

MK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

ESTRATTO

**Comunicare il brand
nel Vuca World**

**ESG: un'opportunità
per le banche di
accelerare verso
l'advisory alle PMI**

Le persone al centro

**La relazione con la
clientela è sempre più
trasversale**

**What's new?
Una fotografia sui
servizi digitali in Europa**

n. 4 - 2022

Anno XXX - Nuova serie

ABISERVIZI

**BANCARIA
EDITRICE**

MK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

Bimestrale
dell'Associazione Bancaria Italiana
Nuova serie di
Lettera Marketing ABI
Rivista fondata nel 1981
N. 4 luglio-agosto 2022

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

Ufficio pubblicità
Tel. 06.6767.297

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

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

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

Foto
Copertina: Depositphotos
Interno: Depositphotos

Stampa
Arti Grafiche Boccia

Bancaria Editrice
ABIServizi S.p.A.
Piazza del Gesù, 49
00186 Roma
www.bancariaeditrice.it

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

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

ABISERVIZI
BANCARIA
EDITRICE

Comunicare il brand nel Vuca World 2
Giampaolo Rossi

ESG: un'opportunità per le banche 10
di accelerare verso l'advisory alle PMI
Fabio Girotto

Le persone al centro 16
Ildegarda Ferraro

La relazione con la clientela è sempre 22
più trasversale
Gabriele Urbani, Laura Menis

What's new? Una fotografia sui servizi 30
digitali in Europa
Giulio Murri, Flavio Fintschj

Rubriche

Sviluppare prodotti green e processi 38
per un business sostenibile
A cura di CRIF

COMITATO SCIENTIFICO

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



What's new? Una fotografia sui servizi digitali in Europa

Giulio Murri, Flavio Fintschj, ABI Lab

Il Report **What's new? Benchmark europeo dei servizi innovativi sui canali digitali**, realizzato da ABI Lab con il supporto di PwC, si pone l'obiettivo di fornire una panoramica a livello europeo sul posizionamento delle Traditional Banks e le Pure Digital Banks sull'offerta alla clientela di servizi innovativi tramite canali digitali.

Le banche si trovano di fronte alla sfida di rispondere alle esigenze di una clientela sempre più a proprio agio sui canali digitali, le cui abitudini di consumo e modalità di accesso ai servizi finanziari sono fortemente influenzate dal livello elevato di user experience che sono abituati a vivere quotidianamente nell'offerta digitale di altri servizi.

Il contesto e l'obiettivo della ricerca

Questa sfida riguarda tutti i player bancari, dai tradizionali a quelli nativamente digitali, e determina la necessità di individuare nuove strategie per differenziare la propria offerta agli occhi dei clienti attuali e dei prospect, accompagnandoli nella loro quotidianità con servizi ritagliati sulle loro esigenze, e su una esperienza utente quanto più fluida e accattivante.

Le banche stanno quindi investendo molto sull'innovazione della propria offerta nell'ottica di non essere più percepite solo come provider di servizi finanziari tradizionali, bensì come soggetti in grado di rispondere in modo integrato alle più variegata esigenze dei clienti, attinenti alla gestione delle proprie finanze ma anche del tempo libero.

Flessibilità, velocità, semplicità, integrazione. Queste le esigenze e le aspettative dei clienti, che stanno spingendo le banche a rivedere i propri modelli di business puntando sempre di più sulla digitalizzazione e sull'ampliamento della propria offerta con servizi finanziari e non.

Il Report **What's new? Benchmark europeo dei servizi innovativi sui canali digitali**, realizzato da ABI Lab con il supporto di PwC, si pone l'obiettivo di fornire una panoramica a livello europeo dello stato dell'arte rispetto a tali trend e scelte strategiche, approfondendo le modalità con cui le Traditional Banks e le Pure Digital Banks si stanno posizionando per far fronte a queste sfide, facendo leva in particolare sull'offerta di servizi innovativi tramite canali digitali.

