



# Digital Banking

**L'evoluzione delle aspettative dei clienti  
tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari  
e nuovi competitor**

Advisory

[kpmg.com/it](https://kpmg.com/it)





# Indice

I numeri del digitale in Italia e nel mondo 5

Il digital banking nella percezione dei clienti 13

Il ruolo delle *fintech* nel percorso di evoluzione  
del settore bancario 41

Intervista a Luca Colombo,  
Country Manager, Facebook Italy 52

Intervista ad Alberto Dalmasso,  
Founder & CEO, Satispay 54





# I numeri del digitale in Italia e nel mondo

In rete sono presenti oggi più di 1,9 miliardi di siti web, 4 miliardi di utenti nel mondo hanno accesso a internet, più del 50% della popolazione globale. Circa 3,7 miliardi di persone navigano in internet tramite dispositivi mobili e circa 3,2 miliardi sono utenti attivi dei *social network*. Numeri in costante crescita che disegnano le dimensioni di un fenomeno che sta rivoluzionando il modo di vivere e di comunicare delle persone. Ogni secondo nel mondo vengono inviate circa 2,7 miliardi di *email*, si effettuano 68 mila ricerche su Google e vengono visualizzati più di 74 mila video su YouTube. Google, Facebook e YouTube sono i siti più visitati dagli utenti di internet e 2,3 miliardi di persone sono utenti attivi di un *account* Facebook. Una quota sempre più consistente del traffico web è generata attraverso dispositivi mobili, che sono diventati il canale principale di fruizione del web: se nel 2009 la quota di traffico generata da dispositivi mobili era pari allo 0,7%, nel 2018 si attesta al 52,2%.

In Italia gli utenti internet sono in costante aumento e hanno raggiunto i 43 milioni nel 2018, con una penetrazione sul totale della popolazione del 73%. Di questi, l'88% accede a internet tutti i giorni per motivi personali, spendendo in media 6 ore e 8 minuti ogni giorno per navigare in internet, di cui 2 ore e 20 minuti da dispositivo *mobile*. Solo il 35% della navigazione in rete in Italia avviene da *mobile*, una quota ancora nettamente al di sotto della media globale (pari al 52%). I numeri sono in costante crescita, ma l'Italia sconta ancora un certo ritardo in termini di diffusione di internet, di velocità della connessione su rete fissa, di utilizzo dell'*e-commerce*, nonostante sia tra i primi paesi per penetrazione del *mobile* nella popolazione. Anche sul fronte dell'utilizzo della rete per fruire dei servizi bancari il nostro Paese è ancora abbastanza arretrato. L'Italia, infatti, ha un indice di penetrazione dell'*internet banking* e del *mobile banking* nettamente inferiore alla media globale. Secondo dati Eurostat, solo il 31% della popolazione italiana utilizza il web per accedere alla propria banca, un dato ben al di sotto della media europea (51%) e molto limitato se confrontato con esempi virtuosi come i paesi del Nord Europa (dove si raggiungono percentuali prossime al 90%).



## Mondo

1,9 miliardi di siti web  
4 miliardi di utenti internet



## Ogni secondo

2,7 miliardi di *email* inviate  
68 mila ricerche su Google  
74 mila video visualizzati su YouTube



## Italia

43 milioni di utenti internet

# I numeri del digitale in Italia...

## Internet, mobile e social media



**43,3 milioni**

Utenti internet



**73%**

del totale della popolazione



**38,8 milioni**

Utenti internet attivi da *mobile*



**65%**

del totale della popolazione



**34,0 milioni**

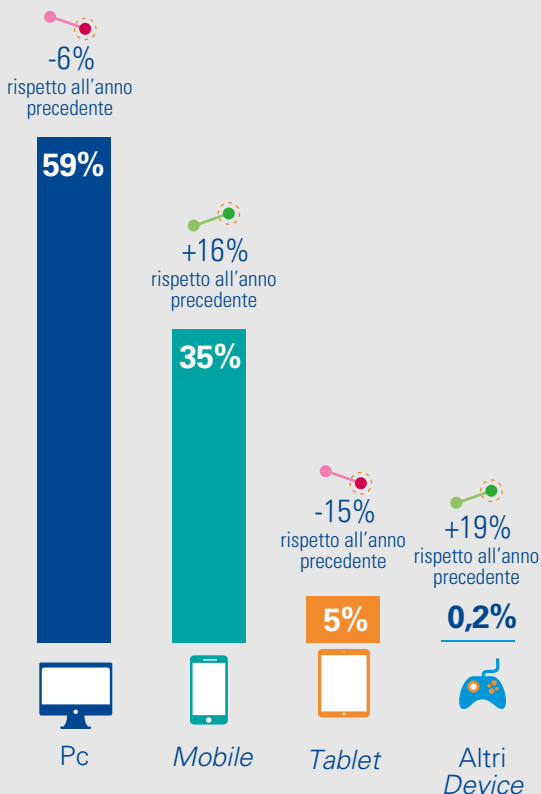
Utenti attivi sui *social media*



**57%**

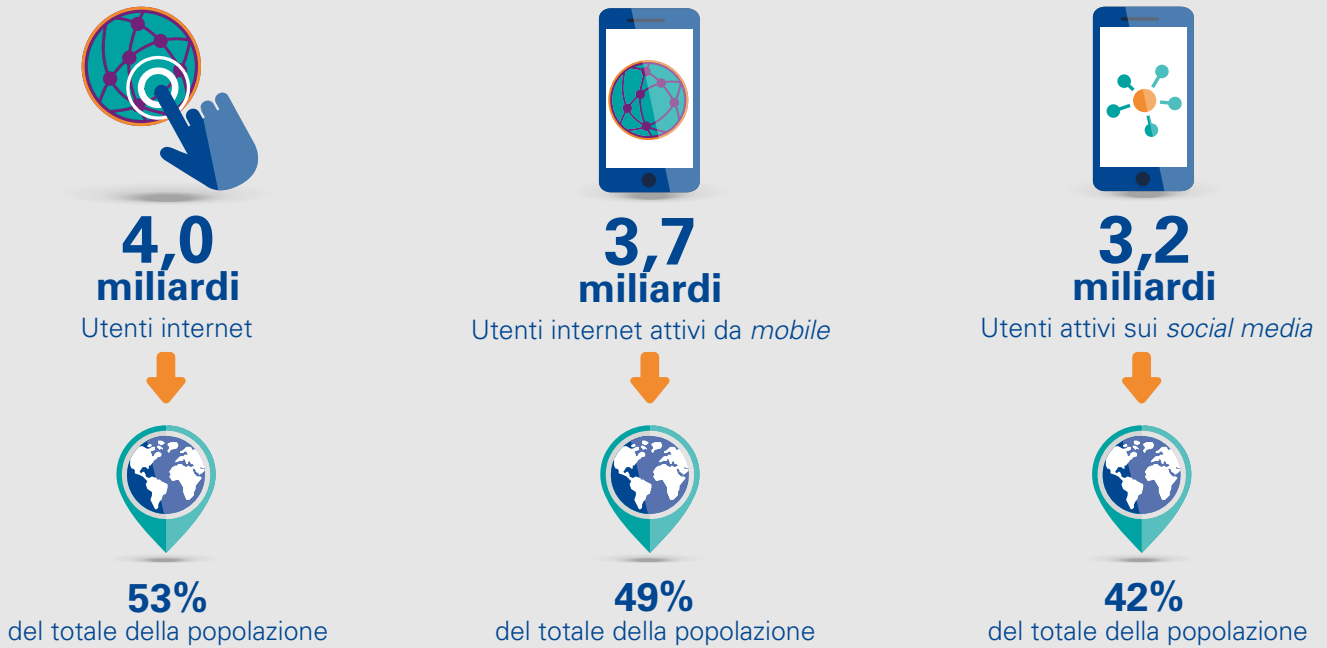
del totale della popolazione

## Traffico internet per *device*

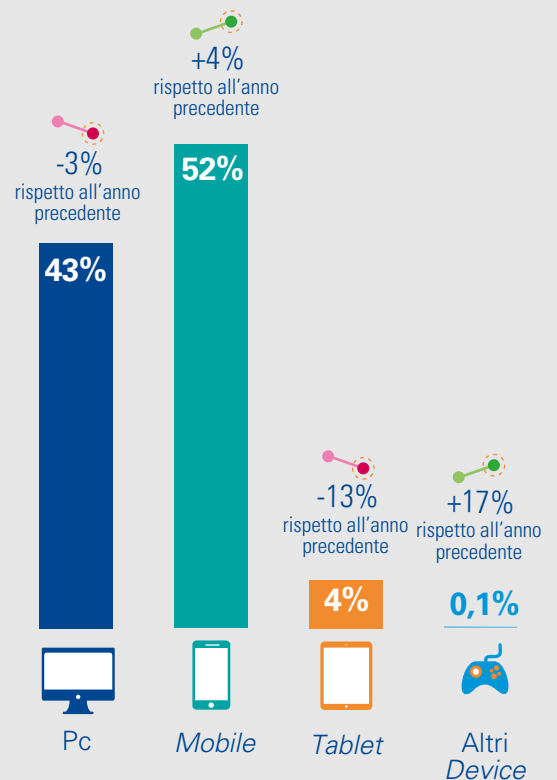


# ...e nel mondo

## Internet, mobile e social media

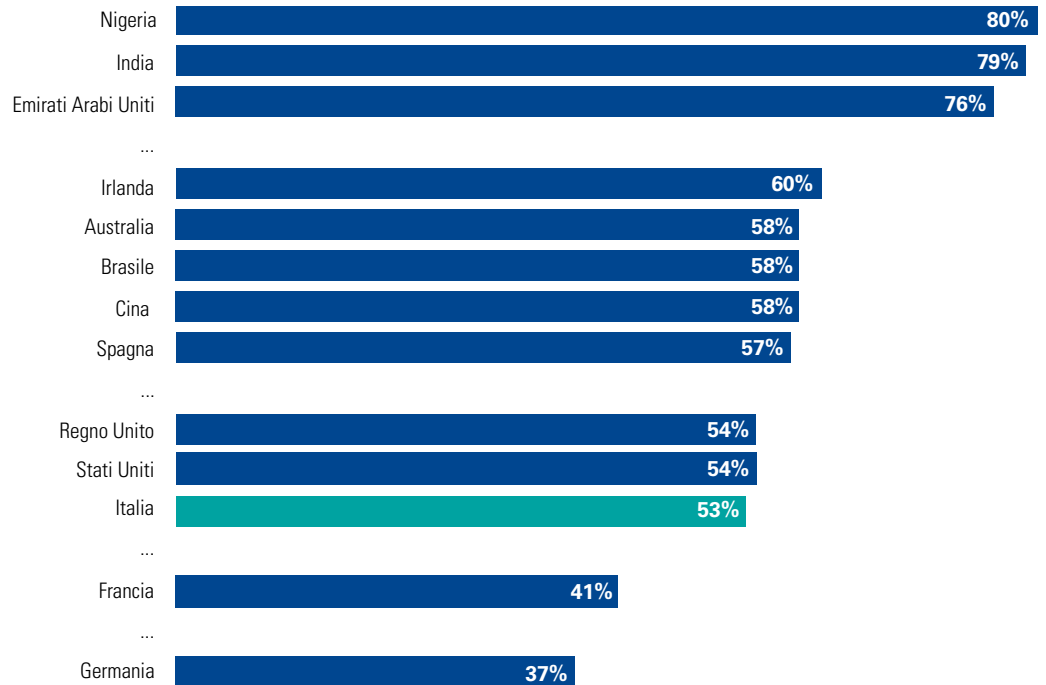


## Traffico internet per device



Fonte: 'Digital in 2018', We are Social

### Ottimismo digitale (% di popolazione che ritiene che le nuove tecnologie offrano più opportunità che rischi)



Fonte: 'Digital in 2018', We are Social

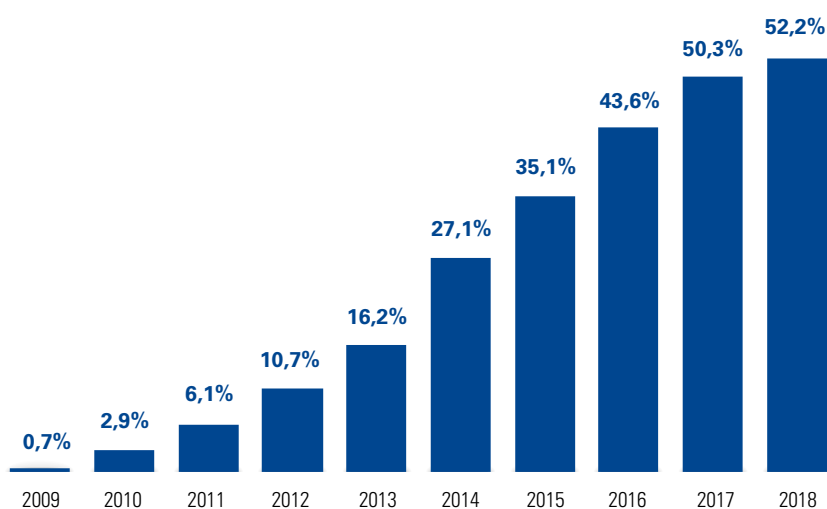
### Penetrazione degli utenti unici da mobile (% di popolazione)



