



Executive Summary

Omnichannel & Digital Banking

CeTIF - ANNO 2017

**Strategia,
innovazione e finanza.**

Questi i tre elementi fondanti le attività del CeTIF

Il **Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari (CeTIF)** dal 1990 realizza studi e promuove ricerche sulle dinamiche di cambiamento strategico e organizzativo nei settori finanziario, bancario e assicurativo.

Ogni anno CeTIF attiva più di 15 strutture di ricerca, quali Competence Centre e Osservatori, cui possono partecipare gli oltre 20.000 professionisti che sono parte del network e organizza oltre 10 workshop dedicati a banche assicurazioni e aziende non finanziarie con l'obiettivo di favorire fra i partecipanti lo scambio di esperienze e l'adozione di pratiche innovative.

Le attività di ricerca si focalizzano principalmente sugli effetti **dello sviluppo di nuove strategie, sull'innovazione normativa, sull'approfondimento di prassi organizzative e di processo e sugli effetti dell'introduzione dell'innovazione tecnologica.**

Tra i partner Istituzionali di CeTIF figurano: **Banca d'Italia, IVASS, ABI, ANBP, ANIA, AIPB e CONSOB.**

In seno a CeTIF è stato costituito il **CEFIRS - Centre for European Financial Regulations Studies** - un Osservatorio Permanente sulla regolamentazione nel settore finanziario, bancario e assicurativo.

Inoltre è presente la struttura **CeTIF Academy**, scuola di Alta Formazione Universitaria, che si pone l'obiettivo di trasferire ai top e middle manager le conoscenze sviluppate in oltre vent'anni di ricerca.

CeTIF - Università Cattolica
Via San Vittore, 18 - 20123 Milano
Tel. +39 02 7234.2590
Fax +39 02 7234.8340
E-mail: cetif@unicatt.it
www.cetif.it

ANNO 2017

Omnichannel & Digital Banking

AUTORI:

Federico Rajola

Chiara Frigerio

Paolo Gatelli

Francesco Simone Farina

Publicato nel mese di Gennaio 2018

Copyright © CeTIF. Tutti i diritti riservati.

Ogni utilizzo o riproduzione anche parziale
del presente documento non è consentita senza
previa autorizzazione di CeTIF.

DISCLAIMER: CeTIF assicura che il presente documento è stato realizzato con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita nel corso della sua lunga attività. Tuttavia, stante la pluralità delle fonti d'informazione e nonostante il meticoloso impegno da parte di CeTIF affinché le informazioni contenute siano esatte al momento della pubblicazione, né CeTIF né i suoi collaboratori possono promettere o garantire (anche nei confronti di terzi) esplicitamente o implicitamente l'esattezza, l'affidabilità o la completezza di tali informazioni. CeTIF, pertanto, declina qualsiasi responsabilità per eventuali danni, di qualsiasi tipo, che possano derivare dall'uso delle informazioni contenute nel presente rapporto.

Si evidenzia, inoltre, che il presente rapporto potrebbe contenere proiezioni future o altre dichiarazioni in chiave prospettica, circostanza che comporta rischi e incertezze. Si avvisano pertanto i lettori che tali affermazioni sono solamente previsioni e potrebbero quindi discostarsi in modo considerevole dagli effettivi riscontri ed eventi futuri. CeTIF declina fin d'ora qualsiasi responsabilità e garanzia in relazione a tali proiezioni.

INDICE DEI CONTENUTI

EXECUTIVE SUMMARY.....	5
INTRODUZIONE	5
MOBILE, SOCIAL BANKING & FINTECH	5
DIGITAL BUSINESS, REMOTE & ROBO ADVISORY	12
CONCLUSIONE	14