L'offerta sui canali digitali: evidenze macro

Le Traditional Banks rispetto alle Pure Digital Banks offrono mediamente un numero maggiore sia di portali di Internet banking (1,16 vs 0,6) sia di mobile app (1,6 vs 1), combinando spesso l'app principale con canali dedicati ad ambiti di servizio specifici (ad esempio, app dedicata specificatamente ai pagamenti, ai servizi di investimento, ecc.). Le Pure Digital Banks, invece, focalizzano la propria offerta prevalentemente sull'app mobile, in linea con il proprio modello di business e l'obiettivo di accompagnare il cliente nella propria quotidianità con servizi smart digital, di facile accesso e utilizzo.

È opportuno soffermarsi anche sulle tipologie di device tramite cui i clienti possono accedere ai canali digitali. In questo senso, tutti i player analizzati offrono servizi bancari tramite smartphone, mentre il 96% delle Traditional Banks dà la possibilità ai clienti di utilizzare il PC, a differenza delle Pure Digital Banks per le quali il ricorso a tale device è più contenuto (80%). La possibilità di accedere a servizi di digital banking tramite tablet è garantita dalla quasi

totalità dei player del campione mentre sul wearable emerge un uso più contenuto per entrambe le tipologie di operatori (44% delle Traditional Banks e il 52% delle Pure Digital Banks).

Relativamente alla targetizzazione di servizio per specifico segmento di clientela emerge che le Traditional Banks prevedono un numero maggiore di servizi dedicati al target Affluent/Private (presenti nel 48% dei canali digitali rispetto al 12% delle Pure Digital Banks), in coerenza con la tendenza delle Pure Digital Banks a focalizzarsi principalmente su servizi meno complessi e legati alla quotidianità dei propri clienti, incentrata generalmente su esigenze più basilari (ad



Le Pure Digital Banks focalizzano la propria offerta prevalentemente sull'**app mobile**, in linea con il proprio **modello di business** e offrendo servizi **smart digital**



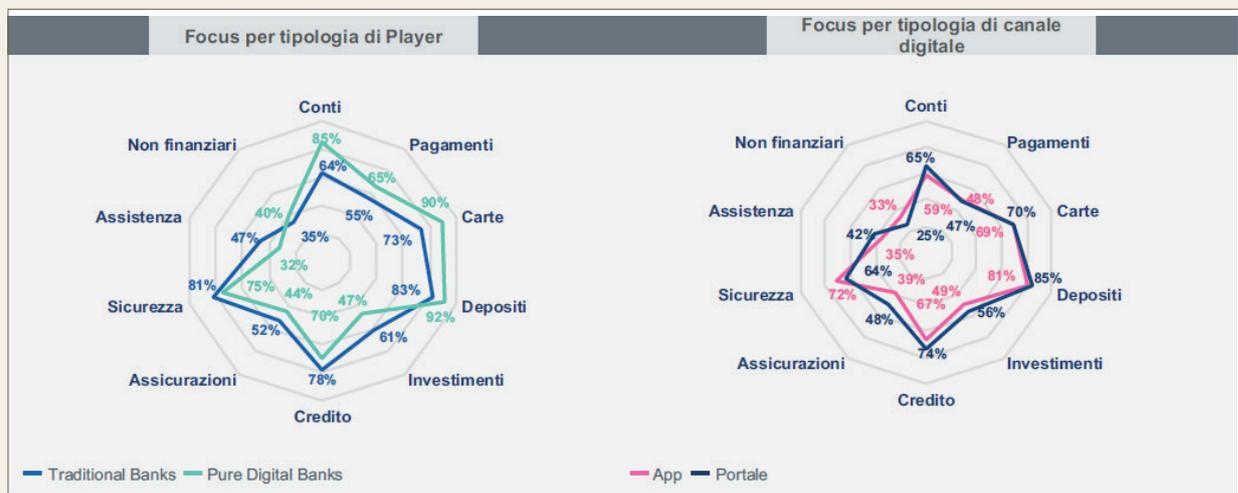
esempio, conti, pagamenti). Non emergono sostanziali scostamenti rispetto agli altri target di clientela.

L'analisi si è successivamente focalizzata sull'articolazione dell'offerta degli operatori.

In particolare, è stato approfondito il livello di copertura delle funzionalità nei diversi ambiti di servizio (ad esempio, credito, investimenti, pagamenti) rispetto al perimetro di analisi complessivo (fig. 1), analizzato in ottica comparativa sia per le tipologie di player sia rispetto alle tipologie di canale.