Fonte: 'Digital in 2018', We are Social

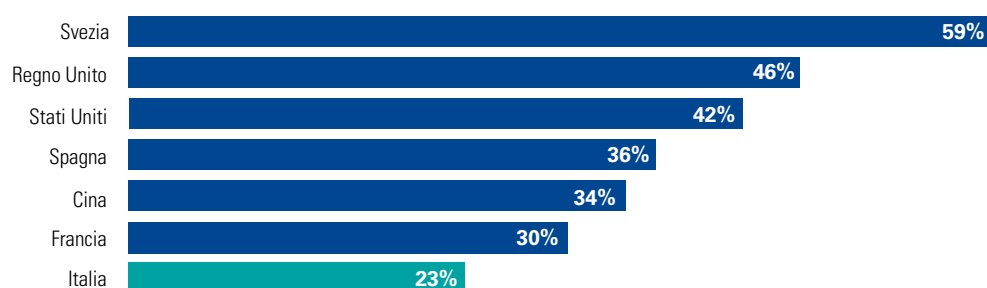


## Quota di traffico web da dispositivi *mobile* a livello globale



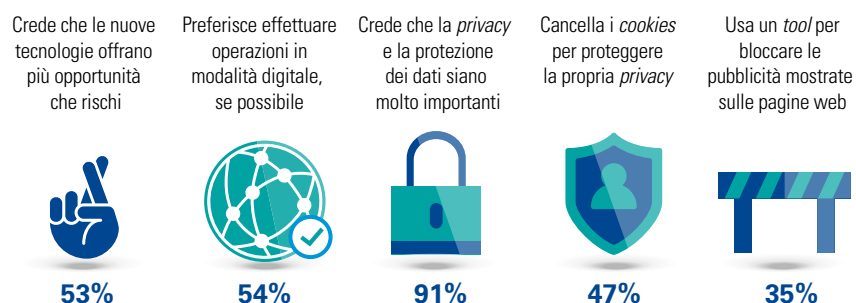
Fonte: 'Digital in 2018'; We are Social

## Penetrazione del *mobile banking* (% di popolazione)



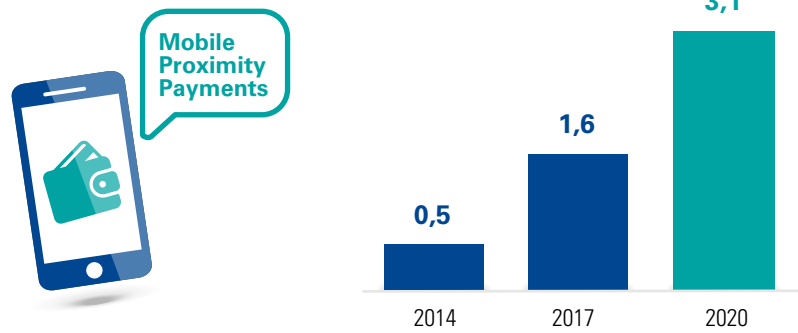
Fonte: 'Digital in 2018'; We are Social

## Attitudine al digitale in Italia (% di popolazione)



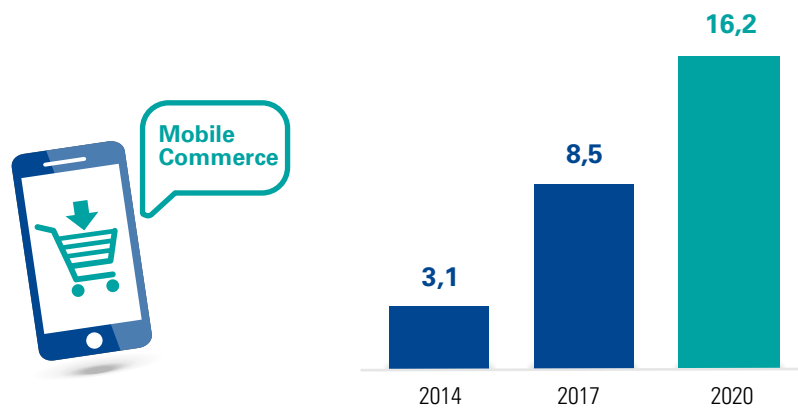
Fonte: 'Digital in 2018'; We are Social

### Mobile Proximity Payments (miliardi di Euro)



Fonte: elaborazione KPMG su dati Euromonitor

### Mobile Commerce (miliardi di Euro)



Fonte: elaborazione KPMG su dati Euromonitor

# La rivoluzione digitale nel sistema bancario

Il settore bancario non è immune dalla propria 'rivoluzione digitale'. Le tecnologie hanno consentito la diffusione di nuovi meccanismi di contatto con la clientela e l'offerta si è arricchita con servizi innovativi. Intelligenza Artificiale, Machine Learning, Blockchain e Internet of Things stanno ridefinendo i confini e la natura stessa dei servizi finanziari.

La rivoluzione tecnologica ha, inoltre, permesso ad operatori extra-bancari, come i *digital champion* (Google, Amazon, Facebook, Apple, PayPal, ecc.) e le *fintech*, di fare il proprio ingresso nell'arena competitiva del settore, in particolare nel business dei servizi di pagamento.

## Le principali innovazioni digitali nel settore dei Financial Services



Phone Banking



Social Media Analytics



Wearable Technology



Contextual Banking



Blockchain Technology



NFC & Biometric Technologies



Cloud



Personal Finance Management



Digital Wallets



P2P Funding Digital Platforms

Rimanere competitivi in un contesto in così rapida evoluzione è una sfida che gli operatori del settore dovranno affrontare, adattando i propri modelli di business ai cambiamenti in atto.



# Il digital banking nella percezione dei clienti

La terza 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 del rapporto tra banche e clienti in connessione con lo sviluppo dei canali digitali (*web*, *mobile* e *social*), per cogliere le abitudini di utilizzo e le preferenze della clientela bancaria.

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

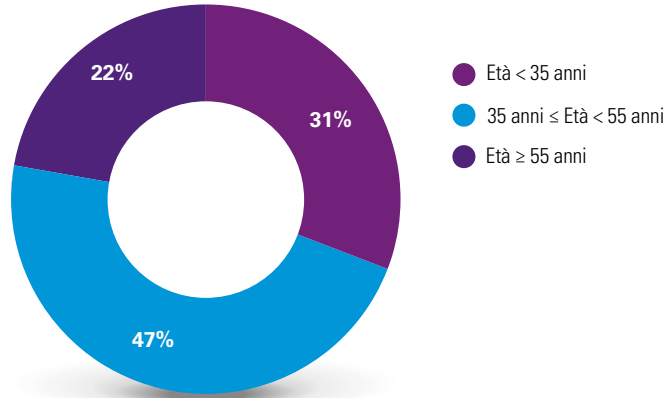
## Il campione

La *survey*, condotta nel mese di novembre 2017, ha coinvolto un campione di 1.080 individui, rappresentativo della popolazione italiana bancarizzata 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 31% da individui con un'età inferiore ai 35 anni, per il 47% con età compresa tra i 35 e i 55 anni e per il 22% da persone con più di 55 anni.

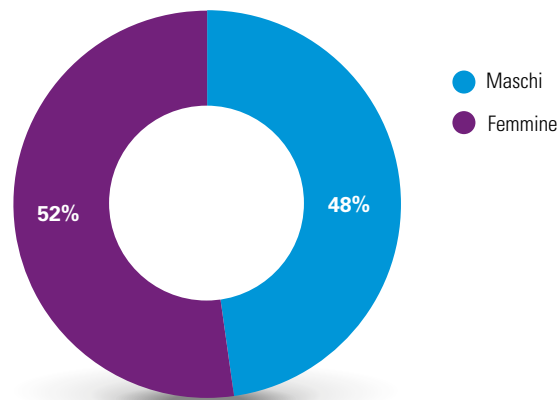
### Composizione del campione per fascia di età



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

Il campione è rappresentato per il 48% da uomini e per il 52% da donne.

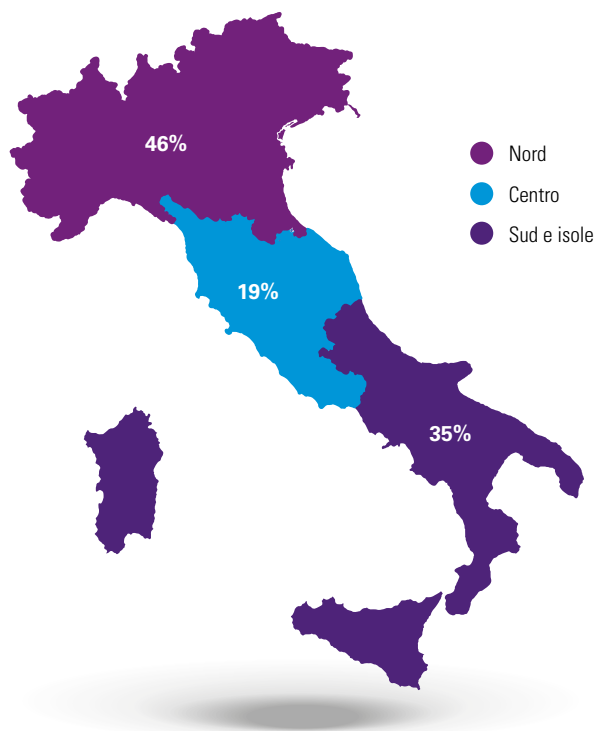
### Composizione del campione per sesso



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

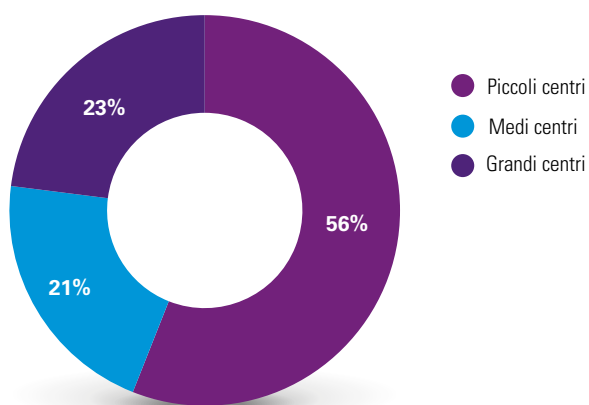
Il 46% degli intervistati risiede nel Nord Italia, il 19% al Centro e il 35% nel Sud Italia. Il 56% del campione vive in piccoli centri, il 21% in città di medie dimensioni e il 23% in grandi città.

## Composizione del campione per area geografica di provenienza



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

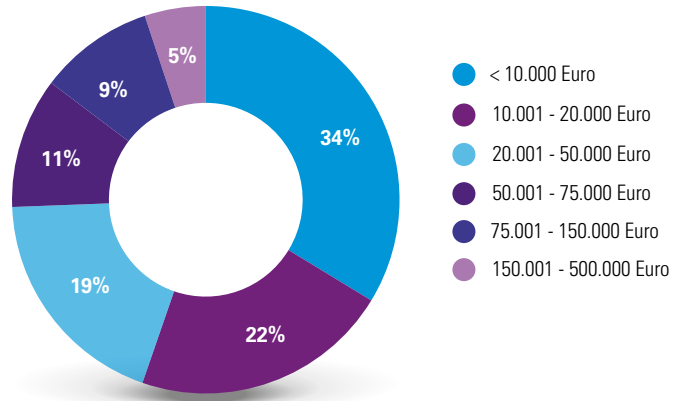
## Composizione del campione per città di provenienza



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

I rispondenti appartengono prevalentemente alla fascia di clientela *mass market*. Il 34% del campione detiene una ricchezza finanziaria inferiore a 10.000 Euro, circa l'86% dei rispondenti al di sotto di 75.000 Euro e il 5% ha una ricchezza finanziaria compresa tra 150 e 500 mila 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



**63%** +4%  
rispetto al 2017

Cresce il numero di clienti multibancarizzati



**45%** +3%  
rispetto al 2017

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

Utilizzo *internet banking*

**98%**

+2%  
rispetto al 2017



Utilizzo *mobile banking*

**84%**

+6%  
rispetto al 2017





Il **web** sorpassa la filiale nelle preferenze dei clienti, rappresentando il canale principale per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi finanziari



VS



**56%** Web

**55%** Filiale

**Affidabilità e percezione di sicurezza del brand** sono i *driver* primari di scelta della banca principale



**Mobile, sportello ATM e totem** sono preferiti dalla popolazione più giovane



La disponibilità di una **filiale fisica per gestire le 'emergenze'** può convincere un cliente di banca tradizionale a passare a una banca *online*

**58%**  
+9%



## LA PSD2 E L'INGRESSO DI NUOVI OPERATORI NEL MERCATO



**74%** Clienti che prenderebbero in considerazione l'attivazione di servizi bancari di base erogati da operatori tecnologici



La motivazione principale della scelta di usufruire di servizi finanziari offerti da operatori non bancari è la semplificazione

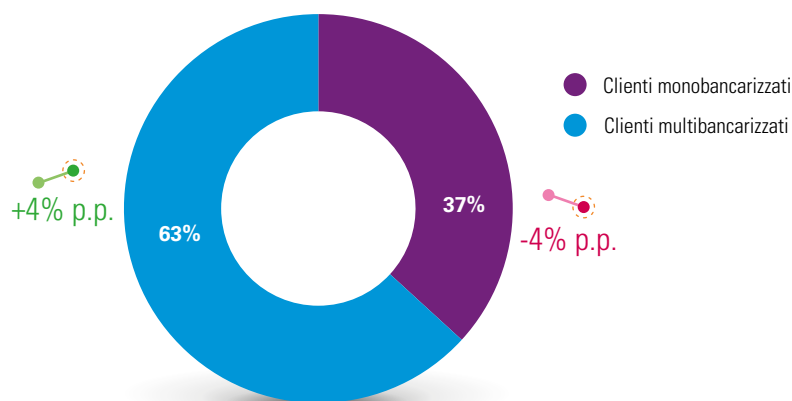
**68%** Clienti disposti a consentire l'accesso ai propri dati personali ad operatori tecnologici in cambio di un vantaggio economico




**25%** Clienti che si ritengono molto informati riguardo alle novità normative del settore bancario



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



 : variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

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

La banca tradizionale è considerata, nella maggior parte dei casi, la banca principale (circa due rispondenti su tre), mentre il 33% utilizza prevalentemente la banca *online*.

Le motivazioni che hanno spinto i clienti a scegliere una banca come controparte principale sono in primo luogo l'affidabilità e la percezione di sicurezza del *brand*. A seguire i rispondenti hanno indicato l'offerta di prodotti e servizi, la disponibilità di canali di contatto remoti o digitali e la prossimità territoriale delle filiali della banca.

**Le principali motivazioni che spingono i clienti a scegliere una banca come controparte principale sono l'affidabilità e la percezione di sicurezza del *brand***

## La scelta dei canali

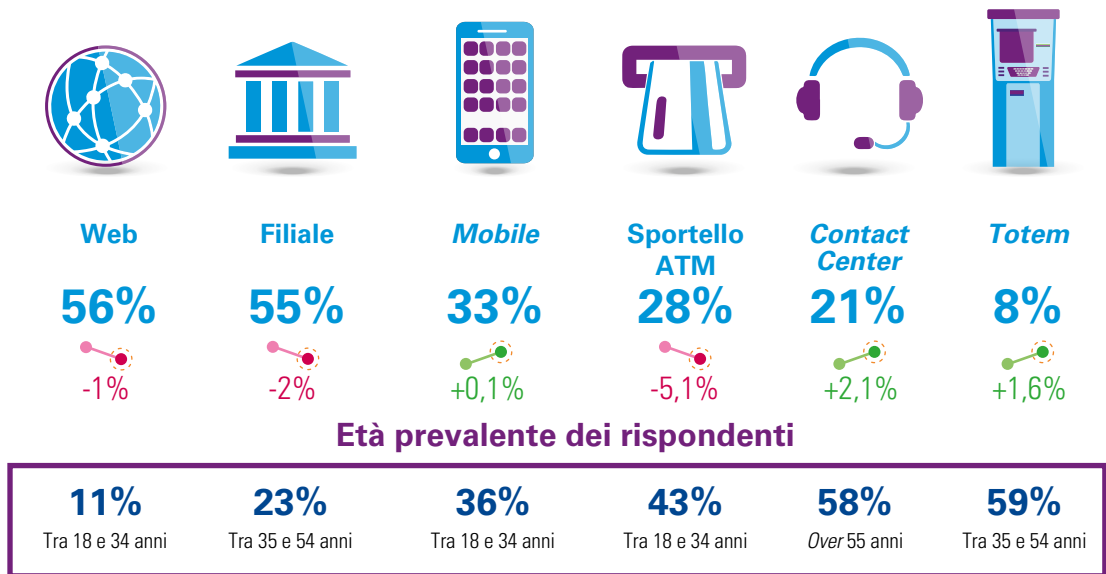
Internet e la filiale rimangono i canali più importanti per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi bancari e/o finanziari, indicati rispettivamente dal 56% e dal 55% del campione intervistato. Gli altri punti di contatto seguono a grande distanza: con percentuali più contenute i rispondenti hanno indicato il *mobile* (33%) e gli sportelli ATM (28%).

Rispetto alla rilevazione dello scorso anno diminuiscono le preferenze nei confronti dello sportello ATM (-5 punti percentuali), della filiale (-2 p.p.) e del web (-1 p.p.), mentre aumenta la quota di chi ha indicato il *contact center* e il *totem* (+2 p.p.) come canale preferenziale per l'acquisto e la gestione dei prodotti/servizi finanziari. La filiale viene preferita dalla fascia di popolazione *over 55*, mentre il web è il canale favorito dalla clientela compresa tra i 35 e i 54 anni. Mobile, sportello ATM e *totem* ottengono invece una preferenza maggiore da parte della popolazione più giovane, compresa tra i 18 e i 34 anni.