EXECUTIVE SUMMARY

INTRODUZIONE

Il mercato bancario, negli ultimi anni, è stato caratterizzato da numerosi cambiamenti che trascendono dalla semplice dotazione tecnologica. Le principali evoluzioni dipendono dai nuovi strumenti tecnologici che permettono di offrire **servizi a valore aggiunto** alla clientela, dai nuovi competitor che, tramite questi strumenti, stanno avendo forti influenze sul business delle Banche tradizionali (ad es. i “GAFA” e le Fintech); dalle nuove aspettative dei clienti, generate proprio dal livello di servizio a cui questi competitor li hanno ormai abituati. Per indagare le implicazioni che queste trasformazioni stanno portando al business bancario CeTIF ha costruito il **Digital Banking HUB**, una **community** i cui membri si possano confrontare sull'evoluzione del settore, al fine di sviluppare un percorso i cui contenuti e temi discendano di volta in volta dalle attività svolte contestualmente nel proprio lavoro quotidiano, con l'obiettivo di generare un effettivo valore che possa supportare le Banche nelle sfide della **Digital Transformation**.

Infatti, da quando hanno acquisito maggiore capacità e confidenza nell'uso quotidiano di supporti digitali, grazie anche ai servizi a valore aggiunto per il cliente con le modalità di interazione innovative offerti da società come **Google, Amazon o Apple**, i clienti hanno anche iniziato ad aspettarsi una analoga esperienza da parte delle istituzioni finanziarie: semplicità, velocità, sicurezza e personalizzazione si sono affermate sul mercato come requisiti chiave della *customer experience*.

Il cambiamento delle abitudini della clientela dunque, facilitato dalla diffusione di internet e dalla penetrazione dei dispositivi mobile, porta il “nuovo” cliente delle istituzioni finanziarie ad esprimere rinnovati bisogni, da soddisfare con **nuovi canali e nuove modalità di interazione** con il proprio istituto. Ciò rende necessario per le istituzioni analizzare le innovazioni che è **possibile apportare al proprio modello di servizio** e fornirsi delle **tecnologie più adeguate** per farlo.

Il settore bancario sta attraversando una fase di radicale modifica: la **Digital Transformation**. I nuovi strumenti tecnologici, i servizi a valore aggiunto che ne discendono, le Fintech e le nuove abitudini della clientela sono tutti fattori che concorrono a questa trasformazione, che non solo cambierà i **modelli di business**, ma comporterà anche una ridefinizione dei **modelli operativi** e di **servizio**, che dovranno essere reinventati sulla base di un approccio Digital.

Ci si sta avviando **dunque verso il concetto di Digital Banking**. Con “Digital”, **però, non si vuole intendere semplicemente un canale** innovativo, distinto e

alternativo agli altri, e nemmeno un esempio di pura e semplice tecnologia, ma piuttosto **l'integrazione di tutti gli elementi fisici e digitali**, online e offline, a servizio di una rinnovata customer experience. Per questo, **strategia e governance** del digitale devono mirare non solo all'implementazione di tecnologie innovative, ma soprattutto ad un cambiamento interno, fatto di **cultura e competenze Digital**, di **processi ad hoc** e di **cultura dell'informazione**.

In questo contesto, la ricerca ha individuato alcune aree di innovazione specifiche, sia tecnologiche che di processo, per andare incontro al concetto di **Digital Banking** necessario per migliorare la *customer experience* e accompagnare la Banca nel suo processo di *Digital Transformation*. Al termine di un percorso che ha approfondito le tematiche dell'IoT, delle Open API, dei Big Data e del Cognitive Computing, la ricerca si è soffermata sui temi **dell'omnicanalità**, del **Mobile e Social Banking**, del **Remote Business** e del **Robo Advisory**.

MOBILE, SOCIAL BANKING & FINTECH

Mobile, Social Banking e Fintech sono, ancor più che in passato, **tre mondi estremamente interconnessi**, in primo luogo a livello di canali. Per Social Media e Fintech, infatti, il Mobile rappresenta **il canale principale**, quello utilizzato dalla maggior parte degli utenti, a livello internazionale, per l'accesso stesso ai Social Media ed è al contempo, uno dei canali privilegiati per l'implementazione delle principali innovazioni portate dal mondo delle Fintech.

