiary* locali) vedono nell'Italia un ecosistema ricco di opportunità di sviluppo e proprio per tale motivo iniziano a commercializzare i propri prodotti e servizi anche nel nostro Paese, valorizzando i benefici di modelli operativi *scale-up* nativamente digitali e sfruttando il fatto di poter operare in un regime regolamentare del solo paese di erogazione dei servizi (elemento rilevante di vantaggio economico).

Tali operatori vedono nell'Italia un ecosistema ricco di opportunità poiché da un lato gli operatori tradizionali sono concentrati, e probabilmente lo saranno anche negli anni a venire, su tematiche prioritarie prevalentemente di natura regolamentare e dall'altro perché la popolazione italiana è quella che si dichiara più propensa a valutare alternative ai servizi finanziari al di fuori dei tradizionali operatori bancari.

Il settore *fintech* guadagna la fiducia dei clienti che vedono nei nuovi attori una valida e preferibile alternativa ai servizi offerti dalle banche.

Molti grandi *player fintech* internazionali vedono nell'Italia un ecosistema ricco di opportunità di sviluppo e iniziano a commercializzare i propri prodotti e servizi anche nel nostro Paese

Rischio *disruption* nei servizi finanziari per paese



Fonte: UBS Research (survey basata su 28.000 interviste in 24 paesi)

Nel breve e medio periodo la *disruption* e la competizione con i nuovi operatori faranno leva prevalentemente su una platea di clienti, i Millennials, numericamente crescente, ma con una ricchezza finanziaria ancora limitata.

La vera minaccia per l'intera industria della consulenza finanziaria è rappresentata dall'intelligenza artificiale

Tuttavia, i modelli di *virtual assistant* (basati su intelligenza artificiale e linguaggio naturale), abilitando la *digital inclusion*, ben si adattano a soddisfare esigenze e approcci culturali di generazioni che, seppur ancora profondamente legate alla fisicità dei *touch point* e costrette a scontare una scarsa alfabetizzazione sui servizi digitali 'classici', risultano grandi utilizzatori di nuove piattaforme come i *social network* e le *chat*. L'esempio dell'*Enlightened Virtual Assistant* potrebbe quindi diventare realtà.

Se negli ultimi anni uno dei grandi timori per l'*industry* finanziaria sono stati i servizi verticali delle *fintech*, come il *robo-advisor* o i *payment P2P*, è ormai chiaro che la vera minaccia per l'intera industria della consulenza finanziaria è l'intelligenza artificiale (AI). Se nella percezione comune questa tecnologia sembra ancora essere fantascienza, per gli addetti ai lavori è più vicina di quanto si pensi. Si tratta di un'innovazione in rapida evoluzione che avrà conseguenze profonde ed inimmaginabili anche per il settore dei servizi finanziari (per il World Economic Forum, in combinazione con la robotica, impatterà circa 5 milioni di posti di lavoro nel corso dei prossimi 5 anni e 120 milioni di lavoratori della conoscenza entro il 2025). L'aspetto più interessante è che, tramite l'intelligenza artificiale, strumenti e *touch point* fino a ieri utilizzati per conversazioni personali, informali, private, potranno essere impiegati per fare pubblicità, fornire servizi e gestire l'acquisto di prodotti, per parlare direttamente con la propria banca o con la compagnia aerea quando un volo è in ritardo. In molti definiscono questo trend, detto *conversational commerce*, una moda che potrebbe sostituire il fenomeno della 'brandizzazione' delle piattaforme *social*, avvenuta grazie ad *account* aziendali ed interazioni con i consumatori tramite *tweet* e più asettiche pagine Facebook.

I semplici servizi di messaggistica come Telegram, Snapchat, Facebook Messenger e WhatsApp si trasformeranno, quindi, da servizi puramente personali a nuovi strumenti di commercio *online* che, nel breve periodo, soppianteranno il ruolo che in tale ambito hanno assunto negli anni i grandi *social media* (Facebook *in primis*). Insomma, il *conversational commerce* si profila come una rivoluzione, che però spaventa per la portata pervasiva degli strumenti coinvolti ed anche perché il sistema bancario, storicamente profondo conoscitore del cliente, ha perso questo primato ed oggi ha una conoscenza dei propri clienti largamente inferiore a quella dei grandi *player* tecnologici o anche di molti operatori dell'*e-commerce* o della GDO.