**Internet e la filiale rimangono i canali più importanti per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi bancari e/o finanziari**

In sintesi, se da un lato la popolazione più adulta mantiene abitudini di utilizzo più tradizionali, continuando a preferire la filiale come punto di contatto con la propria banca, i giovani stanno progressivamente sostituendo l'attività allo sportello con l'impiego dei *totem* e in molti casi utilizzano il *mobile* al posto del canale web.

### 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*

**I clienti bancari stanno progressivamente incrementando l'utilizzo del canale internet**

I clienti bancari stanno progressivamente incrementando l'utilizzo del canale internet, con il 37,4% degli intervistati che ne fa un uso esclusivo per tutte le operazioni, un valore in crescita di 2,1 punti percentuali rispetto alla rilevazione dell'anno precedente. La fascia di popolazione per cui è più diffuso l'utilizzo esclusivo del web è quella compresa tra i 35 e i 54 anni, con un'incidenza del 44%. Parallelamente aumenta la quota di rispondenti che utilizza l'*internet banking* da pc, sia per le operazioni informative, sia per quelle dispositive, pari al 18,5% (+2,7 p.p.), mentre si riduce la percentuale di popolazione che utilizza questo canale solo per effettuare le operazioni più semplici (informative e dispositive di base). Da sottolineare che solo il 2,2% degli intervistati dichiara di non utilizzare mai l'*internet banking*, un valore in costante calo rispetto alle rilevazioni precedenti e prossima allo zero per la fascia di età compresa tra i 18 e i 34 anni.

## 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		
<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni
0,6%	2,4%	4%	18,2%	8,4%	11,8%	29,4%	28,1%	33,3%	23,9%	17,2%	13,7%	27,9%	43,9%	37,1%
<b>2,2%</b>			<b>12,2%</b>			<b>29,6%</b>			<b>18,5%</b>			<b>37,4%</b>		
 -1,6%			 -1,4%			 -1,9%			 +2,7%			 +2,1%		

 : variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente






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

Il *mobile* si conferma uno strumento in progressiva crescita: il 17,7% dei rispondenti ne fa un utilizzo esclusivo per tutte le operazioni, un valore in crescita di 3,3 punti percentuali rispetto allo scorso anno, mentre il 17,3% lo utilizza per operazioni informative e dispositivi (+5,5 p.p.).

Parallelamente risulta in netto calo la quota di intervistati che dichiarano di non utilizzare il *mobile* per alcun tipo di operazione (15,9%, -5,8 punti percentuali rispetto all'anno precedente), una quota in calo per tutte le fasce di età prese in esame. Se si analizzano le diverse fasce di età, emergono profonde differenze nell'utilizzo del canale *mobile*: il 30,8% degli intervistati *over 55* non utilizzano questo strumento per alcuna operazione, a fronte del 7,7% nella fascia *under 35*.

**Il *mobile* si conferma uno strumento in progressiva crescita**

## 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		
<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni	<34 anni	35-54 anni	>54 anni
7,7%	14,3%	30,8%	20,3%	23,2%	25,6%	27,6%	27,1%	22,5%	26,3%	14,3%	11%	18,1%	21%	10,1%
<b>15,9%</b>			<b>22,8%</b>			<b>26,3%</b>			<b>17,3%</b>			<b>17,7%</b>		
 -5,8%			 -2,2%			 -0,3%			 +5,3%			 +3,3%		

 : variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

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

### La filiale mantiene un ruolo fondamentale per la gestione delle operazioni più complesse

La filiale rimane fondamentale per effettuare operazioni più complesse, come la sottoscrizione di un mutuo e la risoluzione di eventuali problematiche, indicate rispettivamente dal 44% e dal 42,4% dei rispondenti e in aumento rispetto alla rilevazione dello scorso anno. La fascia di popolazione tra i 18 e i 34 anni ritiene necessaria la filiale soprattutto per la sottoscrizione di un mutuo, mentre gli *over 55* prevalentemente per risolvere problematiche particolari. La filiale è ritenuta necessaria per la gestione dell'operatività straordinaria e complessa (36,6%), la consulenza per prodotti di investimento e/o finanziamenti (36,3%) e per il versamento di contanti e assegni (36,2%). Prosegue il trend di riduzione per le operazioni gestionali/dispositive effettuate in filiale, in particolare per il prelievo di contanti per importi elevati (-4,6 punti percentuali). Si registra, inoltre, un incremento degli intervistati che non ritengono necessaria la filiale per alcun aspetto in particolare (6,8%, +1,8 p.p.).

### Per quale servizio ritiene necessaria la filiale?

	Età prevalente	
Sottoscrizione mutuo	<b>44,0%</b>	<b>18 - 34</b> (46,7%)
Risoluzione di eventuali problematiche	<b>42,4%</b>	<b>Over 54</b> (45,8%)
Gestione operatività straordinaria e complessa (ad es. eredità, ecc.)	<b>36,6%</b>	<b>Over 54</b> (37,6%)
Consulenza per prodotti di investimento e/o finanziamenti	<b>36,3%</b>	<b>18 - 34</b> (38,5%)
Versamento di contanti/assegni	<b>36,2%</b>	<b>Over 54</b> (38,1%)
Prelevamento contanti di importi superiori a quanto consentito dal bancomat	<b>28,4%</b>	<b>Over 54</b> (32%)
Assistenza su prodotti/servizi	<b>26,8%</b>	<b>35 - 54</b> (28,2%)
Vendita e sottoscrizione di un prodotto bancario/finanziario	<b>22,0%</b>	<b>35 - 54</b> (24,6%)
Ricerca informazioni	<b>14,3%</b>	<b>18 - 34</b> (17,3%)
Altro	<b>7,0%</b>	<b>Over 54</b> (1,1%)
Per nessun aspetto in particolare	<b>6,8%</b>	<b>35 - 54</b> (8,7%)

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

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

La scelta di una banca *online* è legata, nella maggior parte dei casi, ad un'offerta dalle condizioni economiche più vantaggiose (52,1% dei rispondenti che sono clienti di almeno una banca *online*, in calo di 5,9 punti percentuali rispetto allo scorso anno).

A seguire il campione intervistato ha indicato la maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale web e *mobile* (rispettivamente 41,4% e 30,7% dei rispondenti che sono clienti di almeno una banca *online*, in calo rispetto allo scorso anno).

Una quota crescente rispetto alla rilevazione dello scorso anno ha indicato come motivazioni per la scelta di una banca *online* la fiducia nel marchio e il convincimento a seguito di campagne promozionali, nonché le esperienze negative avute in precedenti rapporti con la banca tradizionale.














Gli uomini cercano in misura maggiore la disponibilità di prodotti innovativi, mentre le donne vengono influenzate dal consiglio di amici e parenti e dalle campagne promozionali.

Prevalgono le motivazioni 'pratiche' (convenienza economica, comodità nella fruizione dei servizi via *web/mobile*), mentre il carattere innovativo di questa tipologia di banche riveste un ruolo ancora secondario (la disponibilità di prodotti innovativi è, infatti, indicata solo dal 19,1% del campione).

**Convenienza e praticità sono le principali motivazioni che portano alla scelta di una banca *online***

I giovani sono maggiormente influenzati dal consiglio di amici e parenti e dalla possibilità di fruire dei servizi bancari tramite *smartphone*, mentre gli *over 55* sono più attenti a condizioni economiche e campagne promozionali e sono maggiormente influenzati da esperienze negative avute precedentemente con banche tradizionali.

## Per quale motivo ha scelto una banca *online*?

Risposte multiple (fino ad un massimo di 3) disponibili		% 	% 
Condizioni economiche più vantaggiose		52,1%	51,5% 52,7%
Maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale web		41,4%	37,5% 45,2%
Maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale <i>mobile</i>		30,7%	31,6% 29,7%
Disponibilità di prodotti innovativi		19,1%	15,9% 22,3%
Fiducia nel marchio della banca		17,4%	18,6% 16,2%
Convincimento a seguito di campagne		16,1%	19,3% 13,0%
Consiglio di amici/parenti		14,3%	17,4% 11,3%
Esperienze negative in precedenti rapporti con la banca tradizionale		12,6%	12,4% 12,7%
Fiducia nel gruppo bancario di appartenenza della banca		11,6%	11,5% 11,7%
Percezione di maggiore sicurezza		9,1%	8,6% 9,7%
Percezione di maggiore attenzione		7,0%	8,4% 5,6%
L'intervistato ha richiesto un mutuo		5,5%	5,2% 5,7%

  : 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*)

Tra i prodotti innovativi identificati come *driver* per scegliere una banca *online*, la maggior parte degli intervistati ha indicato i conti con condizioni economiche favorevoli (tassi agevolati, costi ridotti, remunerazione di investimenti garantiti). A seguire il campione ha indicato il conto deposito *online e/o* gestibile *online*, il conto e le funzionalità fruibili in autonomia tramite sistemi di sicurezza evoluti e la disponibilità di prodotti e finanziamenti flessibili. I giovani *under 35* sono maggiormente influenzati dall'opportunità di usufruire di conti deposito gestibili *online*, mentre gli *over 35* sono attratti soprattutto dalla possibilità di aprire un conto con condizioni vantaggiose o tassi agevolati.

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














































Il web resta il canale più utilizzato per la fruizione dei servizi bancari, ma si conferma il trend di flessione già registrato nel 2016, in particolare, per le operazioni informative (monitoraggio, saldo ed elenco movimenti) e per l'esecuzione delle operazioni dispositive più semplici. Si rafforza la preferenza nei confronti del canale *mobile* per le operazioni informative e per le operazioni dispositive su prodotti di base, con un effetto di sostituzione nei confronti del canale web, e per l'utilizzo di piattaforme di Personal Financial Management. La filiale mantiene il suo ruolo di supporto per operazioni più complesse e per la consulenza su finanziamenti e investimenti. I *contact center* hanno guadagnato preferenze da parte della clientela rispetto alla precedente rilevazione, in particolare per la compravendita di prodotti finanziari e la sottoscrizione di prodotti di risparmio, pur mantenendo un ruolo secondario nel rapporto con la clientela.

**Il *mobile* è preferito dai clienti per le operazioni informative e per le operazioni dispositive su prodotti di base**

Le *chat/video chat* sono state indicate da una quota molto limitata di rispondenti e sono utilizzate 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	Chat/videochat	Contact center
Visualizzazione saldo e movimenti	57% 	34% 	3% 	2% 	4% 
Monitoraggio stato richieste	58% 	26% 	7% 	2% 	8% 
Sottoscrizione prodotto di risparmio	45% 	11% 	33% 	3% 	9% 
Sottoscrizione di un prestito personale	32% 	10% 	46% 	3% 	10% 
Esecuzione operazioni dispositive	62% 	23% 	8% 	1% 	6% 
Personal Financial Manager	60% 	20% 	12% 	2% 	6% 
Consulenza su finanziamenti e/o investimenti	30% 	12% 	41% 	5% 	11% 
Compravendita di prodotti finanziari	48% 	11% 	31% 	2% 	8% 

 : 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)

I canali digitali sono utilizzati dagli utenti soprattutto in fase di pre-vendita: il campione dichiara di utilizzare il web, il *mobile* e i *social* prevalentemente per ricercare informazioni sul prodotto (42,3% dei rispondenti che hanno almeno una banca *online*) e per richiedere assistenza (39,8%). Nelle fasi di sottoscrizione e vendita dei prodotti i clienti di banca *online* utilizzano solo nel 21,7% dei casi il canale digitale in modo preponderante. Si riduce invece in modo consistente, passando dal 17,2% al 10,9%, la quota di rispondenti che non utilizzano 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?

<b>Fase 1:</b> Richiesta di informazioni sul prodotto	<b>42,3%</b>
<b>Fase 2:</b> Ricerca e confronto di condizioni contrattuali di differenti banche	<b>27,6%</b>
<b>Fase 3:</b> Assistenza	<b>39,8%</b>
<b>Fase 4:</b> Vendita e sottoscrizione di un prodotto bancario/finanziario	<b>21,7%</b>
<b>Fase 5:</b> Possibilità di operare sul prodotto da canale digitale	<b>26,3%</b>
<b>Mai</b> , in nessuna fase	<b>10,9%</b>

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

**Il mobile banking è apprezzato soprattutto per la possibilità di operare in tempo reale e in qualunque luogo**

Il *mobile banking* viene apprezzato soprattutto per la possibilità di operare in tempo reale e in qualunque luogo (indicati rispettivamente dal 55% e dal 53% dei rispondenti che utilizzano questo canale), in particolare dalla clientela con un profilo di ricchezza più elevato. A seguire gli intervistati hanno indicato la semplificazione nella gestione dei prodotti (32%), la possibilità di effettuare i pagamenti tramite la tecnologia NFC (31%), la gestione del portafoglio (28,3%), la possibilità di autorizzare le operazioni dispositive e informative tramite impronta digitale (26,5%) e la possibilità di operare senza carte tramite QR code (25,6%).

La possibilità di personalizzare l'interfaccia viene percepita come uno degli aspetti meno interessanti del *mobile banking*.

**Quale aspetto del mobile banking preferisce?**

		Ricchezza < 75.000 €		Ricchezza > 75.000 €
Possibilità di operare in tempo reale	55,0%	54,0%	+6,1 p.p. →	60,1%
Possibilità di operare da qualunque luogo	53,0%	52,6%		55,1%
Semplificazione nella gestione dei prodotti	32,0%	32,7%		28,2%
Pagamenti in prossimità, possibilità di effettuare pagamenti tramite <i>smartphone</i> (NFC)	31,0%	31,1%		30,5%
Gestione del portafoglio	28,3%	27,0%	+8,7 p.p. →	35,7%
Possibilità di autorizzare le operazioni dispositive e informative tramite impronta digitale	26,5%	26,3%		27,9%
Possibilità di operare senza carte (es. prelievo da ATM tramite scansione del QR code dallo <i>smartphone</i> )	25,6%	24,6%	+6,9 p.p. →	31,5%
Integrazione con altre funzionalità del <i>device</i>	21,2%	21,4%		20,0%
Possibilità di personalizzare l'interfaccia	10,5%	10,0%		13,6%

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?**

Secondo la percezione del campione intervistato, la filiale mantiene un ruolo fondamentale per la gestione di problematiche particolari e per situazioni di emergenza: il 57,9% dei clienti di banca tradizionale indica, infatti, la disponibilità di una rete fisica per gestire le emergenze come *driver* principale che potrebbe convincerli a scegliere una banca *online*, un dato in crescita di 8,9 punti percentuali rispetto alla rilevazione dello scorso anno.

A seguire i rispondenti hanno indicato l'esistenza di incentivi come *coupon* o altri premi e benefici riconosciuti per l'operatività *online* (45,8%) e la possibilità di usufruire di servizi innovativi (43,2%).

La convenienza e il risparmio non sono, invece, elementi sufficienti per indirizzare i clienti verso la scelta di una banca *online*: solo il 2,1% degli intervistati ha indicato la riduzione dei costi, il risparmio economico e la possibilità di avere un conto a zero spese come motivazione per passare a una banca *online*.

Da evidenziare che solo lo 0,5% del campione esclude a priori l'ipotesi di passare ad una banca *online*, un valore in calo di 1,5 punti percentuali rispetto allo scorso anno.