In questo contesto, il **Mobile Banking** è una delle innovazioni su cui il mondo finanziario **ha dedicato le maggiori attenzioni**. La centralità del Mobile nella vita quotidiana dei clienti bancari, quindi, ha portato le banche ad investire nell'innovazione delle proprie App per smartphone e tablet; la totalità delle Banche offre una App per il Mobile Banking, coerentemente con la richiesta della clientela. Nella costruzione della propria soluzione, però, le Istituzioni finanziarie possono concepire le App non solo come dei semplici accessori all'interno di una strategia mimetica, ma anche come **strumenti di differenziazione e hub per la gestione della relazione con il cliente**.

Le App possono dunque fare da semplici **Service Enablers** ed essere al contempo veri e propri strumenti per la **Brand Differentiation**. In un primo momento, infatti, le applicazioni di Mobile Banking erano unicamente dotate di feature essenziali, come controllo del saldo e dei movimenti, bonifici, etc., con un focus sull'imitazione di quanto già fatto dalla concorrenza e sull'abbattimento dei costi. Sulla spinta delle nuove tecnologie, recentemente il focus si è spostato sulla User Experience dell'utente, abilitato ad usufruire di un numero di servizi sempre maggiore, in modalità smart ed innovative, in grado di differenziare sensibilmente il prodotto.

Numerose sono le **nuove feature emergenti** che stanno dando valore alle App bancarie, tanto sul piano nazionale quanto su quello internazionale. Fra tutte, estremamente gradite all'utenza risultano essere alcune di queste funzioni che vanno a trasformare in valore alcune delle caratteristiche **più peculiari della stessa esperienza Mobile**: il **blocco delle carte** direttamente da App, per esempio, è una funzione semplice da implementare, in grado di semplificare il processo di blocco delle carte del cliente aumentando la sua percezione di sicurezza e la sua autonomia nel processo. Di tenore simile sono l'autenticazione biometrica, il localizzatore di ATM, le funzioni di P2P e P2B payments e la possibilità di controllo del saldo anche in pre-login.

Se le funzioni citate possono rappresentare fattori differenzianti, per le App delle Banche tradizionali/digitali, è importante sottolineare che è già in corso una nuova trasformazione nell'ecosistema bancario. Se il mercato è infatti ormai caratterizzato dalla presenza di numerose Banche full digital, la prossima rivoluzione è quella delle Banche **Mobile Only**. Si tratta in questo caso di Banche che hanno adottato il Mobile non come uno dei canali possibili o come il canale privilegiato, ma come **unico canale di rapporto con la clientela**. La strategia è, nella maggior parte dei casi, quella di intercettare una clientela giovane e "smart", abituata ad accedere rapidamente ai servizi desiderati e con una *customer experience* di alto livello. Questo segmento di clientela è composto, per caratteristiche, principalmente da individui estremamente giovani, con bisogni finanziari non particolarmente evoluti.

A questo segmento di clientela risponde per esempio **N26**, la Banca Mobile Only tedesca operante su tutto il territorio europeo, con la cui App è possibile svolgere tutte le attività consuete di banking, dall'Onboarding tramite selfie, ai bonifici, alla lettura del saldo e ai mobile payments. Tutto in questa Banca è pensato per essere usufruibile via App con la miglior esperienza possibile, a partire dal processo di Onboarding estremamente rapido (inferiore a 10 minuti), fino al layout intuitivo e adatto ad un pubblico giovane anche nei dettagli grafici. Il target giovane è confermato anche da una disponibilità di prodotti limitata, abbinata a costi di gestione estremamente bassi.

Nel tentativo sempre più comune, da parte delle Istituzioni finanziarie, di presidiare tutti i possibili canali di comunicazione con la clientela, maggior rilevanza stanno via via assumendo i **Social Media**. È oramai vero, infatti, che la totalità delle principali Banche italiane è presente sui Social (il 95% è presente su LinkedIn, il 90% su Twitter e Facebook e in sequenza gli altri)¹. Tipicamente, la presenza sui Social è dedicata al **Marketing & Customer Engagement** e **all'assistenza del cliente**, il tutto nell'ottica di fornire servizi a valore aggiunto rafforzando il valore del brand.