La trasformazione dei business model è per la prima volta accelerata dalle evoluzioni normative, in particolare dalla PSD2 che rappresenta una grande sfida

Tale prospettiva è favorita dal fatto che la trasformazione dei *business model* è per la prima volta accelerata (e non limitata) dalle evoluzioni normative, in particolare dalla PSD2 che rappresenta una grande sfida. La normativa PSD2 non è solo la risposta UE all'oggettiva necessità di mettere ordine in una situazione di *deregulation*, ma potrà rappresentare un'occasione di crescita di business per molti attori.

Logiche di utilizzo dell'intelligenza artificiale conversazionale nel settore dei servizi finanziari

I possibili ambiti di applicazione dell'intelligenza artificiale nel settore dei servizi finanziari sono:

1. Conversazioni con i clienti

La tecnologia *chatbot*, che elabora informazioni con il linguaggio naturale e vocale, potrebbe essere utilizzata per migliorare le interazioni sociali. Ci sono già diverse esperienze nelle banche americane di sperimentazione degli assistenti virtuali, come Bank of America, Capital One Financial, Barclays e BBVA.

2. Consigli di investimento automatizzati

L'intelligenza artificiale è utilizzata per aiutare i consulenti di investimento e *robo-advisor* a formulare le raccomandazioni migliori per i clienti. Il gruppo australiano ANZ (Australia and New Zealand Banking Group) ha utilizzato Watson di IBM nella sua divisione di gestione patrimoniale per ben tre anni. Watson è in grado di leggere e capire i dati non strutturati presenti nei contratti e altri documenti, analizzare milioni di dati in pochi secondi e trarre conclusioni da essi. È in grado di valutare la situazione finanziaria di un nuovo cliente in modo più rapido e completo di un essere umano, e non dimentica mai nulla. Anche BlackRock utilizza l'intelligenza artificiale per migliorare le decisioni d'investimento. La *startup* Kensho, per esempio, combina grandi dati e tecniche di apprendimento automatico per analizzare come gli eventi del mondo reale influenzano i mercati.

3. Analisi del credito più veloci

BBVA utilizza l'intelligenza artificiale per migliorare il punteggio di rischio delle piccole e medie imprese.

Si possono così aggiornare i dati in tempo reale ed integrarli con quello che i *risk analyst* fanno per avere una comprensione più profonda del proprio portafoglio. Alcuni istituti di credito *online* utilizzano l'intelligenza artificiale per accelerare il loro processo. Il *software* può visionare centinaia o migliaia di informazioni, come ad esempio i dati finanziari personali e quelli relativi alle transazioni, per determinare il merito di credito in una frazione di secondo.

4. Semplificazione delle operazioni

BNY Mellon, Deutsche Bank e altri *player* internazionali stanno utilizzando l'intelligenza artificiale nei loro *back office* per automatizzare le operazioni ripetitive come le ricerche di dati.

5. Apertura del conto assistita

L'apertura di un conto può essere un processo lento e che richiede tempo. Alcune banche stanno sperimentando dei robot per automatizzare alcuni passaggi, come ad esempio la verifica dei dati.

6. Intercettazione di una frode

Gli emittenti di carte e di servizi di pagamento, come PayPal, utilizzano l'intelligenza artificiale per confrontare le transazioni da autorizzare con quelle statisticamente a maggior correlazione con comportamenti fraudolenti.

Principali evoluzioni della normativa PSD2

La normativa PSD2 stabilisce nuove regole per gli istituti di pagamento. Tra le principali novità, l'introduzione di *Third Party Payment Services Provider* (TPP), soggetti vigilati che possono operare, previa autorizzazione, in qualità di fornitori di servizi di pagamento. La normativa prevede che i TPP siano iscritti al Registro Elettronico Centrale, gestito dall'Autorità Bancaria Europea, ma non assoggetta questi operatori alle regole di vigilanza previste per gli istituti finanziari o per gli istituti di pagamento.

Sul fronte tecnico, questa novità facilita l'accesso ai conti da parte di *provider* esterni, per la raccolta di informazioni o per l'elaborazione di un pagamento. Questo si tradurrà nel potenziale ribaltamento di uno dei paradigmi più consolidati del sistema bancario europeo: le informazioni legate all'operatività transazionale, così come il saldo del conto, saranno accessibili da parte di operatori esterni autorizzati ad operare secondo regole simili a quelle degli istituti di pagamento.

Le innovazioni introdotte dalla PSD2 potrebbero comportare il superamento dell'interfaccia di pagamento gestita dalla banca o dal *provider* di carte di pagamento, con il risultato che la gestione *end-to-end* delle interfacce utente potrebbe essere effettuata direttamente dai *retailer*, dagli operatori telefonici, dai digital *provider*, ecc., abilitando un'evoluzione dell'esperienza d'acquisto fino ad oggi difficilmente immaginabile.