Fig. 1

Percentuale media di funzionalità effettivamente offerte rispetto al totale delle funzionalità esaminate per ciascun macro-ambito



Fonte: ABI Lab-PwC, Report "What's new? Benchmark europeo dei servizi innovativi sui canali digitali", maggio 2022

L'offerta delle **Pure Digital Banks** è caratterizzata da una **profondità maggiore** nei servizi legati ai **conti** (85%), ai **pagamenti** (65%) e alle **carte** (90%)

L'offerta delle Pure Digital Banks è caratterizzata da una profondità maggiore nei servizi legati ai conti (copertura 85% in termini di funzionalità), ai pagamenti (65%) e alle carte (90%), mentre l'offerta delle Traditional Banks appare più articolata nell'ambito del credito (copertura 78%), degli investimenti (61%), dei servizi assicurativi (52%) e della sicurezza (81%) rispetto all'altro cluster. Tali dinamiche confermano quanto riportato in precedenza in merito alle differenze nei modelli di servizio delle due tipologie di player. Spostando l'attenzione su app e portali non emergono scostamenti sostanziali nei diversi ambiti di servizio.

Sebbene a livello generale si osservi una certa similarità tra le aree geografiche europee rispetto ai trend sui diversi ambiti di servizio, è interessante notare come i player del Centro-Nord Europa siano caratterizzati da un livello complessivo di copertura mediamente inferiore rispetto alle altre due aree, le quali invece presentano picchi specifici in corrispondenza dei servizi in ambito conti (84% Ovest Europa) o depositi (89% Est Europa).

L'offerta sui canali digitali: i servizi e le funzionalità innovative

Dopo un quadro generale dell'offerta dei player in termini di canali e device, da un lato, e ventaglio di funzionalità rese disponibili attraverso di essi, dall'altro, è aumentato ulteriormente il livello di granularità dell'analisi focalizzando l'attenzione sui servizi maggiormente innovativi.

Il livello di innovazione per ciascun macro-ambito di servizio – definito secondo i criteri indicati nel box 1 – appare più omogeneo per le Traditional Banks rispetto alle Pure Digital Banks (fig. 2). Tale dinamica può essere ricondotta al fatto che le seconde tendono a rendere distintiva la propria offerta facendo leva su servizi specifici, su cui si concentra l'effort in termini di innovazione, a differenza delle Traditional Banks che adottano un approccio più trasversale all'evoluzione dei propri servizi.

Per le Pure Digital Banks è inoltre interessante osservare che, sebbene siano offerti più di rado, i servizi in ambito investimenti risultano essere tra i più innovativi. Complessivamente i servizi non finanziari sono caratterizzati da un livello di innovazione elevato per entrambe le tipologie di player, sia in termini di funzionalità sia rispetto alle modalità con cui vengono offerti, in quanto vengono spesso proposti in ottica integrata secondo una logica di "ecosistema".

Il livello di innovazione per ciascun macro-ambito di servizio appare più omogeneo per le Traditional Banks rispetto alle Pure Digital Banks