¹ «Le Banche e i Social Media» – ABI & KPMG - Ottobre 2016

I **Social Media** rappresentano infatti un canale efficace per la conduzione di **campagne marketing**, per diffondere informazioni su prodotti e servizi in modo rapido ed efficace e anche per dare spazio a campagne extra-bancarie finalizzate ad **aumentare la brand awareness**. Un ulteriore vantaggio dei Social Media è rappresentato dalla possibilità di sfruttare la loro natura *real time* per **creare relazioni bidirezionali con clienti** e prospect aumentando l'efficacia delle campagne di marketing. Oltre ai fini marketing, un altro utilizzo tipico dei Social è quello legato all'**assistenza**. Grazie al ruolo sempre maggiore che i Social Media occupano nella vita quotidiana delle persone, le Istituzioni finanziarie possono sfruttarli per rispondere alle domande degli utenti, aiutarli con i loro problemi, dare consigli e rispondere a critiche in modo estremamente intuitivo, immediato e disponibile 24/7, migliorando esponenzialmente la User Experience e la fedeltà al brand. L'immagine sottostante vuole esemplificare questi concetti, portando ad esempio la pagina Social di Intesa Sanpaolo.



I Social Media possono essere sfruttati anche per funzioni maggiormente evolute, sempre al fine di migliorare l'esperienza dell'utente. Nel II Stream della ricerca si è già affrontato il tema della **Sentiment Analysis**, la cui principale fonte dati è rappresentata proprio dai Social. Strumenti di **Sentiment Analysis** permettono infatti la rapida «lettura» delle discussioni sui Social Media, tanto all'interno quanto all'esterno dei canali bancari, aiutando a **comprendere che cosa le persone apprezzano** o meno dei prodotti e servizi offerti e **identificando gli influencer** da contattare per massimizzare l'efficacia delle campagne di marketing.

È possibile utilizzare i Social anche come **interfaccia per operatività**, ad esempio per effettuare operazioni come pagamenti o controlli del saldo, e più in generale per

permettere al cliente di effettuare operazioni interloquendo con lui. Le stesse **App di Messaggistica**, ispirandosi a dinamiche Social, hanno le potenzialità per diventare delle «seconde home screen», con cui è possibile interfacciarsi e ottenere servizi. Essere presenti come **“Account verificato”** nelle App di messaggistica permette di creare **una relazione con il cliente basata su strumenti a lui familiari**. È recente l'ufficialità dell'implementazione di questa feature, nel prossimo futuro, anche su Whatsapp, la App di messaggistica con la più ampia base utenti al mondo.

I Social Media rappresentano un campo in cui la relazione con il cliente può raggiungere profondità mai raggiunte prima. Altri business stanno cogliendo opportunità di altissimo livello: sono già attive alcune realtà del campo della moda che, per fare un esempio, permettono la selezione e l'acquisto dei propri prodotti direttamente da **Instagram**, uno dei Social più utilizzati al mondo, il cui fulcro sono fotografie ed immagini. Anche se è difficile ipotizzare una simile attività nel mondo bancario, la strada è ormai aperta per ogni sperimentazione.

Il modello Fintech è un altro motore di evoluzione del sistema bancario, sebbene, allo stato attuale, non esista una definizione condivisa del termine “Fintech”. La stessa **N26** già citata, nonostante sia in possesso di licenza bancaria, incorpora tutte le caratteristiche fondamentali del mondo Fintech: un modello di business a forte trazione tecnologica, caratterizzato da agilità, innovazione e focalizzato sulla *customer experience*. Per dare una definizione generale, si può dire che le Fintech siano quelle società che utilizzano la tecnologia per offrire servizi finanziari o generare l'innovazione tecnologica nella fornitura di servizi finanziari. Le Fintech possono essere startup o anche società già solide, che provino a sostituire o migliorare la fruizione dei servizi finanziari tramite i canali tradizionali.