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

Disponibilità di una filiale fisica per le 'emergenze'	<b>57,9%</b>
Incentivi come <i>coupon</i> o altri premi/benefici riconosciuti per l'operatività <i>online</i>	<b>45,8%</b>
Possibilità di usufruire di servizi innovativi	<b>43,2%</b>
Possibilità di avere un promotore personale assegnato per consulenza	<b>36,4%</b>
Disponibilità di servizi da canale <i>mobile</i>	<b>33,5%</b>
Possibilità di sottoscrizione dei prodotti completamente da canale <i>online</i>	<b>30,0%</b>
Altro	<b>4,5%</b>
Riduzione costi/zero spese/risparmio	<b>2,1%</b>
Niente/Non la sostituirei	<b>0,5%</b>

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

Per quanto concerne i servizi innovativi, i clienti di banca tradizionale sono interessati prevalentemente alla possibilità di utilizzare lo *smartphone* per eseguire pagamenti (tramite la tecnologia NFC) e per trasferire denaro. A seguire i rispondenti hanno indicato come elementi innovativi di interesse la possibilità di effettuare acquisti *online* tramite l'*app* della banca e l'opportunità di avere una visione integrata di tutti i rapporti bancari. I giovani *under 35* sono maggiormente attratti dalla possibilità di effettuare pagamenti tramite *smartphone*, sfruttando la tecnologia NFC, e dall'opportunità di trasferire denaro ad amici e parenti in tempo reale.

**I clienti di banca tradizionale sono attratti dalla possibilità di utilizzare lo *smartphone* per i pagamenti e per trasferire somme di denaro**

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

Poter effettuare pagamenti tramite <i>smartphone</i> (NFC)	<b>33,2%</b>
Poter trasferire somme di denaro tramite <i>smartphone</i>	<b>31,4%</b>
Poter effettuare acquisti <i>online</i> tramite <i>app</i> della banca	<b>29,3%</b>
Possibilità di avere una visione integrata di tutti i rapporti bancari	<b>28,0%</b>
Possibilità di utilizzare una piattaforma di gestione delle finanze personali	<b>27,3%</b>
Possibilità di ricevere prestiti per piccoli importi in tempi molto rapidi	<b>27,0%</b>
Poter utilizzare carte fedeltà/ <i>coupon</i> tramite <i>app</i>	<b>22,8%</b>
Poter approvare le transazioni tramite impronta digitale	<b>21,6%</b>
<i>Alert</i> proattivi che aiutano a gestire le proprie finanze	<b>19,4%</b>
Automazione processi di investimento di piccole somme di denaro	<b>15,5%</b>
Approvazione transazioni tramite rilevazione biometrica	<b>13,1%</b>
Servizio Money Transfer	<b>9,5%</b>
Possibilità di realizzare pagamenti mediante dispositivi <i>wearable</i>	<b>8,8%</b>

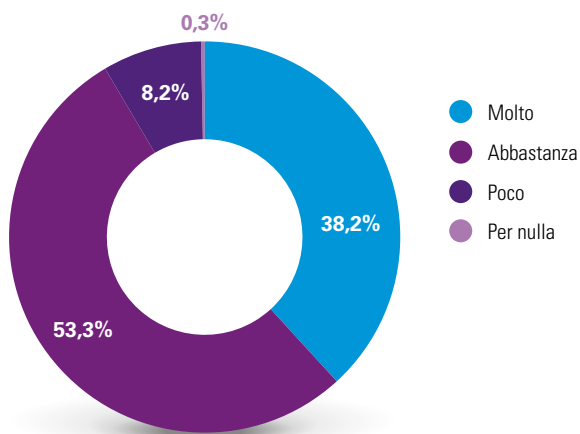
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di banche tradizionali)

## L'efficacia delle campagne commerciali

Una campagna commerciale efficace aumenta la propensione degli utenti a diventare un cliente *digital*. Il 49% dei rispondenti che hanno aperto un conto *online*, infatti, dichiara di averlo fatto in occasione di una campagna commerciale o promozionale. Il 38,2% di loro dichiara di essere stato notevolmente influenzato dall'operazione commerciale e il 53,3% sostiene di esserne stato sufficientemente persuaso. Le campagne promozionali influenzano maggiormente i giovani *under 35* e i potenziali clienti con ricchezza finanziaria superiore a 75.000 Euro. Il canale principale per veicolare le campagne commerciali è internet (selezionato dal 53,2% dei rispondenti e in forte incremento rispetto alla rilevazione dello scorso anno), a seguire gli intervistati hanno indicato la TV (24,3%, in netto calo), parenti, amici e conoscenti (21,1%) e i *social network* (15,6%). I canali digitali rappresentano quindi un importante veicolo di comunicazione tra istituti bancari e potenziali clienti.

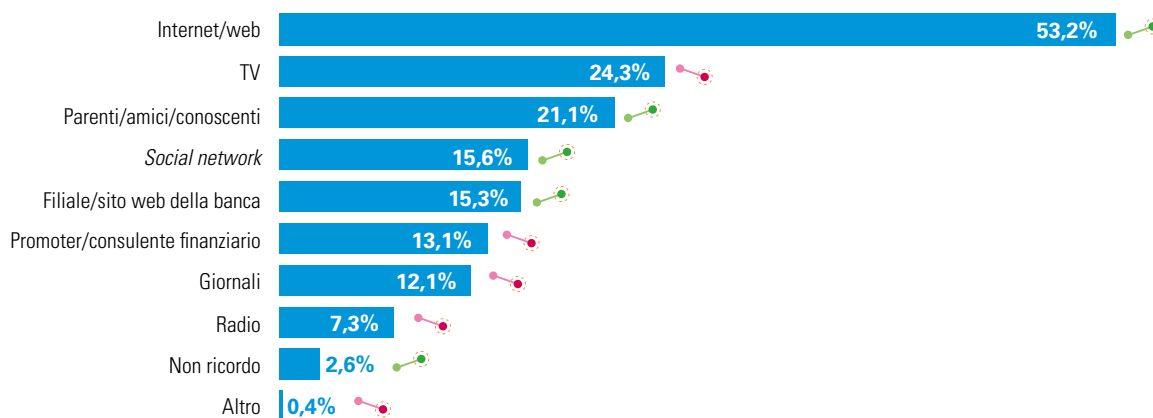
**I canali digitali rappresentano un importante veicolo di comunicazione tra istituti bancari e potenziali clienti**




## 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)

## Dove ha visto la campagna commerciale?



   : variazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente

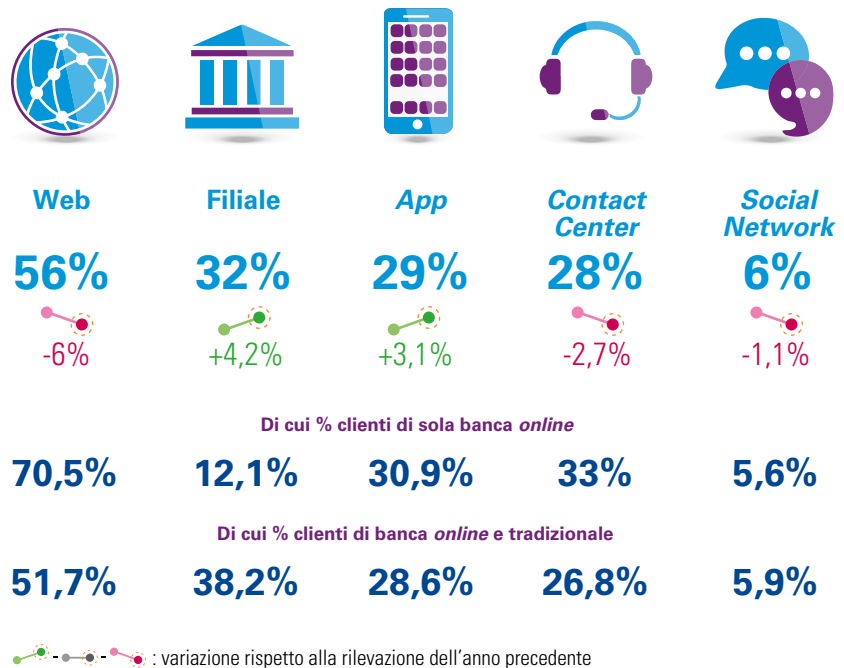
Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti con almeno un conto online che hanno aperto il rapporto in occasione di una campagna commerciale)

## L'assistenza

Se si analizzano i clienti che hanno almeno una banca *online*, il web è individuato come il canale preferito per ricevere assistenza (56% dei rispondenti, in calo di 6 punti percentuali rispetto alla rilevazione dello scorso anno). A seguire, ma a notevole distanza, i rispondenti hanno indicato la filiale (32%, in aumento di 4,2 punti percentuali), l'*app* (29%, +3,1 p.p.) e il *contact center* (28%, -2,7 p.p.).

L'*app* della banca continua a guadagnare quote, principalmente a discapito del web e dei *contact center*. La filiale mantiene il suo ruolo per i clienti che preferiscono ottenere un'assistenza *face-to-face*, mentre i *social network* sono ancora scarsamente utilizzati per ricevere assistenza.

### Qual è il canale preferito per ricevere assistenza dalla banca?

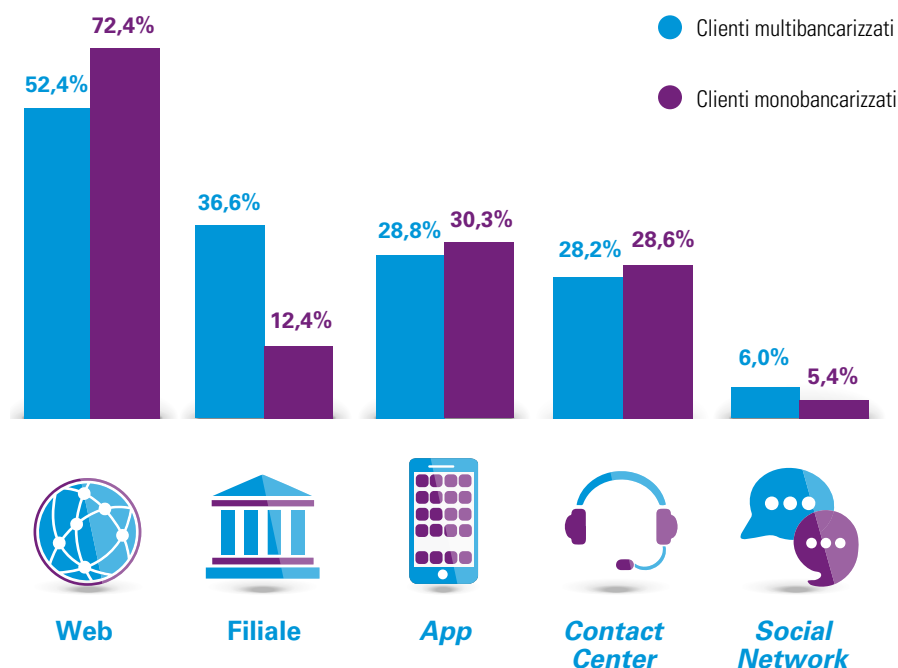


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca *online*)

**Il web è progressivamente  
sostituito dall'*app*  
per ricevere assistenza  
dalla banca**

Il web ottiene una preferenza maggiore da parte della clientela monobancarizzata (72,4%, contro il 52,4% dei rispondenti multibancarizzati), mentre la filiale è utilizzata maggiormente per ricevere assistenza dai clienti di più banche (36,6%, a fronte del 12,4% degli intervistati che hanno rapporti con un'unica banca). Aumenta la preferenza verso l'*app* della banca per tutti i clienti, ma soprattutto per i rispondenti multibancarizzati.

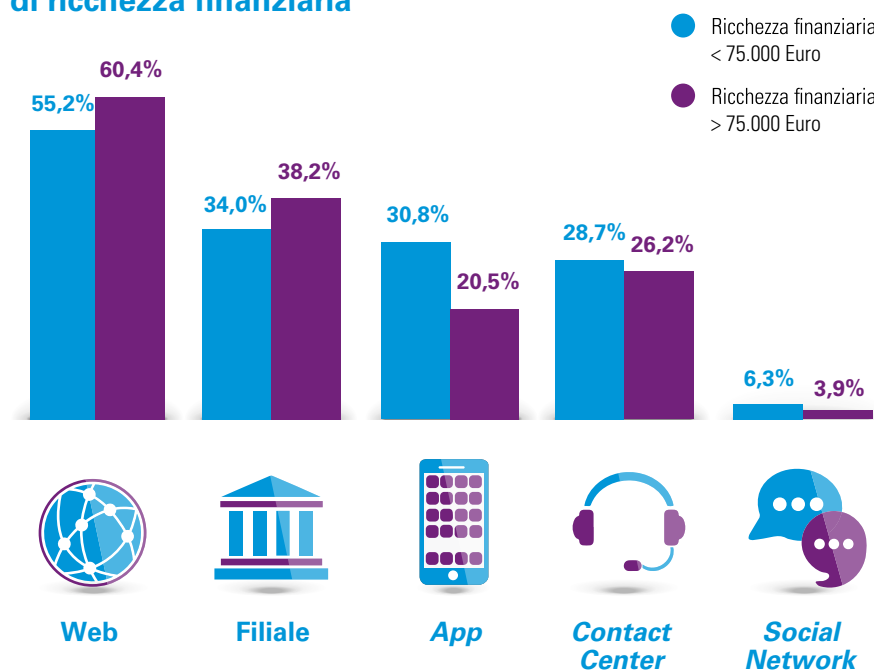
## Canale preferito per ricevere assistenza per livello di multibancarizzazione



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 la filiale 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*, *contact center* e *social network*.

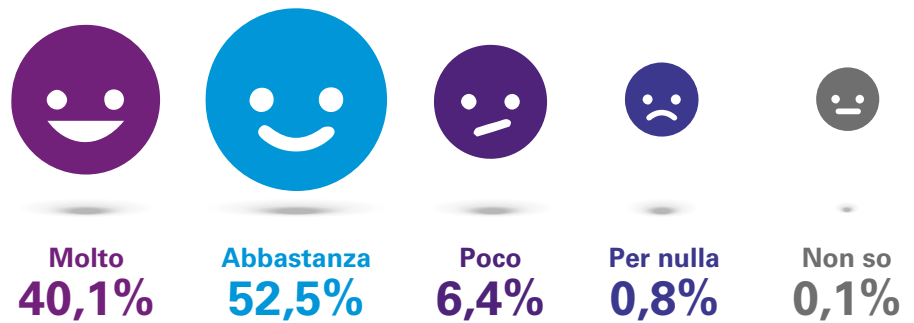
## Canale preferito per ricevere assistenza per fascia di ricchezza finanziaria



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

Il campione dei clienti di almeno una banca *online* si ritiene soddisfatto del servizio di assistenza ricevuto fino ad oggi: il 40,1% si dichiara molto soddisfatto e il 52,5% sostiene di essere abbastanza soddisfatto. Cresce la percentuale di coloro i quali sono molto soddisfatti dell'assistenza ricevuta dalla banca.

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

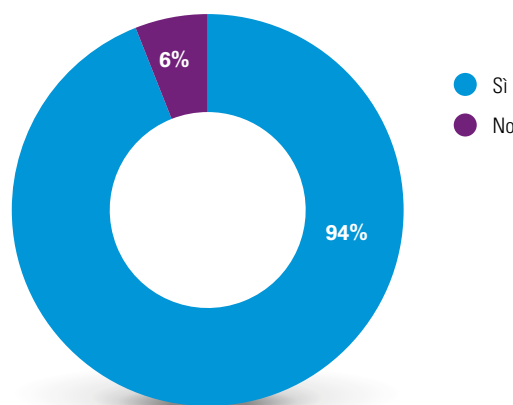


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti di almeno una banca online)

**I clienti si dichiarano disponibili a fornire feedback sul servizio di assistenza ricevuto**

La quasi totalità dei clienti di una banca *online* (94% del campione) si dice disposta a rilasciare una valutazione 'in tempo reale' circa l'assistenza ricevuta.