D'altro canto la PSD2 rafforza le regole di trasparenza in termini di sicurezza, protezione dei dati ed autenticazione degli stessi TPP (accertamento dell'identità attraverso due o più strumenti di autenticazione, rafforzato dall'utilizzo di *link* dinamici che certifichino l'unicità della transazione, ecc.).

Ulteriori novità sono introdotte riguardo all'ambito oggettivo di applicazione della normativa stessa, proponendo evoluzioni sia in termini di definizione di nuovi servizi sia di nuove deroghe.

Per quanto concerne l'ambito di applicazione, le principali modifiche riguardano:

- Regole di trasparenza e corretta informativa applicate anche alle transazioni in valuta diversa da quella di uno Stato membro ed alle operazioni di pagamento in qualsiasi valuta
- Nuovi servizi di accesso ai conti: *payment initiation* (avvio di una operazione di pagamento), *account information* (consultazione delle informazioni aggregate dei conti detenuti), *funds checking* (controllo fondi).

Invece, per quanto riguarda le deroghe, la PSD2 prevede una revisione del perimetro delle esenzioni rispetto a quanto previsto nella precedente normativa, per le seguenti fattispecie: agenti commerciali, strumenti e reti a spendibilità limitata, impiego del credito telefonico e ATM indipendenti.

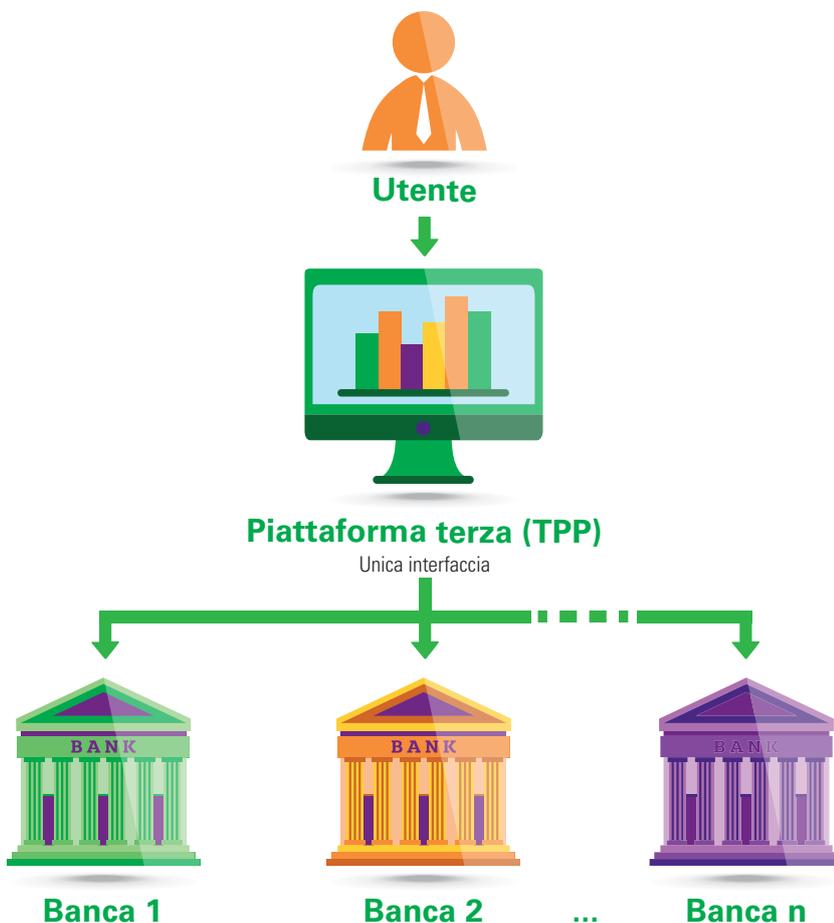
Infine, un'ulteriore novità di rilievo che emerge dalla PSD2 riguarda il rafforzamento delle tutele per gli utilizzatori di uno strumento di pagamento (consumatori ed esercenti). Viene infatti ribadita la necessità di investire su sicurezza, protezione dei dati e autenticazione, tramite la definizione di nuove responsabilità per chi utilizza uno strumento di pagamento e di nuove regole commerciali relative all'applicazione da parte dell'esercente di maggiorazioni a carico del pagatore.

Nello specifico, ai consumatori, in caso di pagamenti non autorizzati, potrà essere chiesto di sostenere perdite più limitate, fino ad un massimo di 50 Euro contro i 150 previsti dalla normativa precedente. Dal punto di vista dell'esercente, l'applicazione di maggiorazioni a carico del pagatore in caso di pagamenti con carte sarà limitata alle commissioni previste dal regolamento.