Grazie alle tecnologie innovative, fulcro del settore Fintech, **questo mondo sta guadagnando la fiducia di consumatori** e di imprese, che vedono nelle nuove soluzioni tecnologiche offerte una valida, e spesso preferibile, alternativa ai servizi delle Istituzioni tradizionali. Le implicazioni per il settore sono immense: questi sviluppi hanno infatti il potenziale di erodere il valore di mercato dei player tradizionali, rendendo sempre più difficile per le Istituzioni mantenere costante la fedeltà dei propri clienti.

Le Fintech hanno saputo interpretare sin da subito le nuove e crescenti esigenze del mercato attraverso l'offerta di soluzioni che permettono una migliore accessibilità ai più svariati servizi finanziari. In questo contesto, la ricerca di una sempre migliore *customer centricity* è diventata la principale priorità per soddisfare le esigenze dei nuovi clienti “digitali”.

Anche grazie all'organizzazione e al supporto di **incubatori, acceleratori e Venture Capital**, il fenomeno Fintech è cresciuto in maniera esponenziale, negli ultimi anni, tanto che soprattutto in certi ambiti come i payments e il wealth management, diventa

possibile individuare in piccole startup altamente tecnologiche dei veri e propri competitor dei giganti bancari. Nel contesto appena descritto, di fronte a queste innovazioni potenzialmente in grado anche di disintermediare business da loro tradizionalmente presidiati, la reazione delle Istituzioni finanziarie è in bilico fra il timore per un nuovo pericoloso competitor e la volontà di attivare sinergie per rinnovarsi. Questa seconda visione del rapporto Fintech/Istituzioni è sicuramente quello che **premia tutti i soggetti coinvolti**, compresi i consumatori stessi. Per le Istituzioni **una partnership o una collaborazione** con le Fintech – il business model della quale deve essere oggetto di attente valutazioni – potrebbe essere una strategia molto conveniente e procurare vantaggi rilevanti. Nella **simbiosi** e nelle **sinergie** con le Fintech, in una cosiddetta **Fintegration**, emerge una soluzione eccellente tanto per rispondere ad uno stimolo esterno quanto per innovare il proprio business.

In questo scenario di **coopetition** tra Fintech e Istituzioni, è indubbio insomma che **le Fintech rappresentino una grossa sfida**, considerando come si stiano specializzando su specifici “anelli” della catena del valore finanziario, con la promessa di essere più semplici, economiche e trasparenti per i clienti, rispetto a singoli prodotti e servizi, ma è altrettanto indubbio che le Istituzioni possano veramente trasformarsi e abbracciare il mondo Fintech, o una parte di esso, ed in questo contesto possono far leva anche sulle proprie peculiarità, che tutt’ora garantiscono vantaggi di rilievo sulle nuove Fintech.

Per le Istituzioni le Fintech possono rappresentare dunque un **modello da emulare** per semplificare e razionalizzare prodotti, servizi e processi in modo *smart* e soprattutto per **incidere sulla cultura** aziendale-finanziaria.

Dall’altro lato, le Fintech hanno **molto da imparare** e da attingere dalle Istituzioni tradizionali. Oltre all’ampia *customer base* già citata, importanti differenze a favore di quest’ultime sono la loro **reputazione consolidata**, la loro esperienza rispetto al complesso sistema di **normative**, le **competenze tecniche**, per esempio in materia di Risk Management, e l’ampia disponibilità di capitali e di considerevoli asset.

Dunque, come si può facilmente desumere, entrambe le parti ottengono svariati benefici dalla cooperazione, condividendo i propri punti di forza in modo da creare valore aggiunto per il cliente e quindi una migliore e più soddisfacente *customer experience*.

Affinché questo scenario possa compiersi, la simbiosi deve generare vantaggi per entrambe le parti, secondo una logica *win-win*: le Istituzioni possono adattarsi meglio all’ecosistema digitale odierno, diventando più innovative e più **focalizzate sui bisogni** della clientela, mentre le Fintech possono beneficiare della maggiore *customer base* e dei relativi dati custoditi nei database delle banche.

Il vero punto critico della sfida della *Fintegration* consiste, allora, nel fatto che occorre **preservare l’agilità e l’innovazione** della Fintech oggetto di partnership, ma allo stesso **tempo cercare di integrarla** in quello che è il mondo finanziario tradizionale.