### In futuro sarebbe disponibile/interessato a rilasciare una valutazione 'in tempo reale' sul servizio di assistenza ricevuto?



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

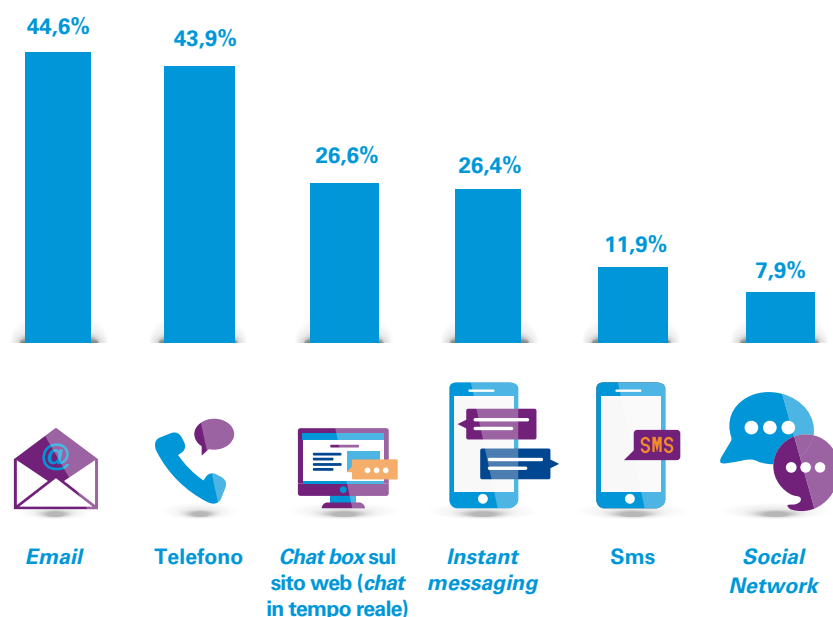
Il campione intervistato dichiara che in futuro vorrebbe fornire *feedback* sul servizio di assistenza ricevuto prevalentemente attraverso *email* e telefono, indicati rispettivamente dal 44,6% e dal 43,9% dei rispondenti.



A seguire gli intervistati hanno selezionato *chat box* (26,6%) e *instant messaging* (26,4%).

I giovani *under 35* hanno indicato in misura maggiore rispetto alla media *chat box* e *instant messaging*, mentre un *over 54* su due vorrebbe ricevere assistenza dalla propria banca attraverso le *email*.

### Attraverso quali modalità di contatto vorrebbe fornire il suo *feedback*?



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

## La PSD2 nella percezione dei clienti

I clienti bancari sono storicamente abituati ad interfacciarsi con il proprio istituto di credito per tutto quanto concerne i servizi di pagamento. L'evoluzione dello scenario competitivo e l'introduzione della direttiva PSD2 favoriscono l'ingresso nell'arena competitiva dei pagamenti di nuovi operatori di matrice non bancaria. Le diverse tipologie di clientela bancaria mostrano differenti gradi di propensione ad interfacciarsi con i nuovi operatori.

**L'introduzione della direttiva PSD2 favorisce l'ingresso nell'arena competitiva dei pagamenti di nuovi operatori di matrice non bancaria**

# La normativa PSD2 e gli impatti sugli istituti di credito

La direttiva UE 2015/2366 sui servizi di pagamento (la cosiddetta PSD2) è entrata in vigore il 13 gennaio 2016, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di un mercato dei servizi di pagamento al dettaglio efficiente, sicuro e competitivo, basato su tre elementi fondamentali:



**Tutela degli utenti**



**Innovazione**



**Sicurezza**




Gli Stati Membri avevano due anni di tempo per recepire la direttiva europea all'interno della legislazione nazionale e l'Italia lo ha fatto il 13 gennaio 2018. La PSD2 si articola in un *corpus* normativo prodotto dal Parlamento Europeo, dalla Commissione Europea e dalla European Banking Authority (EBA), composto da documenti di natura diversa e con valore legale differente.

La direttiva apre formalmente il mercato dei servizi di pagamento anche a quegli operatori di derivazione non prettamente bancaria, che richiedono e ottengono una particolare autorizzazione da parte della European Banking Authority. Questi operatori non sono pertanto sottoposti alle medesime regole di vigilanza previste per gli operatori finanziari o per gli istituti di pagamento.

La normativa introduce la figura dei Third Party Provider (TPP), soggetti vigilati che possono operare, previa autorizzazione, in qualità di fornitori di servizi di pagamento. Le nuove opportunità di business abilitate dalla PSD2 sono le seguenti:

- Payment Initiation Service Provider (PISP)
- Account Information Service Provider (AISP)
- Card Issuer Service Provider (CISP).

## Le nuove opportunità di business abilitate dalla PSD2

	Descrizione	Soggetti potenzialmente interessati
 <b>PISP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I <b>PISP</b> hanno la possibilità, su richiesta del pagatore, di <b>attivare un pagamento</b> dalla sua banca a quella del beneficiario <b>bypassando i circuiti tradizionali</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituti di pagamento</li> <li>• Operatori non bancari (es. <i>retailer</i>, ecc.)</li> <li>• <i>Social network</i></li> </ul>
 <b>AISP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli <b>AISP</b> possono accedere ai diversi conti di pagamento del cliente per <b>aggregare</b> attraverso un'unica vista le <b>informazioni relative a saldo e transazioni di pagamento</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banche</li> <li>• Istituti di pagamento</li> <li>• Nuovi entranti (es. operatori specializzati, <i>Social network</i>, ecc.)</li> </ul>
 <b>CISP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I <b>CISP</b> possono <b>emettere carte di pagamento</b> anche senza gestire conti di pagamento/conti correnti, <b>collegando le carte a uno o più conti del pagatore</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatori della GDO</li> </ul>

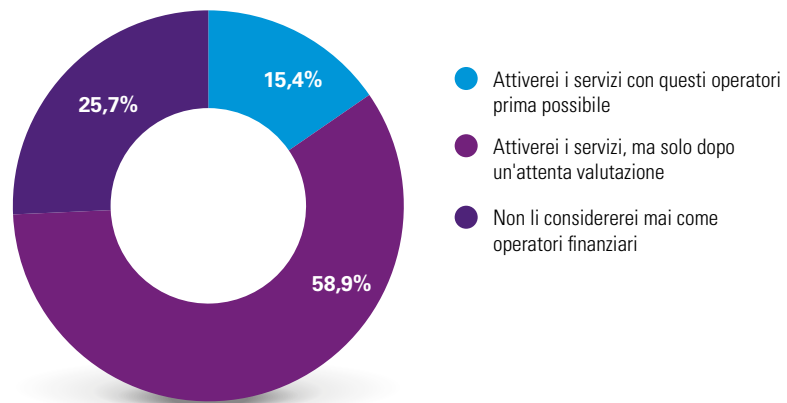
Fonte: KPMG

La normativa offre quindi l'opportunità di ingresso nel mercato ad operatori *fintech* specializzati nei pagamenti, aprendo la strada ad un modello di *open banking* dove anche operatori provenienti da altri settori (come ad esempio Google, Apple, ecc.) potranno trovare spazio.

Secondo una ricerca di CA Technologies, solo la metà delle banche italiane è pronta ad affrontare le novità derivanti dalla PSD2, ma circa due istituti su tre ritengono che questa normativa sia strategica per lo sviluppo del business. Nella quasi totalità dei casi le banche hanno già avviato percorsi verso la *digital transformation* e la nuova normativa è considerata un'opportunità per dare nuovo slancio all'innovazione. Tecnologia, *open banking*, *fintech* e Application Programming Interface (API) sono alcuni degli elementi chiave che guideranno l'innovazione nel settore bancario nel prossimo futuro.

Gli intervistati guardano con interesse, ma anche con la corretta attenzione, all'ingresso di nuovi operatori nel mercato dei servizi finanziari. Solo il 15,4% dei rispondenti sarebbe disposto ad attivare immediatamente servizi bancari erogati da operatori tecnologici e/o di *e-commerce*, mentre il 58,9% li attiverebbe solo dopo aver effettuato un'attenta valutazione. Solo un rispondente su quattro dimostra, invece, ancora diffidente riguardo all'erogazione di servizi finanziari da parte di operatori non bancari. I giovani si mostrano più propensi ad avvalersi di operatori tecnologici e/o di *e-commerce* per servizi finanziari, mentre gli *over 55* sono maggiormente legati al concetto di 'banca'.

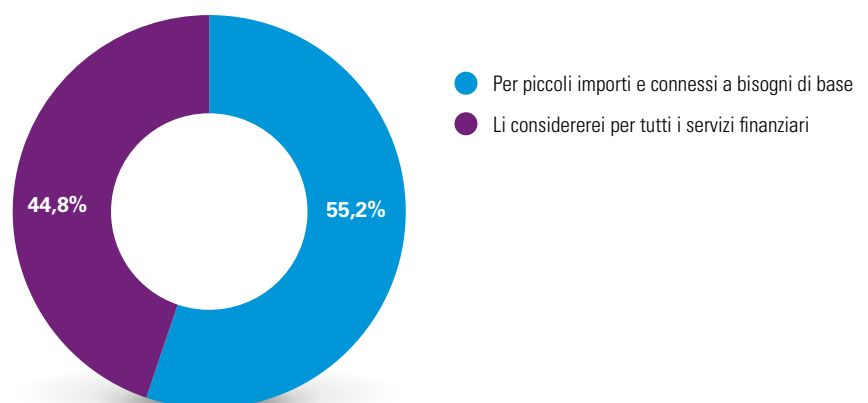
### Se i servizi bancari di base fossero erogati da operatori tecnologici o operatori di *e-commerce* come Google, Apple, Facebook, Amazon, ecc. li prenderebbe in considerazione?



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

Analizzando le risposte solo di quanti attiverebbero immediatamente servizi bancari offerti da operatori tecnologici emerge come, se da un lato si registra una prevalenza di intervistati che li utilizzerebbe solo per piccoli importi e per soddisfare bisogni di base (55,2%), una quota altrettanto considerevole li prenderebbe in considerazione per usufruire di tutti i servizi bancari (44,8%).

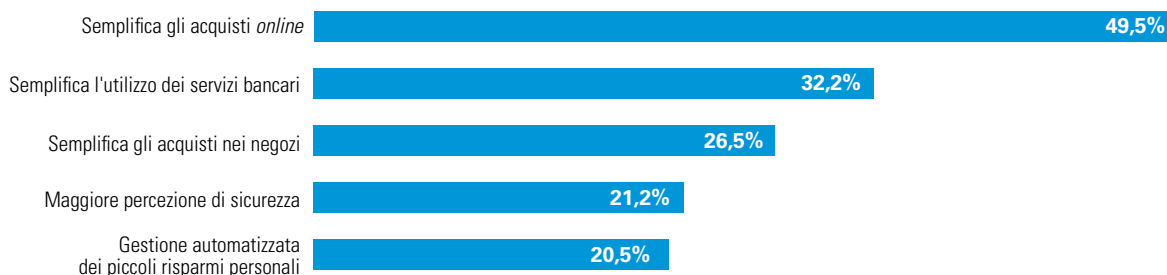
### A quale scopo attiverebbe i servizi bancari offerti da operatori tecnologici e/o operatori di *e-commerce*?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti che attiverebbero immediatamente servizi bancari offerti da operatori tecnologici)

La motivazione principale legata all'utilizzo di servizi finanziari offerti da operatori non bancari è la semplificazione degli acquisti *online* (49,5%), seguita dalla semplificazione dell'utilizzo dei servizi bancari (32,2%) e degli acquisti nei negozi (26,5%).

## Quali sono i fattori che la spingerebbero ad utilizzare i servizi bancari anche tramite operatori non bancari?

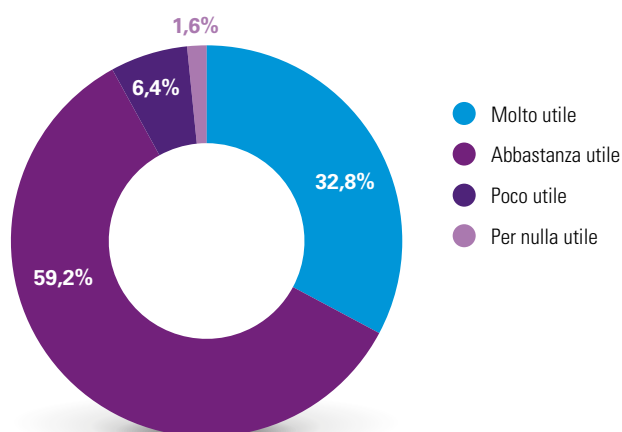


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti che attiverebbero servizi bancari offerti da operatori tecnologici immediatamente o dopo una attenta valutazione)

La quasi totalità degli intervistati è molto/abbastanza propensa ad utilizzare un unico strumento digitale per poter accedere ai propri rapporti bancari (le due opzioni sono state indicate rispettivamente dal 32,8% e dal 59,2% dei rispondenti). Non emergono differenze nella distribuzione delle preferenze in funzione della multibancarizzazione della clientela. Per i consumatori quindi gli impatti della PSD2 avranno un grande rilievo nell'ottimizzazione e nel miglioramento della propria esperienza ed il posizionamento degli Account Information Services Providers (AISP) sarà di significativo impatto. Lo sviluppo di questi modelli comporterà, infatti, una crescita del livello di multibancarizzazione della clientela, abilitando esperienze semplici anche per i soggetti che scelgono più *brand* bancari in funzione delle condizioni e caratteristiche connesse a singole fattispecie di utilizzo.

**Per i consumatori gli impatti della PSD2 avranno un grande rilievo nell'ottimizzazione e nel miglioramento della propria esperienza**

## Quanto ritiene possa essere utile accedere ai propri rapporti bancari utilizzando un unico strumento digitale?

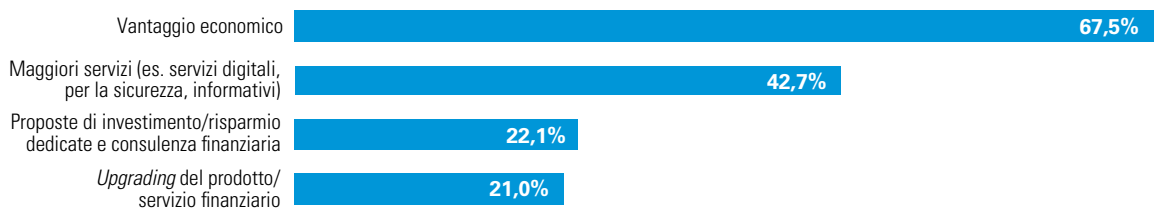


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione

**Oltre la metà del campione intervistato si dichiara disposto a far accedere operatori tecnologici ai propri dati non finanziari a fronte di un vantaggio economico**

Oltre la metà del campione intervistato si dichiara disposto a far accedere operatori tecnologici ai propri dati non finanziari a fronte di un vantaggio economico (67,5%) e in cambio di maggiori servizi (42,7%). Al crescere della ricchezza finanziaria posseduta aumenta l'interesse a ricevere proposte di investimento/risparmio dedicate e servizi di consulenza mirata.