Sicuramente le nuove regole di standardizzazione e protezione delle modalità di esecuzione dei pagamenti digitali comporteranno una maggior sicurezza delle transazioni, rafforzando le tutele nei confronti dei consumatori e favorendo lo sviluppo dei pagamenti elettronici (anche grazie alla riduzione delle tariffe). Ma l'impatto più rilevante della PSD2 sarà la generazione di nuove linee di attività, di nuovi modelli operativi e di nuove offerte per i clienti. Questo non comporterà un cambiamento radicale dello scenario solo per le banche, ma anche per le *fintech* ed in particolare per coloro che decideranno di trasformarsi in *Third Party Provider* ai quali la nuova normativa consentirà, in diverse forme e secondo diverse metodologie, di accedere ai conti del cliente gestiti presso le diverse banche, sia in modalità informativa, sia in modalità dispositiva, abilitando quindi a terze parti il modello tipico del *Corporate Banking Interbancario* (CBI) per il segmento imprese, con la fondamentale differenza che tale servizio potrà essere erogato anche da operatori non bancari, che lo valorizzeranno per erogare esperienze uniche ai propri clienti.

L'impatto più rilevante della PSD2 sarà la generazione di nuove linee di attività, di nuovi modelli operativi e di nuove offerte per i clienti

Il modello di funzionamento dei *Third Party Provider*



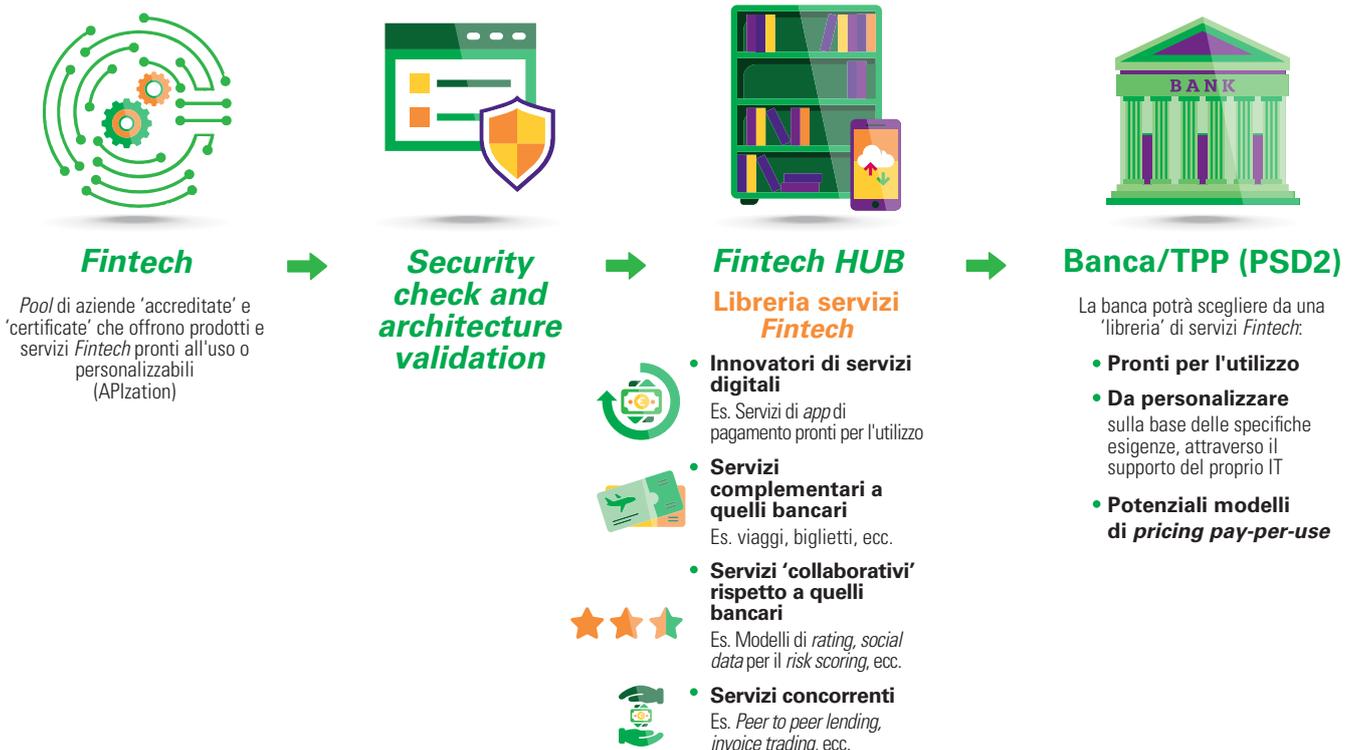
Fonte: KPMG

Grazie alla PSD2 gli utenti che utilizzano un conto corrente *online* potranno effettuare pagamenti ed accedere alla rendicontazione bancaria attraverso *software* realizzati da terze parti autorizzate (*Account Information Service Provider*, AISP, e *Payment Initiation Service Provider*, PISP) che dovranno essere abilitate all'accesso ai conti correnti attraverso interfacce facilmente integrabili. Questi operatori autorizzati non dovranno più attestarsi come istituzioni bancarie, ma potranno appartenere a qualsiasi settore, dalle telco ai grandi *player* della *digital economy*.

L'ecosistema delle *fintech* sta studiando e realizzando soluzioni con l'obiettivo di porsi quale *single interaction provider* per i servizi finanziari

E mentre le banche affrontano questa evoluzione mediante importanti progetti di evoluzione dei propri sistemi e di sviluppo delle API (*Application Programming Interface*) per gestire una connettività sicura tra i conti dei clienti ed i fornitori di servizi di pagamento, l'ecosistema delle *fintech* sta studiando e realizzando soluzioni con l'obiettivo di porsi quale *single interaction provider* per i servizi finanziari. In qualità di *single interaction provider* saranno in grado di collezionare e integrare anche servizi di altre *fintech* per costruire modelli cooperativi in grado di gestire un'esperienza del cliente a 360°, in cui non è scontata, nel lungo periodo, la presenza degli operatori tradizionali. In questo scenario si iniziano ad intravedere meccanismi dove alcuni operatori tendono a porsi quali *marketplace* delle *fintech* specialistiche per abilitare altre *fintech* (o anche operatori tradizionali) a fruire di servizi specialistici con un meccanismo tipico dell'ecosistema digitale (le *platform firm*, caratterizzate da *open innovation* ed *API integration*).

Il modello della *fintegration*



Fonte: KPMG Advisory

Combinando quindi le evoluzioni dell'intelligenza artificiale, che consente di umanizzare le conversazioni con i clienti e di valorizzarne la conoscenza, e la PSD2 si apre la possibilità per i nuovi operatori di disintermediare il ruolo classico della banca e per le *fintech* di trasformarsi rapidamente da specialisti di prodotto/servizio (monobusiness) ad operatori multi-business. È chiaro che per gli operatori finanziari tradizionali, già sotto pressione per la gestione degli NPL, la *compliance*, gli aumenti di capitale, ecc., sia in arrivo un vero tsunami la cui risacca, nei prossimi 10-15 anni, determinerà la nuova arena competitiva del sistema finanziario italiano.

Le banche tradizionali potranno competere con i nuovi *player* ripensando e migliorando il modello relazionale con i propri clienti, a prescindere dai canali/*touch point* su cui esso si realizza. Una relazione è un insieme di momenti, istantanee della nostra vita, dove le esperienze positive sviluppano le migliori relazioni. Gli operatori bancari dovranno cambiare il loro punto di vista dallo *share of wallet* allo *share of moment*, dovranno ragionare sulla capacità di catturare i momenti più importanti per i propri clienti in ogni fase del ciclo di vita. Momenti di contatto che assumono una veste emozionale e che gli operatori dovranno riuscire ad intercettare per generare un vantaggio competitivo sostenibile. Maggiore sarà la capacità di generare una forte esperienza emozionale, migliore sarà l'intensità della relazione che potrà essere generata e gestita con i propri clienti. Il focus sullo *share of moment* è l'unica vera leva per generare un ecosistema sostenibile nel lungo periodo. Un ecosistema aperto, composto di alleanze, *partnership* e incentrato sulle *capability* necessarie a personalizzare l'esperienza dei clienti. I clienti potranno in tal modo percepire nuovamente le banche come soggetti in cui riporre la propria fiducia. Le persone dimenticano quello che è stato detto o quello che è stato fatto in passato, ma non dimenticano mai le emozioni e lo stato d'animo con cui hanno vissuto tali esperienze.

Le banche tradizionali potranno competere con i nuovi *player* ripensando e migliorando il modello relazionale con i propri clienti

Per approfondire i temi della
pubblicazione:

Paolo Capaccioni

pcapaccioni@kpmg.it

Gaetano Correnti

gcorrenti@kpmg.it

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

Francesco Cerri
fcerri@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.

© 2017 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 2017

Grafica: New! srl - www.newadv.com