Solo in questo modo sarà possibile andare verso un rapporto di collaborazione vantaggioso per entrambe le parti, facendo così in modo che la *disruption* digitale non comporti l'estinzione delle Istituzioni finanziarie, ma la loro innovazione e prosperità.

DIGITAL BUSINESS, REMOTE & ROBO ADVISORY

Nel parlare di evoluzione digitale nel mondo bancario, oltre la trattazione dei canali mobile e dei Social Media, è inevitabile parlare di altre e più recenti novità, in termini di modelli di servizio. Infatti, una fortissima evoluzione si è avuta nella gestione del rapporto con la clientela **in filiale**, ma anche **da remoto**, in un processo che sta spingendo per andare sempre più a mischiare i canali digital con quelli fisici per creare una esperienza *seamless*, anche in risposta alla ben nota crisi del modello distributivo tradizionale e alla conseguente **riduzione del numero degli sportelli**.

Il primo passo di questo percorso è stato, tanto nel mondo bancario quanto in quello assicurativo, il recente impiego di strumenti digital finalizzati ad una **interazione evoluta** con il cliente direttamente in filiale. L'impiego della tecnologia in filiale è particolarmente indicato innanzitutto per **migliorare la customer experience** grazie all'impiego di strumenti interattivi semplici e di impatto, come chioschi self e tavoli digitali per la presentazione dei prodotti al cliente. Unitamente al miglioramento della *customer experience*, un importante vantaggio della tecnologia è anche quello della riduzione dei costi. Un perfetto esempio di questo connubio è dato dalle **postazioni di consulenza da remoto**. Si tratta tipicamente di postazioni di videoconferenza che consentono al cliente di avviare una **videochiamata** con un operatore della Banca, **aprire un conto** e gestire le **operazioni** di routine in autonomia permettendo inoltre di ricevere **consulenza finanziaria** ed effettuare investimenti, abbinata alla presenza in filiale della figura del **meeter-greeter**, incaricato di accogliere il cliente e guidarlo nell'uso della postazione self service. Queste postazioni sono tipicamente dotate di una serie di strumenti ulteriori come tablet per la **firma grafometrica** dei documenti, scanner per la scansione dei documenti di identità del cliente, ed oltre al loro design innovativo hanno, come punto di forza, quello di abilitare una forte riduzione dei costi dando la possibilità di **concentrare le competenze specialistiche** senza disperderle sull'intera rete fisica, pur rendendole disponibili all'intera clientela recatasi in filiale.

Se queste tecnologie si sono già fatte largo, in qualche misura, nell'ecosistema bancario, esistono anche strumenti innovativi che stanno venendo solo ora testati a livello internazionale e che aumentano il livello di disintermediazione e di "smaterializzazione" del rapporto fra Banca e clientela.

In questo contesto si sta sviluppando la **Virtual Branch**, una soluzione che vuole porsi come congiunzione fra i bisogni di **maggior livello di servizio** da parte del cliente, la sua necessità di **operare ovunque si trovi** tramite mezzi telematici e la necessità della Banca di **accentrare le competenze** proponendo modalità di relazione innovative. Da un punto di vista pratico, la Virtual Branch consiste in **un portale online** tramite il quale il cliente può contattare un advisor della banca, disponibile 24/7, consultabile in Audio, Video o in Chat, con cui è possibile ottenere consulenza, acquistare prodotti ed effettuare svariate altre operazioni. Il sistema permette di così di centralizzare anche le

competenze evolute degli advisor, contemporaneamente permettendo ai clienti di operare da dove preferiscano.

Come accennato, le caratteristiche principali della Virtual Branch si concretizzano nella possibilità di mantenere un **rapporto diretto e personale** con un cliente, consentendogli di interagire con le tecnologie tipiche dell'internet banking ma con il **livello di supporto** e di assistenza tipico delle filiali, di fornire un livello di servizio estremamente alto con **orari molto più estesi** di quelli della filiale standard, permettendo inoltre al cliente di **non doversi recare personalmente** in un luogo fisico. Un'ultima caratteristica tipica della Virtual Branch è data dalle **nuove modalità di interazione** abilitate, ulteriormente innovative rispetto a quelle già citate delle postazioni di videoconferenza.