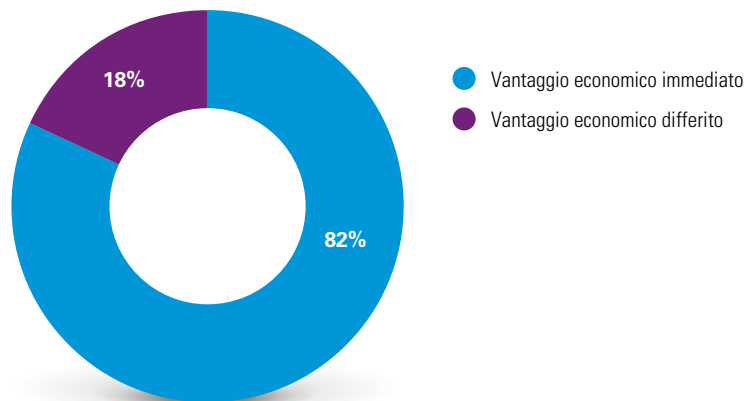
**Qualora fosse disposto a permettere a operatori tecnologici di accedere ai suoi dati personali non finanziari, quali vantaggi desidererebbe ricevere?**



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

I rispondenti che si sono dichiarati disposti a permettere ad operatori tecnologici di accedere ai propri dati in cambio di un vantaggio economico preferirebbero nettamente ricevere un beneficio immediato (82% dei rispondenti), in particolar modo sotto forma di *coupon* da spendere su siti di *e-commerce* o negozi fisici (75,9%) oppure di sconti in catene e negozi convenzionati (54,2%). Solo il 18% degli intervistati ha indicato di preferire vantaggi economici differiti, soprattutto l'incremento degli interessi sul proprio capitale (78,4%) oppure la concessione di commissioni gratuite sulle transazioni per un determinato periodo di tempo (53,2%).

**Qualora fosse disposto a permettere ad operatori tecnologici di accedere ai suoi dati, quale tipo di vantaggio economico preferirebbe ricevere?**

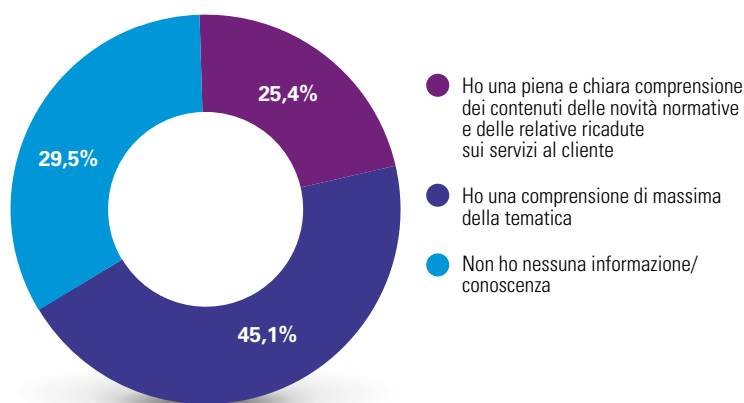


Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione (clienti interessati ad un vantaggio economico)

Il campione intervistato si ritiene poco informato riguardo alle principali novità normative che influenzeranno le istituzioni finanziarie nei prossimi anni. Il 29,5% dei rispondenti dichiara di non avere alcuna informazione al riguardo, mentre il 45,1% degli intervistati ha una comprensione di massima della tematica in oggetto. Solo un rispondente su quattro sostiene di avere una piena e chiara conoscenza dei contenuti delle novità normative e delle relative ricadute sui servizi al cliente. Le evidenze emerse risultano omogenee per le diverse fasce di età e per i differenti livelli di ricchezza finanziaria del rispondente.

**Il campione intervistato si ritiene poco informato riguardo alle principali novità normative che influenzeranno le istituzioni finanziarie nei prossimi anni**

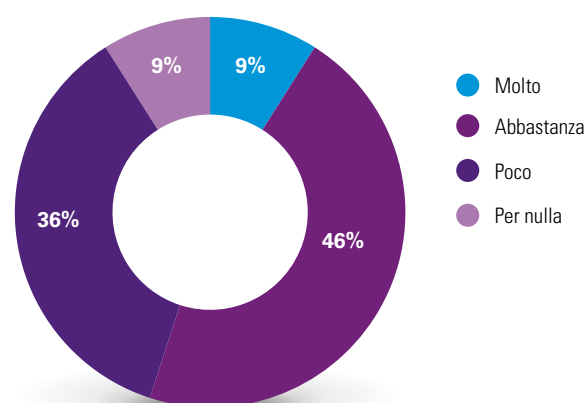
### Quanto ti ritieni informato riguardo alle novità normative (PSD2, Bail-in, Basilea, MIFID2, ecc.) che influenzeranno le istituzioni finanziarie e l'offerta di prodotti e servizi finanziari ai clienti?



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

Il campione intervistato si dichiara interessato all'ipotesi di una formazione finanziaria messa a disposizione dalla propria banca per arricchire la conoscenza sulle normative e/o sui prodotti che soddisfano i bisogni finanziari dei consumatori.

### Sarebbe interessato a ricevere una formazione finanziaria dalla sua banca?



Fonte: elaborazione KPMG su dati Doxa basati sulle risposte fornite dal campione clienti che dichiarano di non avere informazioni riguardo alle novità normative in tema bancario)





# Il ruolo delle *fintech* nel percorso di evoluzione del settore bancario

L'accelerazione della *disruption* nei servizi finanziari sta delineando un nuovo scenario competitivo per il settore. Intelligenza Artificiale, Machine Learning, Blockchain e Internet of Things sono alcune delle tecnologie che ridefiniranno i confini e la natura stessa dei servizi finanziari nel prossimo futuro. Le *fintech*, nate quasi contestualmente alla crisi finanziaria mondiale scoppiata nel 2007 con un approccio *disruptive* rispetto alla finanza tradizionale e favorite dall'affermarsi di nuovi modelli di socializzazione della tecnologia, giocano un ruolo sempre più di primo piano in questa trasformazione, sfruttando modalità operative innovative, in grado di proporre un'efficace esperienza nativamente digitale. Un cambio di paradigma con effetti dirompenti sul mercato dei servizi finanziari.

**Le *fintech* giocano un ruolo di primo piano nella trasformazione del settore dei Financial Services**

## *Fintech*: le caratteristiche distintive

**Financial +  
Technology =  
*Fintech***

**Elevate competenze tecnologiche applicate ai servizi finanziari**



**Modelli distributivi ed operativi focalizzati su economie di scala**



**Velocità di risposta** alle esigenze/bisogni della clientela



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



**Trasparenza di condizioni** (no deroghe) e **democratizzazione dei servizi** (APIzation)



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



**Focus sulla *customer experience***

Fonte: KPMG

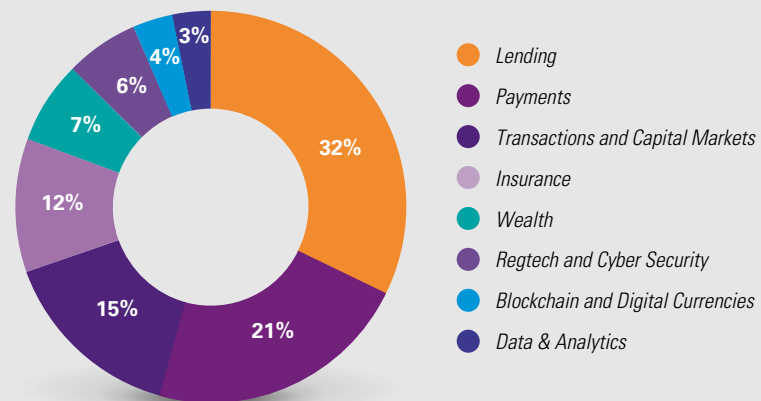
Dopo una fase iniziale in cui le *fintech* si ponevano esclusivamente come *competitor* strutturale su segmenti di mercato storicamente presidiati dagli istituti bancari, guadagnando un interesse crescente da parte degli investitori, si sono sviluppati anche modelli cooperativi dove le *fintech* si pongono quali *player* Business-to-Business (B2B) a supporto delle banche e del loro sviluppo e crescita (*enabler*), con il vantaggio intrinseco di attrarre investimenti rilevanti. Secondo le evidenze emerse dalla ricerca di KPMG 'The Pulse of Fintech 2017', il valore degli investimenti in *fintech* (fusioni, acquisizioni, investimenti di *venture capital* e *private equity*) ha raggiunto i 31 miliardi di Dollari nel 2017, confermando il costante trend di crescita dell'anno precedente.

L'ingresso di questi operatori nel mercato dei servizi finanziari sta modificando radicalmente lo scenario competitivo del settore, con impatti significativi sugli istituti bancari.

# Fintech: la disruption nel settore finanziario



## Principali ambiti di operatività



Fonte: KPMG, '2017 Fintech100'

## Ambiti di operatività delle *fintech*

L'attività delle *fintech* si focalizza soprattutto nell'ambito del credito e dei pagamenti, ma il raggio di azione di queste aziende è estremamente ampio e si estende dall'*insurtech*, al *digital banking*, fino all'utilizzo dei Big Data nel settore finanziario. Il termine *fintech* include oggi svariate tipologie di aziende, modelli di business e tecnologie, che spaziano in differenti ambiti:

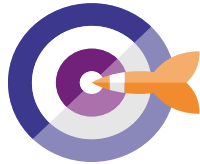
- **Lending Tech:** piattaforme per prestiti *peer-to-peer* e sistemi che utilizzano tecnologie di apprendimento e algoritmi per la valutazione del merito creditizio
- **Payments/Billing Tech:** aziende tecnologiche specializzate nei pagamenti e nelle fatturazioni, che spaziano dalle soluzioni per facilitare l'elaborazione dei pagamenti agli sviluppatori di carte di pagamento, fino ai *software* per le fatturazioni
- **Personal Finance/Wealth Management:** aziende tecnologiche che aiutano i privati nella gestione della propria finanza personale (conti, prestiti, bollette, patrimonio personale e investimenti)
- **Money Transfer/Remittance:** aziende specializzate nei trasferimenti di denaro, come ad esempio le piattaforme *peer-to-peer* per trasferire denaro tra privati in diverse nazioni
- **Blockchain/Bitcoin:** aziende che forniscono *software* per portafogli *bitcoin* e che sfruttano la tecnologia *blockchain* per l'applicazione in ambiti finanziari
- **Institutional/Capital Market Tech:** aziende che forniscono alle istituzioni finanziarie, come banche, *hedge fund*, fondi comuni e altri investitori istituzionali, piattaforme di scambio alternative e *software* per l'analisi e la creazione di modelli finanziari
- **Equity Crowdfunding:** piattaforme che consentono ai privati di fornire contributi finanziari a progetti o aziende sotto forma di *equity*
- **InsurTech:** aziende specializzate nello sviluppo di piattaforme di sottoscrizione, distribuzione, intermediazione di prodotti assicurativi, offrendo una migliore esperienza di acquisto ai clienti e *software ad hoc* per aiutare gli assicuratori nella gestione dei problemi IT.

Il vantaggio competitivo delle *fintech* non è più esclusivamente la tecnologia, che dominano secondo modelli nativamente digitali, ma è la capacità di offrire un'esperienza qualitativamente superiore rispetto a quella delle banche tradizionali, sia in termini di caratteristiche dei prodotti, sia per la semplicità e chiarezza delle condizioni applicate. L'attenzione delle *fintech* per la *customer experience*, in particolare nel segmento Business-to-Customer (B2C), ne ha determinato il successo presso gli *early adopter* e progressivamente anche presso il grande pubblico.



**Il vantaggio competitivo delle *fintech* non è più esclusivamente la tecnologia, ma è la capacità di offrire un'esperienza qualitativamente superiore rispetto alle banche tradizionali**

Ma come fanno le aziende *fintech* ad offrire una *customer experience* superiore?

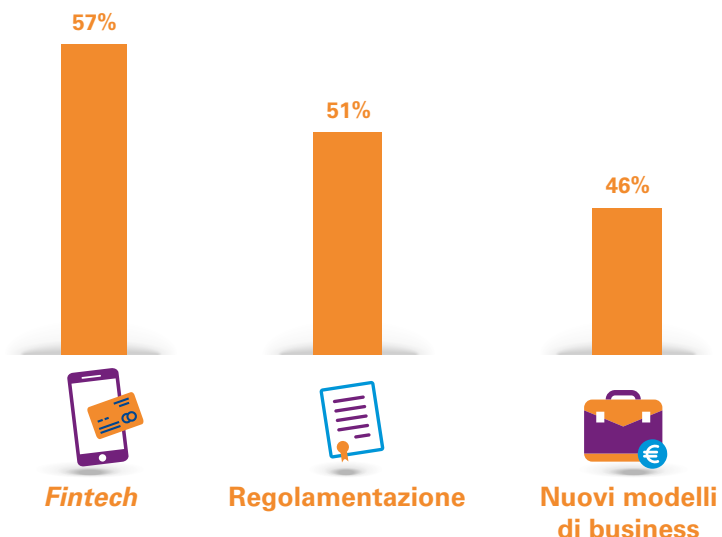


1. Le *fintech* offrono maggiori livelli di personalizzazione. Le *fintech* hanno la capacità di anticipare le preferenze e le abitudini dei clienti, offrendo un'esperienza che riconosce e conosce veramente l'utente.
2. Le *fintech* si focalizzano sui *pain point* e sui bisogni insoddisfatti. La maggior parte delle *fintech* si concentra sulla risoluzione dell'inefficienza di un singolo servizio. Concentrandosi solo su un aspetto, essi comprendono meglio il *customer journey* del cliente e, quindi, riescono a scoprire in modo efficace i *pain point* e i bisogni dell'utente. Di conseguenza, sono meglio posizionati e attrezzati per servire e rispondere alle richieste dell'utente.
3. Le *fintech* sono agili nel *design* della *experience*. Rispetto alle istituzioni finanziarie tradizionali, uno dei principali punti di forza delle *fintech* è l'agilità. Le *fintech* sono in grado di innovare più rapidamente rispetto alle aziende tradizionali e sviluppano il proprio prodotto secondo modelli incrementali, incoraggiando la progettazione collaborativa, la prototipazione e la validazione/test degli utenti finali che vengono eseguiti in un ciclo iterativo.

## L'approccio degli istituti finanziari nei confronti del mondo *fintech*

Secondo quanto emerge dalla 'KPMG International Global Fintech Survey 2017', una ricerca svolta su un campione di più di 160 istituti finanziari in 36 paesi, il 57% dei rispondenti ritiene che l'ingresso delle *fintech* nell'arena competitiva rappresenti la principale fonte di *disruption* per il settore finanziario.

### Principali fonti di *disruption* nel settore finanziario



Fonte: KPMG International Global Fintech Survey 2017

Gli istituti finanziari identificano proprio nelle *start-up fintech* la principale fonte di innovazione per il settore nei prossimi 3 anni, seguite dai giganti del settore della tecnologia.

### Le principali fonti di innovazione nel settore finanziario nei prossimi 3 anni



Fonte: KPMG International Global Fintech Survey 2017

Da un approccio difensivo nei confronti delle *fintech*, gli istituti finanziari si stanno progressivamente spostando verso un approccio collaborativo: la sfida per gli istituti finanziari è quella di individuare modelli di 'convivenza' e di cooperazione con le *fintech*, creando valore dalla sinergia con questi operatori. Ad oggi però solo il 46% degli istituti finanziari ha definito e attuato una chiara strategia sul tema *fintech*, una percentuale che sale al 50% se si considera solo il settore bancario.