Box 1

Approccio metodologico sottostante al benchmark

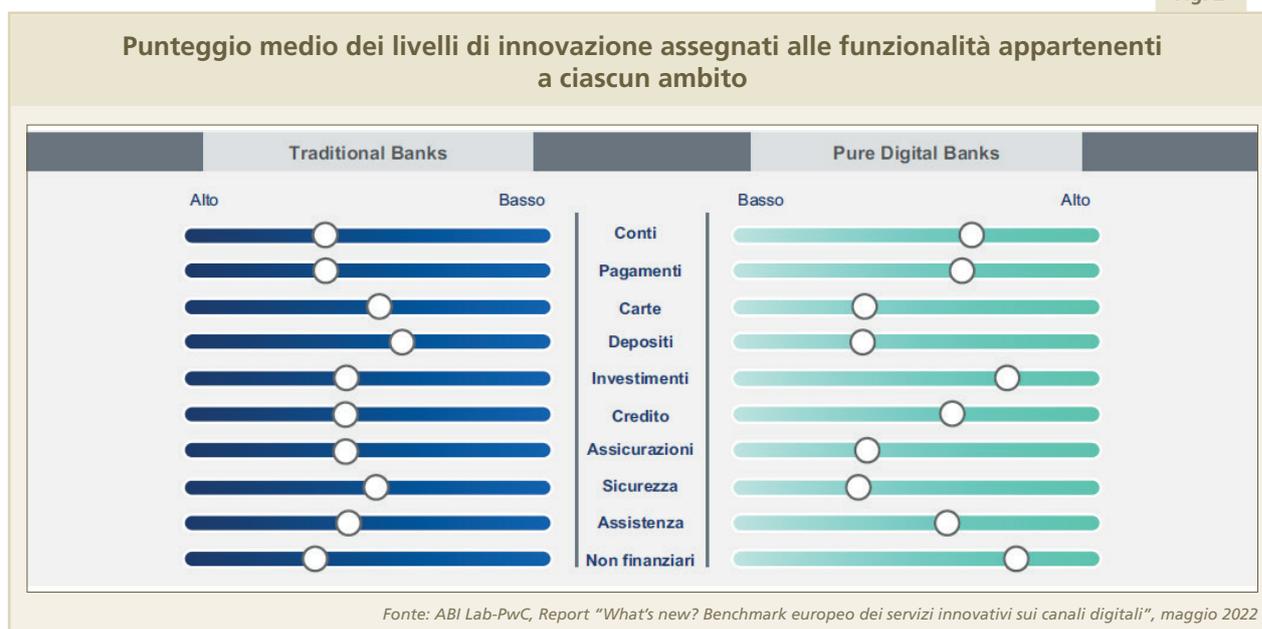
(di Valentina Grilli, Senior Manager Transformation Financial Services - PwC Italia)

L'analisi è stata sviluppata partendo da una lista di circa 90 funzionalità rispetto alle quali è stato condotto un approfondimento sull'offerta di 25 Traditional Banks e 15 Pure Digital Banks a livello europeo, Italia esclusa. Per ciascuno dei player sono stati censiti i canali digitali disponibili (mobile app e portale di Internet Banking), distinguendo le tipologie di device (smartphone, tablet, wearable e PC) e la clientela di riferimento (Mass, Millennial, Teens&Kids, Affluent, Private e Business), per poi effettuare una mappatura delle funzionalità oggetto di analisi e raccogliere ulteriori informazioni volte a individuarne il livello di innovazione. Tale livello è stato attribuito tramite un giudizio qualitativo basato su un insieme di criteri quali:

- il livello di digitalizzazione complessiva della funzionalità;
- la presenza di fattori distintivi a livello di user experience del cliente;
- l'integrazione della funzionalità con altri servizi a valore aggiunto;
- la presenza di processi omnicanale che consentono di accedere e fruire della funzionalità in maniera flessibile attraverso più canali;
- la recente introduzione sul mercato della funzionalità;
- le modalità con cui la funzionalità viene offerta, ad esempio tramite l'integrazione con soluzioni di partner terzi extra-bancari;
- la declinazione della funzionalità rispetto a segmenti di clientela specifici.

Tali evidenze sono state rappresentate con un livello di dettaglio crescente, partendo da un insieme di viste aggregate sui player e sui servizi per poi concentrarsi su una selezione di funzionalità per le quali è stata condotta una disamina specifica.





Tra le funzionalità più innovative offerte dalle Traditional Banks figurano **roboadvisor** e **carbon footprint tracking**, compravendita di **cryptovalute** e **account aggregation**



Combinando le evidenze sull'innovazione con l'analisi della copertura delle funzionalità distinta per aree geografiche riportata precedentemente, si nota una dinamica quasi invertita tra le tre zone: in particolare nel Centro-Nord si osserva un livello di innovazione elevato per quasi tutti gli ambiti di servizio (il più evidente in ambito assicurativo, seguito dai servizi non finanziari) sebbene i player di tale regione siano caratterizzati da una copertura delle funzionalità mediamente ridotta, a testimonianza della presenza di operatori specializzati su specifici servizi su cui concentrano le iniziative di digitalizzazione e innovazione. L'area orientale registra mediamente dei livelli di innovazione inferiori rispetto alle altre due.

Scendendo nel dettaglio delle funzionalità più innovative offerte dagli operatori analizzati, emerge in primo luogo che queste sono caratterizzate da una frequenza di offerta ridotta, perché si tratta per lo più di servizi emergenti non ancora pienamente diffusi sul mercato. Riproponendo un'analisi comparativa tra Traditional Banks e Pure Digital Banks, le funzionalità più innovative delle prime si focalizzano prevalentemente su servizi più vicini al business tradizionale bancario, come ad esempio gli investimenti, i conti e i pagamenti, mentre le Pure Digital Banks – sebbene anche per queste vi sia un'attenzione ai servizi legati agli investimenti – concentrano il proprio effort in termini di innovazione su servizi anche non strettamente bancari. Se ci si concentra in particolare sulla top 10 delle funzionalità più innovative, le Pure Digital Banks si rivelano come mediamente più innovative rispetto alle Traditional Banks.

Tra le funzionalità più innovative offerte dalle Traditional Banks si possono citare (fig. 3): roboadvisor e carbon footprint tracking (offerte dal 24% delle



realtà), compravendita di cryptovalute (8%) e account aggregation (56%); mentre per le Pure Digital Banks (fig. 4) si segnalano le funzionalità: integrazione con device smart home (offerte dal 20% dei player), integrazione con info provider (13%), servizi per turisti (20% – ad esempio, carte dedicate ai “frequent traveller”, acquisto biglietti musei; guida ai servizi finanziari disponibili all’estero) e per la mobilità (7% – ad esempio, servizi manutenzione automobile, acquisto biglietti mezzi pubblici).

Fig. 3



Fig. 4





In sintesi, dal focus sui servizi innovativi emerge quindi la tendenza a coprire sia la sfera operativa dei servizi finanziari (ad esempio, credito, investimenti, pagamenti), sia gli ambiti legati alla quotidianità e alla vita personale del cliente, non limitandosi esclusivamente a rispondere alle relative esigenze, ma fornendo suggerimenti e indicazioni in ottica proattiva. Altri elementi caratteristici sono la facilità di utilizzo, la chiarezza

del linguaggio e degli step logici per la fruizione dei servizi, e la semplicità con cui l'utente può ricevere assistenza, il tutto nell'ottica di attrarre non solo la clientela "digital first" ma anche gli individui che non hanno ancora dimestichezza con i canali digitali, riducendo la percezione di "personalizzazione" derivante dalla mancanza del contatto umano.

Box 2

L'innovazione nell'offerta delle banche europee: alcuni casi d'uso

(di Alberto Zardetto, Manager Transformation Financial Services - PwC Italia)

Nell'ottica di rispondere proattivamente alle esigenze dei clienti anche per ambiti non afferenti direttamente ai servizi finanziari, tramite la funzionalità "Salud Financiera" BBVA consente la visualizzazione di suggerimenti personalizzati per migliorare la salute finanziaria dell'utente in base al rapporto fra entrate, spese, risparmio e debito, includendo anche l'analisi delle spese sostenute per la propria abitazione (ad esempio, mutui, utenze) confrontate con i dati relativi a clienti con caratteristiche simili.

Un secondo esempio di funzionalità che intendono accompagnare il cliente nella propria quotidianità è l'insieme di servizi di mobilità offerti da KBC Bank, attraverso cui l'utente può pagare il parcheggio e il rifornimento, richiedere interventi periodici di revisione/manutenzione all'autovettura e acquistare biglietti per i mezzi pubblici.

Un altro approccio all'innovazione, perseguito ad esempio da Starling Bank con il suo Marketplace accessibile dalla relativa app, è rappresentato dall'offerta di servizi secondo logiche di piattaforma integrata in cui si innestano anche componenti di provider terzi che completano in modo flessibile l'offerta della banca, che intende porsi come unico interlocutore per i servizi finanziari – ma non solo – richiesti dal cliente.

Giulio Murri, Coordinatore Digital Transformation - ABI Lab
Flavio Fintschj, Research Analyst - ABI Lab

Dal focus sui servizi innovativi emerge la tendenza a coprire sia la sfera operativa dei servizi finanziari, sia gli ambiti legati alla quotidianità del cliente