Queste modalità sono rappresentate dal desktop sharing, dal co-browsing, dalle firme digitali ma anche da **visori per la realtà virtuale** e operatività **tramite realtà aumentata**. Queste ultime due sono particolarmente innovative nel mondo bancario, mentre hanno già iniziato ad affacciarsi, come strumento di marketing e di operatività, in altri business. La realtà aumentata è stata già impiegata nel mondo dei commercianti retail, per esempio attraverso codici da scansione su cataloghi cartacei, con lo scopo di mostrare alla clientela i propri prodotti negli ambienti casalinghi in cui andrebbero poi collocati.

Nel mondo bancario, queste tecnologie stanno venendo testate, in Italia, da **Widiba**, che sta provando a strutturare filiali online ad elevata interazione, con i progetti **Widiba Home** e **Widiba Dialog**. Widiba Home permette di entrare in una «filiale Widiba» vera e propria, riprodotta virtualmente. Il cliente potrà avere **un servizio 24x7x365**, esplorando la filiale con **un visore VR** e interagendo, anche tramite linguaggio vocale, con un *digital concierge* per poter effettuare le disposizioni che desidera.

Questo sistema, la cui portata innovativa è certamente vasta, sono ancora in una primissima fase di sviluppo per quanto riguarda l'ecosistema bancario, e le prospettive di diffusione sono ancora incerte. È però indubbio che questi strumenti di interazione spingano ulteriormente in avanti la centralità della tecnologia nella relazione fra Banca e clienti. A proposito di “disintermediazione” e di progressiva diminuzione del livello di interazione umana, attraverso l'installazione di postazioni evolute in filiale e con le filiali interamente virtuali, è doveroso un focus sul **Robo Advisor**. Con il termine Robo Advisor si intende una particolare **classe di consulenti finanziari** in grado di effettuare gestione dei portafogli basata sull'impiego di algoritmi e con una limitata interazione umana.

I passi fondamentali del funzionamento del Robo Advisor sono essenzialmente tre: **Onboarding**, **Profiling** e la **Costruzione e gestione del portafoglio**. L'Onboarding, innanzitutto, avviene **direttamente online**, sfruttando pubblicità sui

Social o, per le soluzioni interni alle Banche, sui portali dell'Istituzione, in entrambi i casi **senza interazione** umana e in modalità completamente paperless. Il punto di forza di questa soluzione è, evidentemente, la velocità e semplicità per il cliente. Al termine del processo di Onboarding avviene il **Profiling**: al momento dell'iscrizione avviene infatti la **compilazione online di un questionario** (necessariamente MiFID II compliant) funzionale alla **profilazione** del cliente, per comprendere **la sua preparazione finanziaria, il suo risk appetite e l'obiettivo** dei suoi investimenti. L'obiettivo degli investimenti è di grande rilevanza nel passaggio alla **costruzione e gestione del portafoglio**, specialmente in quanto, sfruttando le informazioni del questionario, viene strutturato **tramite algoritmi** il portafoglio del cliente, tipicamente secondo il concetto di **goals-based investing**. Solitamente sono utilizzati mix predefiniti di ETF per costruire **portafogli a basso costo**, diversificati e liquidi **coerenti agli obiettivi dell'investitore**.

Le caratteristiche strutturali dei Robo Advisor ne rendono facilmente intuibili i vantaggi. Innanzitutto, l'impiego di algoritmi predefiniti e di strumenti di investimento come gli ETF permette di arrivare a processi e portafogli **ad elevata standardizzazione**, semplificando di molto l'operatività della consulenza. La tecnologia dei **Robo Advisor**, inoltre, anche grazie alla suddetta standardizzazione e alla elevatissima automazione, permette di ottenere un **sensibile abbassamento dei costi** per la consulenza finanziaria. A loro volta, i costi minori e la limitata necessità di personale umano permettono l'offerta del servizio di consulenza anche con fee inferiori e a partire da cifre limitate per l'investitore, abilitando l'accesso ad **una gamma di clienti più vasta**, la cui profittabilità **non giustificherebbe** una consulenza tradizionale personalizzata.