**Gli istituti finanziari si stanno progressivamente spostando verso un approccio collaborativo nei confronti delle *fintech***

L'innovazione rimane un tema di primaria importanza per gli operatori del settore e il *team* che si occupa di queste tematiche riporta nella maggior parte dei casi direttamente all'alta dirigenza. Tuttavia in molti casi manca una visione olistica che coinvolga tutta l'organizzazione nel percorso di trasformazione digitale e l'innovazione è relegata a singole aree funzionali.

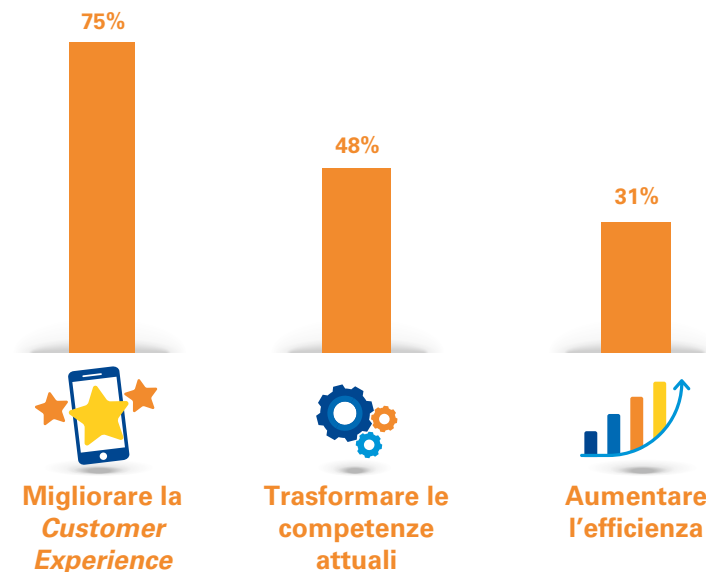
### Grado di adozione di una strategia in tema *fintech*



Fonte: KPMG International Global Fintech Survey 2017

Tra i principali obiettivi delle strategie legate al tema *fintech* negli istituti finanziari c'è il miglioramento della *customer experience*, indicata dal 75% degli intervistati, seguita dalla trasformazione delle capacità attuali e dal raggiungimento dell'efficienza nei costi.

### Gli obiettivi della strategia in tema *fintech*



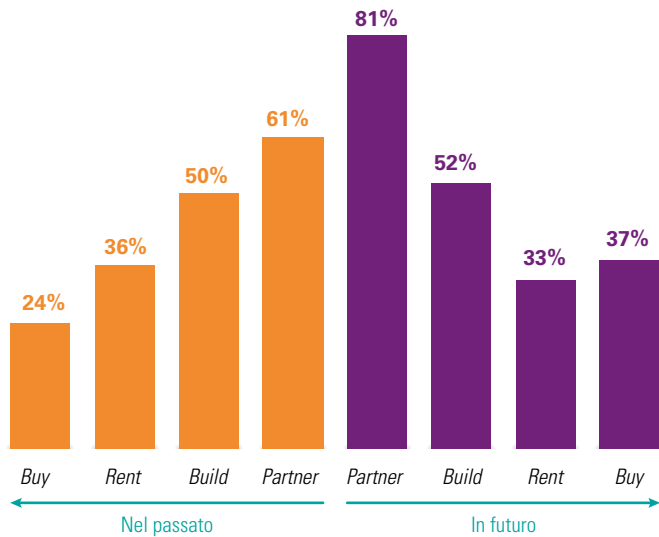
Fonte: KPMG International Global Fintech Survey 2017

Pochissimi istituti finanziari hanno le risorse, la capacità, l'agilità e il tempo per concentrarsi in prima persona sull'innovazione in modo efficiente ed efficace. Sono richieste una cultura aziendale spiccatamente orientata al cambiamento, capacità interne e competenze tecniche su temi di progettazione, analisi dei dati e sicurezza informatica per rispondere tempestivamente ai cambiamenti del mercato.

**Nella maggior parte dei casi le strategie di innovazione si sostanziano nello sviluppo di *partnership* con le aziende *fintech***

Per questo motivo molti istituti incentrano la propria strategia legata all'innovazione su alleanze, *partnership* e sull'acquisto all'esterno delle *capability* necessarie a competere nel nuovo scenario. Secondo le evidenze emerse dalla ricerca KPMG, nella maggior parte dei casi le strategie di innovazione si sostanziano nello sviluppo di *partnership* con le aziende *fintech*, una tendenza destinata ad aumentare ancora di più nei prossimi anni.

## Le strategie *fintech* negli istituti finanziari



Fonte: KPMG International Global Fintech Survey 2017

## Gli approcci collaborativi

Lo sviluppo dei modelli di *partnership* determina un'importante evoluzione del settore dei servizi finanziari che sta diventando un ecosistema interconnesso, dove i principali istituti globali collaborano attivamente con le aziende innovatrici. In Europa, soprattutto nel Regno Unito e in Irlanda, continuano ad aumentare gli esempi di collaborazioni tra banche e *fintech*. Oltre ad iniziative come, ad esempio, l'acceleratore di *fintech* della Banca d'Inghilterra, le banche stanno iniziando ad assumere il ruolo di *hub* di incubazione, consentendo un'interfaccia diretta e costante con le startup *fintech*.

Sempre più spesso, infatti, gli istituti finanziari stanno guardando alle aziende *fintech* non come ad un mero investimento, ma piuttosto come ad un potenziale alleato. Un alleato che ha un modo di pensare, di agire e di comunicare che gli consente di essere più efficace verso determinati target di clientela o per soddisfare specifici bisogni. Attraverso le *partnership* stipulate con queste aziende, le banche stanno infatti cercando di creare e adottare soluzioni per ridurre i rischi e migliorare la *customer experience*.

Gli approcci collaborativi si stanno diffondendo soprattutto sul tema delle *blockchain*, poiché gli istituti bancari, le *fintech* e gli altri operatori del settore stanno cercando di comprendere insieme come utilizzare al meglio questa tecnologia.

Un esempio di collaborazione tra banche e *fintech* è l'esperienza di R3, un'azienda tecnologica specializzata nella creazione di *blockchain* per il mondo finanziario, che ha attratto l'attenzione dei principali operatori del settore e ha creato un consorzio di più di 70 istituti, tra cui Barclays, BBVA, Credit Suisse, ma anche UniCredit, Intesa Sanpaolo e Banca Mediolanum, con lo scopo di sviluppare soluzioni condivise per lo sfruttamento della tecnologia *blockchain* nel mondo bancario.

**Le banche dovranno considerare le *fintech* come parte integrante di un ecosistema che crei un'efficace esperienza digitale per il cliente**

Diverse collaborazioni stanno quindi interessando istituti finanziari e *fintech* e il settore potrà uscire rinnovato da questa nuova tendenza. Le banche dovranno considerare le *fintech* non più come un puro *competitor*, ma come parte integrante di un ecosistema che crei un'efficace esperienza digitale per il cliente.

Rimanere competitivi in un contesto in così rapida evoluzione è una sfida che gli operatori del settore dovranno affrontare, adattando i propri modelli di business ai cambiamenti in atto.

Il futuro potrebbe essere rappresentato dalla 'fintegration', l'integrazione tra banche e *player* digitali, tramite *partnership* e accordi di collaborazione, per mettere a fattor comune le rispettive *capability*. Le banche dovranno scegliere, focalizzarsi, decidere dove investire, per divenire esse stesse delle *fintech*, prendendo spunto dalla cultura e dal modo di operare delle *start-up*.

Per gli istituti bancari potrebbe essere l'unica strategia efficace per sopravvivere: citando una famosa frase di Bill Gates 'Banking is necessary. Banks are not'.

La vera differenza tra *fintech* e banche è nell'approccio. Le aziende *leader* della *digital transformation* si focalizzano soprattutto sull'innovazione e sulla crescita, mentre le aziende 'tradizionali' si preoccupano principalmente della riduzione dei costi. L'innovazione non accade per caso, richiede una cultura che la valorizzi, la promuova e la preservi.



# Le 10 Fintech Prediction KPMG per il 2018

L'ecosistema globale delle *fintech* è in continua crescita e il 2018 si prospetta un altro grande anno per il settore.

## Le 10 Prediction KPMG per il 2018:



**1 AI accelerates** – Continua innovazione e adozione dell'Artificial Intelligence come tecnologia di base



**2 Regtech rising** – Aumento degli investimenti in Regtech in tutto il mondo



**3 Building bridges** – Maggiore collaborazione e *partnership* tra fornitori su larga scala



**4 Next gen digital lending** – L'ascesa della tecnologia e delle piattaforme di mutui *online*



**5 Beyond use cases** – Primi tentativi di successo nell'iniziazione dei sistemi di produzione di *blockchain*



**6 Open banking** – Le open APIs rappresentano la strada per gli sviluppatori di terze parti in Europa e nel mondo



**7 New challenger banks** – I fornitori di servizi finanziari costruiscono le proprie banche digitali



**8 Insurtech innovation** – Investimenti accelerati nelle innovazioni Insurtech e istituzione di *hub* in tutto il mondo



**9 Going full-stack** – Ampliamento dei *solution sets* delle *fintech* mature



**10 Big tech participation** – Più *partnership* tra *fintech* e giganti della tecnologia



# Platformification: il futuro dei Financial Services

Le piattaforme essenzialmente facilitano le interazioni tra due o più gruppi/individui indipendenti (di solito *merchant* e consumatori) abilitando lo scambio di valore. Queste interazioni stimolano un effetto di crescita comunemente chiamato 'network effect' che consente alla piattaforma di aumentare di valore ogni volta che attrae utenti grazie alla co-creazione di valore.

Oggi le piattaforme assumono sempre maggiore importanza, anche nel mondo dei Financial Services. Negli ultimi anni, infatti, fattori quali la diffusione degli *smartphone*, l'incremento del potere di spesa dei Millennials, l'ascesa del *social* e dell'Internet of Things, hanno reso il mondo molto più connesso e creato infinite possibilità di evoluzione dei modelli di business basati su piattaforme.

Basti pensare che le quattro maggiori aziende al mondo per capitalizzazione di mercato (Apple, Google, Microsoft e Amazon) sono tutte abilitate da piattaforme digitali che hanno trasformato i modelli di business dei settori di appartenenza.

In futuro, la sopravvivenza delle aziende sarà strettamente legata alla capacità di sviluppare direttamente piattaforme o affidarsi a fornitori esterni di piattaforme, per sfruttare il 'network effect' e creare un florido ecosistema di business.

Secondo Financial Brand, il trend più significativo che trasformerà il settore dei Financial Services sarà la Platformification, la fusione di diversi servizi su un'unica piattaforma.

## Il trasferimento del potere alle piattaforme

Il settore dei servizi finanziari è stato un precursore nell'applicazione dell'innovazione tecnologica per supportare processi di business complessi come pagamenti, gestione patrimoniale, gestione del credito, ecc., per guidare la crescita e la redditività anche attraverso l'efficienza operativa e il miglioramento del servizio ai clienti.

Tuttavia, i modelli di business non hanno registrato una altrettanto rapida evoluzione, anche a causa dell'elevato costo delle infrastrutture operative e tecnologiche, dell'adeguatezza patrimoniale richiesta e dei requisiti normativi.

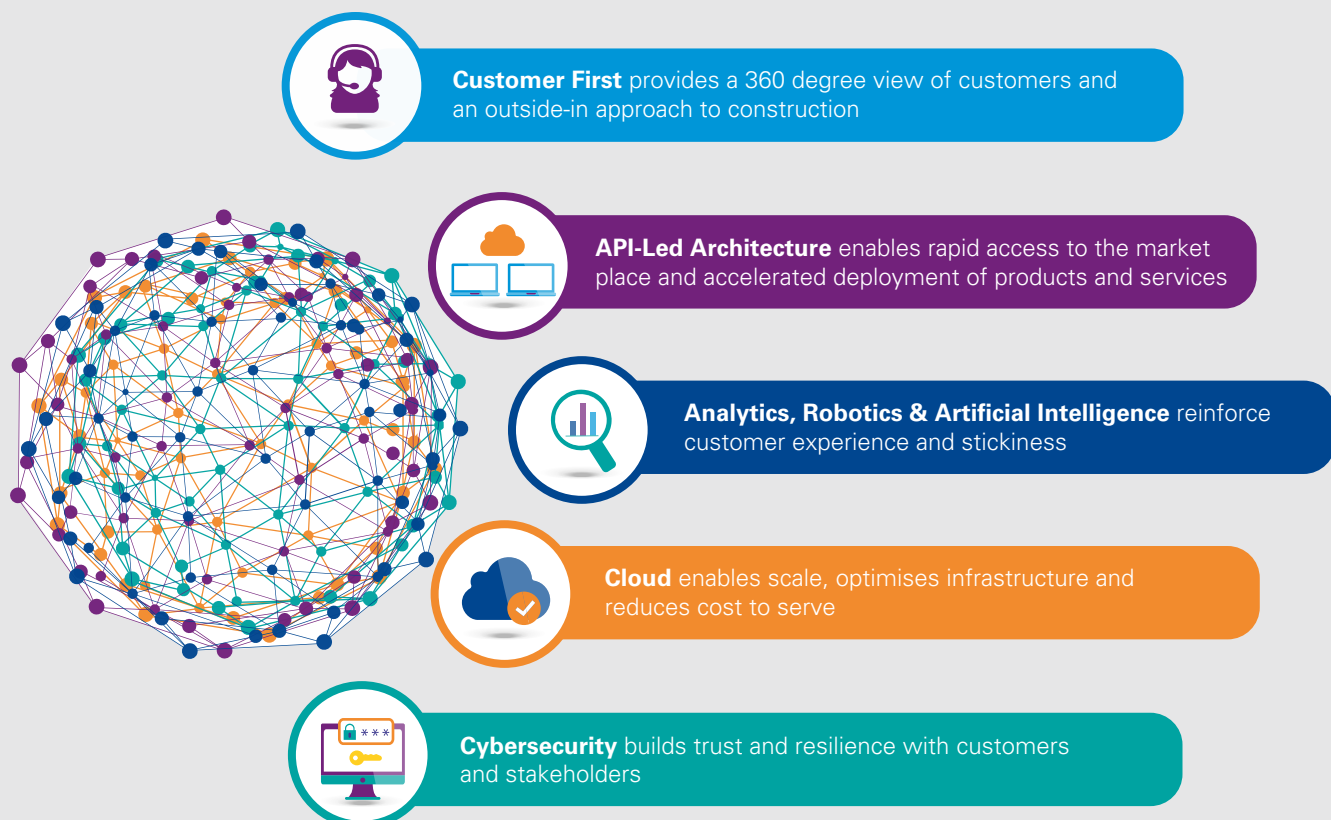
L'emergere di piattaforme commerciali all'interno e all'esterno dell'*industry* sta spostando gli equilibri di potere verso i *provider* di piattaforme.

L'acquisizione da parte delle *fintech* di licenze bancarie è un primo indicatore del cambiamento del modello di business, che punta a superare i limiti, anche operativi, connessi all'offerta di un ampio ventaglio di prodotti/servizi finanziari (anche come mero distributore).

Si osservano rapide e dirompenti innovazioni nel mondo dei servizi finanziari, con esempi come Alibaba, Tencent e Ping An, che hanno stipulato una *joint venture* per creare un nuovo assicuratore *online*, ZhongAn.

Ma sviluppare un modello di business da piattaforma digitale richiede uno sforzo rilevante nelle fasi di *design* (su cui gli istituti finanziari si sono sempre concentrati poco, considerandosi prevalentemente operanti in un mercato d'offerta) per garantire che la piattaforma sia sufficientemente solida, connessa all'ecosistema e agile per evolvere nel tempo.

## I cinque pilastri per la progettazione di una Platform di successo



Fonte: KPMG

# Intervista a Luca Colombo



## Country Manager, Facebook Italy

**Luca, ha avuto modo di leggere in anteprima i risultati della survey KPMG, che considerazioni ha al riguardo? Come cambierà il rapporto con la clientela nell'industria bancaria a seguito della Digital Transformation?**

*Ho letto con interesse i risultati della ricerca KPMG e mi hanno colpito in particolare due temi: da un lato è evidente quanto i clienti bancari siano sempre meno fidelizzati nei confronti della propria banca, dall'altro lato emerge come l'aspetto 'fisico' della relazione con la clientela sia sempre meno rilevante.*

*Sono due facce della stessa medaglia: in futuro sarà l'intero customer journey ad assumere sempre maggiore importanza.*

*Oggi i consumatori vogliono rapportarsi con aziende in grado di semplificare la loro vita. Secondo la mia opinione, per tutte le industry assumerà un ruolo chiave il concetto di convenience, la comodità nella fruizione dei servizi.*

*Semplicità, immediatezza e chiarezza saranno al centro dell'esperienza del cliente, anche per l'industria bancaria.*

**Parliamo di Facebook. Per i grandi player bancari Facebook è ormai un touchpoint fondamentale di comunicazione, promozione, ingaggio e gestione della relazione con i clienti. Negli ultimi mesi del 2017 Facebook ha stretto un accordo con PayPal per lanciare i pagamenti tramite Messenger. Qual è la strategia in ambito Financial Services?**

*La nostra strategia in ambito Financial Services è finalizzata a fornire agli utenti di Facebook un servizio il più possibile completo. In quest'ottica il business dei pagamenti rappresenta una componente importante. È per questo motivo che Facebook ha richiesto la licenza di e-money institution in Irlanda, che ci permette di operare in tutta Europa, e ha stretto un accordo con PayPal. I pagamenti, infatti, rappresentano in molti casi un elemento complementare ad altri servizi offerti dalla nostra piattaforma.*

*Facebook non vuole 'fare banca', la nostra strategia in ambito Financial Services punta ad abilitare per i nostri utenti servizi di pagamento semplici e veloci. Già oggi è possibile effettuare pagamenti o donazioni attraverso Facebook Messenger. D'altra parte per il futuro contiamo di mantenere un ruolo importante nell'offerta di servizi di marketing e comunicazione per gli istituti bancari.*

**Secondo la vostra percezione, come sta cambiando il mondo dei Financial Services, anche alla luce delle nuove normative (in primis la PSD2) che, di fatto, allargano l'arena competitiva in cui le banche devono muoversi?**

*Il basso livello di fidelizzazione dei clienti nei confronti delle banche rappresenta un problema rilevante per gli istituti di credito, soprattutto in un contesto in cui la competizione è sempre più agguerrita. Oggi, comprendere quali sono i propri competitor è difficile per molte industry, compresa la nostra e quella dei servizi finanziari. Le banche dovranno capire innanzitutto qual è il proprio mercato di riferimento, consapevoli che in realtà non esisteranno più dei confini chiari e definiti.*

*Per poter competere in un contesto così 'fluidido' gli istituti finanziari dovranno imparare a muoversi velocemente. Il focus poi, a mio avviso, dovrà essere sul mobile, il punto di contatto con la clientela che diventerà fondamentale per fornire una customer experience all'altezza dei bisogni dei clienti. Ed è proprio sulla customer experience che si giocherà la competizione in futuro, in tutte le industry.*

**La tanto attesa apertura del servizio WhatsApp for Business che impatti potrà generare in Italia? Di cosa si tratta esattamente?**

*L'Instant messaging nei prossimi anni sarà un ambito di sviluppo cruciale per Facebook. Gli italiani sono oggi tra i principali utilizzatori di WhatsApp a livello globale: circa il 65% della popolazione italiana lo utilizza, praticamente un account per ogni smartphone.*

*Già oggi le aziende utilizzano WhatsApp per comunicare con i propri clienti, sfruttando la velocità e l'immediatezza di questo strumento. Per venire incontro alle esigenze delle aziende, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, abbiamo creato WhatsApp for Business, che fornirà servizi aggiuntivi, come ad esempio la possibilità di creare un profilo per la propria azienda, di configurare una vetrina, di inviare risposte automatiche agli utenti. Il servizio sarà complementare a quello offerto da Messenger.*

**Sappiamo che le vostre strategie di medio-lungo periodo sono molto riservate, ma ci potrebbe anticipare qualche ambito su cui dobbiamo attenderci delle importanti evoluzioni nel prossimo futuro?**

*Le strategie nel breve e medio termine si focalizzeranno principalmente su instant messaging, video, gruppi/community e Workplace. Sempre sull'orizzonte dei 5 anni sarà molto importante per noi l'implementazione della funzione 'Search' di Facebook.*

*Nella strategia di medio e lungo periodo ci sono, invece, la virtual reality e l'artificial intelligence, ma sono mondi ancora in evoluzione, è difficile fare delle previsioni.*

*Al momento ci stiamo focalizzando sulla funzione 'Stories', un'evoluzione della nostra strategia derivante da un'interazione continua con la clientela. Le 'Stories' hanno, infatti, registrato una crescita importante nell'ultimo periodo.*

*Ci siamo resi conto che gli utenti, ma anche le aziende, hanno voglia di raccontarsi. E per noi è importante cogliere le esigenze dei nostri clienti.*

# Intervista ad Alberto Dalmasso



## Founder & CEO, Satispay

**Alberto, ha avuto modo di leggere in anteprima i risultati della survey KPMG, che considerazioni ha al riguardo? Come cambierà il rapporto con la clientela nell'industria bancaria a seguito della Digital Transformation?**

*Dalla ricerca emergono risultati molto interessanti dal nostro punto di vista: confermano che la customer experience rappresenterà il principale driver dei servizi finanziari per il futuro e che la chiave del successo sta nel presidio della relazione con i clienti. I clienti, infatti, oggi chiedono innanzitutto semplicità di utilizzo, immediatezza e una profonda comprensione delle proprie esigenze. Le fintech e le grandi aziende tecnologiche lo hanno capito da tempo e per questo hanno un grande vantaggio.*

*Satispay, in particolare, con una user experience molto semplice punta ad entrare nelle abitudini quotidiane dei propri clienti e fa della frequenza di utilizzo uno dei propri punti di forza. Analizzare i dati che derivano dall'interazione con gli utenti e, attraverso questi, capire le necessità dei clienti è strategico in questo scenario.*

**Parliamo di Satispay, il simbolo del fintech italiano che punta ad acquisire una posizione di rilievo anche fuori dai confini nazionali. All'inizio della vostra storia vi posizionavate come un'alternativa e una minaccia per il sistema bancario tradizionale. Negli ultimi due anni, invece, lo scenario è cambiato e oggi cooperate con numerose banche, anche di medio-piccole dimensioni. È davvero cambiato l'atteggiamento degli istituti bancari nei confronti delle fintech? Si è diffusa la consapevolezza che la relazione tra fintech e banche può rappresentare una strategia vincente per entrambi gli operatori?**

*Quello di essere in contrapposizione con il sistema bancario non è mai stato un nostro obiettivo o posizionamento, tanto che da subito siamo stati supportati da ICCREA Banca e in seguito anche da Banca Etica e Banca Sella. Tuttavia è vero che c'era una percezione di questo tipo da parte di una grande fetta del sistema. Negli ultimi anni però abbiamo visto cambiare in modo radicale il rapporto tra banche e fintech.*

*Oggi le banche sono più consapevoli del potere dirompente dell'innovazione e della sua rapida evoluzione. Soprattutto nell'ultimo periodo, riscontriamo un atteggiamento di apertura degli istituti di credito verso gli operatori del fintech e nei nostri confronti c'è gran desiderio di definire degli accordi di collaborazione.*

*I volumi lo confermano e non è solo una questione di comunicazione verso l'esterno, si tratta di una trasformazione sostanziale: la collaborazione con gli operatori del fintech è interpretata come una sorta di 'palestra' per approcciare l'innovazione e sperimentare nuovi modelli relazionali con la clientela.*

*Le banche vogliono evitare di essere disintermedate da parte delle fintech e per questo stanno giustamente creando un ecosistema di partnership con gli operatori che hanno contatti più frequenti con i clienti attuali e potenziali. Anche grazie al successo di aziende come Satispay, oggi guardano al mondo fintech con occhi diversi.*

**Qualche mese fa avete annunciato l'avvio della vendita di prodotti anche di lending e da qualche tempo avete una licenza da istituto di pagamento nel Regno Unito. Vedremo mai una 'Satispay Bank'?**

*No, credo di poter affermare con sicurezza che Satispay non sarà mai una banca. Sicuramente potenzieremo il servizio, ma crediamo nel valore della specializzazione. Oggi e in futuro il nostro focus è il business dei pagamenti, e su questo possiamo costruire molto.*

**Secondo i risultati di uno studio del Politecnico di Milano lo scorso anno il 50% del valore totale delle transazioni di mobile payment in store è stato intermediato da Satispay. Qual è la vostra formula per il successo?**

*È vero. Il dato è rilevante e lo è ancora di più se si ragiona non solo in termini di valore complessivo, ma sul numero totale di transazioni. Essendo il nostro scontrino medio molto più basso di quello battuto con i sistemi basati su carta di credito, lo scorso anno circa l'80% del numero totale di transazioni di mobile payment in store è stato intermediato da Satispay.*

*Credo che l'alto indice di gradimento che stiamo riscontrando tra esercenti e privati sia frutto di una sorta di alchimia perfetta che unisce l'identificazione di una domanda reale e crescente di mercato, unita alla realizzazione di un servizio semplice per gli utenti e che dà la possibilità di creare con loro e tra loro un contatto quotidiano, una relazione.*

*In aggiunta il nostro business è 'nativamente' mobile e con una user experience di altissima qualità, il che semplifica davvero la vita dei nostri utenti. I programmi di fidelizzazione attraverso il cashback, inoltre, ci consentono di allargare costantemente la nostra base clienti, sia dal lato degli esercenti, per i quali rappresentano uno strumento di marketing estremamente efficace, sia dal lato degli utenti finali.*

*Infine è determinante il fatto di essere una tech company, con tutto l'IT e lo sviluppo interno, perché questo ci consente di rispondere velocemente ai bisogni che intercettiamo ascoltando la nostra community, e di migliorare costantemente il servizio.*

**Sulla base dei risultati emersi dalla survey KPMG oltre il 60% della popolazione italiana considera gli 'over the top' del Digital (Google, Apple, Facebook, Amazon) quali provider di servizi bancari, una percentuale superiore anche alle rilevazioni US. Come spiega questo risultato? Questo scenario rappresenta per Satispay una minaccia o un'opportunità?**

*Un'incredibile opportunità. Loro possono contribuire in modo determinante al fare cultura sui servizi fintech e noi possiamo beneficiare di questo. La brand identity di Satispay è infatti molto chiara e, agli occhi degli utenti, siamo percepiti al pari di una tech company, pur non avendone ancora le dimensioni e la riconoscibilità a livello internazionale.*

*D'altra parte per molti giganti del tech che si stanno avvicinando al mondo dei pagamenti, questo non è un business 'core', il che apre potenzialmente anche possibilità di integrazione e opportunità di business per noi.*

**Un tema importante per far nascere *fintech* di successo sono i finanziamenti. In che modo Satsipay è riuscita a raccogliere le risorse necessarie ad avviare e sviluppare un business di successo, anche in un Paese complesso come il nostro?**

*L'elemento più importante per raccogliere investimenti è saper raccontare al meglio la storia della propria start-up, affascinare gli investitori, dimostrare di avere un progetto ambizioso.*

*Noi abbiamo scelto di non rivolgerci ad incubatori, a fondi o a venture capital, ma abbiamo cercato investitori privati che ci consentissero di creare un vero e proprio network. Non abbiamo avuto paura di aprire il capitale e abbiamo sempre 'pensato in grande'. Quello che spesso blocca le aziende è che il fondatore vuole mantenere il controllo, ma penso sia meglio avere una quota più bassa di un business in espansione, piuttosto che avere il 100% di un'azienda piccola e con scarse possibilità di crescita.*

**Uno dei pilastri del business bancario è storicamente rappresentato dalla fiducia. Come si costruisce un rapporto fiduciario con la propria clientela per un operatore puramente digitale e senza nessun legame con operatori dal *brand* storico?**

*A mio parere la fiducia dei clienti deriva da una comunicazione chiara e diretta e da un prodotto che si dimostri all'altezza delle promesse veicolate dal brand (smartness, velocità, essenzialità e utilità) e coerente con i valori aziendali. In quest'ottica gli early adopter sono una risorsa fondamentale per costruire la fiducia e su cui far leva per ampliare la base clienti. Satsipay si è posta da subito come un'alternativa al contante e ai sistemi di pagamento internazionali, non come un concorrente degli storici istituti bancari. L'obiettivo era quello di semplificare il pagamento, per il ricevente e per il pagatore, e siamo sempre stati coerenti con la brand promise.*

**Come vede Satsipay nei prossimi 5 anni?**

*Abbiamo fondato Satsipay 5 anni fa e in questo periodo abbiamo registrato una crescita davvero notevole. Alcuni step sono stati fondamentali, come l'accordo con Esselunga che ci ha permesso di farci conoscere dal grande pubblico. Nei prossimi anni prevedo una forte accelerazione, Satsipay crescerà a ritmi ancora più elevati, sia in termini di dipendenti, sia in termini di apertura in nuovi paesi. Vogliamo aumentare i margini, continuando ad innovare il prodotto e ad ampliare le partnership. Senza ovviamente dimenticare l'apertura del capitale a nuovi investitori. In quest'ottica vedo anche possibile un'IPO.*









Per approfondire i temi della  
pubblicazione:

**Paolo Capaccioni**

[pcapaccioni@kpmg.it](mailto:pcapaccioni@kpmg.it)

**Pasquale Ambrosio**

[pambrosio@kpmg.it](mailto:pambrosio@kpmg.it)

---

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

**Ylenia Bezza**

[ybezza@kpmg.it](mailto:ybezza@kpmg.it)

**Filomena Giammario**

[fgiammario@kpmg.it](mailto:fgiammario@kpmg.it)

# Contatti

**Pasquale Ambrosio**

pambrosio@kpmg.it

**Andrea Beretta**

andreaberetta@kpmg.it

**Giulia Caja**

gcaja@kpmg.it

**Paolo Capaccioni**

pcapaccioni@kpmg.it

**Giuliano Cicioni**

gcicioni@kpmg.it

**Gaetano Correnti**

gcorrenti@kpmg.it

**Giulio Carlo Dell'Amico**

gdellamico@kpmg.it

**Danila De Pascale**

ddepascale@kpmg.it

**Giuseppe Niolu**

gniolu@kpmg.it

**Fabio Papini**

fpapini@kpmg.it

**Simona Scattaglia Cartago**

sscattaglia@kpmg.it

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)

[kpmg.com/app](http://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.

© 2018 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: luglio 2018

Grafica: New! srl - [www.newadv.com](http://www.newadv.com)