La tecnologia dei Robo Advisor può presentare, come visto, diversi vantaggi per il mondo bancario. Resta aperto però il discorso su **con che modalità integrarla e in che modo utilizzarla**. In questa logica sono stati introdotti **i modelli di servizio** nell'immagine sottostante. Ad un livello di personalizzazione del servizio minore, nella parte bassa, sono associati modelli di servizio in cui la **“componente Robo” è prioritaria**, permettendo così di servire prevalentemente la clientela retail. Questa fascia di clientela è dunque servita con **maggior efficacia dai player digitali e dalle Fintech**, sempre tenendo presente di come sia possibile per una Banca stringere partnership con questi soggetti per sviluppare una propria piattaforma di Robo Advisory o, nel caso di un forte focus sui costi, tramite una piattaforma di Robo4Advisory. Un livello di **personalizzazione intermedia** è maggiormente indicato per una clientela più esigente e redditizia. Per queste ragioni le **possibilità di impiego** di Robo Advisor nel segmento di clientela affluent sono **inevitabilmente più ridotte**, ed è per questo che i modelli suggeriti sono soprattutto quello ibrido, tramite un tool di Robo4Advisor, e quello tradizionale di consulenza *face to face*. Gli spazi per il Robo Advisor sono

inevitabilmente ancora minori per la clientela private, desiderosa di avere un livello di personalizzazione e di cura ancora superiore, che ad ora **non può prescindere dal rapporto diretto**.

CONCLUSIONE

Le sfide della **Digital Transformation** impongono al mondo bancario un radicale cambiamento della gestione dei rapporti con il cliente. Le principali evoluzioni dipendono dai nuovi strumenti tecnologici che permettono di offrire **servizi a valore aggiunto** alla clientela e dai nuovi *competitor*, come le **Fintech**. Questi cambiamenti impongono alle Istituzioni di analizzare le innovazioni che è **possibile apportare al proprio modello di servizio** e di fornirsi delle **tecnologie più adeguate** per farlo, anche tramite partnership strategiche con le stesse Fintech o con altri operatori del sistema.

Dopo aver passato in rassegna le numerose trasformazioni attuabili tramite l'impiego di tecnologie IoT, delle Open API, dei Big Data e del Cognitive Computing, il **Digital Banking HUB** ha indagato le possibilità abilitate dall'**omnicanalità**, dal **Mobile e Social Banking**, dalle **Fintech**, dal **Remote Business** e dal **Robo Advisory**.

Le sfide dell'omnicanalità sono state raccolte e affrontate da molto tempo dal mondo bancario. È innegabile però che in tempi recentissimi il peso dei canali digitali, e nello specifico del Mobile, sia cresciuto moltissimo e sia ancora in crescita sul peso dei canali utilizzati e preferiti dalla clientela. Affrontare dunque i nuovi canali, e le Fintech abilitanti le principali innovazioni, è **una necessità inevitabile** per le Banche, e le evidenze della ricerca sono che queste soluzioni non devono essere realizzate all'interno di una strategia mimetica rispetto alle altre Istituzioni, e non come dei semplici accessori, ma anche come veri e propri **strumenti di differenziazione**.

Per quanto riguarda il business da remoto, la ricerca ha evidenziato come le evoluzioni tecnologiche odierne si posizionino all'interno di un percorso che da molto tempo sta via via aumentando la disintermediazione e, in generale, **diminuendo la necessità di interazione umana**. In questo senso vanno sia le nuove tecnologie all'interno della filiale, che le filiali virtuali che, in misura ancora maggiore, i Robo Advisor. È però necessario **valutare bene l'impatto di queste nuove tecnologie sul business**, sia rispetto alle filiali virtuali che ai Robo Advisor, che necessitano di **modelli di integrazione coerenti** con le strategie della banca e con i segmenti di clientela che si intende raggiungere.



CeTIF



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore