



## **RAPPORTO ABI**

# **DIGITALIZZAZIONE E RETAIL BANKING: L'EVOLUZIONE DELLA RELAZIONE BANCA CLIENTE DURANTE LA PANDEMIA**

Ufficio Studi

Dicembre 2021

- Premessa**
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)**
  - Lo sportello**
  - Il consulente finanziario**
  - L'Atm**
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking**
  - Il Contact Center**
  - Chatbot e chat con operatore**
  - I Social Media**
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:**
  - I contatti con la banca**
  - L'operatività della clientela**
  - L'acquisizione digitale (*digital onboarding*)**
  - I clienti meno digitali**
- Impatti sulle performance commerciali delle banche**
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti**
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale**
  - I reclami digitali**
  - Fedeltà e web**
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda**
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento**
  - Dinamismo dei clienti evoluti**
  - Banche e Fintech**
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance**
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti**

# Premessa

Il documento ha lo scopo di fornire un **quadro aggiornato e completo sulla diffusione dei diversi canali distributivi** nell'ambito del settore, analizzandoli sia in termini di utilizzo da parte delle banche per l'offerta dei propri prodotti e servizi sia in termini di modalità di uso da parte della clientela.

Uno specifico approfondimento è dedicato, inoltre, allo studio delle tendenze in atto nel mercato, esplorando come evolvono in parallelo i comportamenti e gli atteggiamenti della clientela, anche nella relazione con la banca.

Infine, vengono illustrate le opportunità offerte dall'attuale contesto digitale nel quale le banche operano per consolidare la relazione e il grado di fedeltà della clientela, nonché le principali sfide da affrontare per sviluppare nuove competenze distintive e rafforzare il proprio posizionamento competitivo sul mercato.

Per realizzare il piano di ricerca, ci si è avvalsi degli strumenti di indagine presenti in Associazione, alcuni già da tempo consolidati e altri di più recente attivazione.

In particolare:

## domanda

-per quanto riguarda **l'analisi della domanda**, i dati sono tratti sia da indagini di mercato condotte su campioni di clienti, sia da rilevazioni continuative svolte con la collaborazione di campioni di banche;

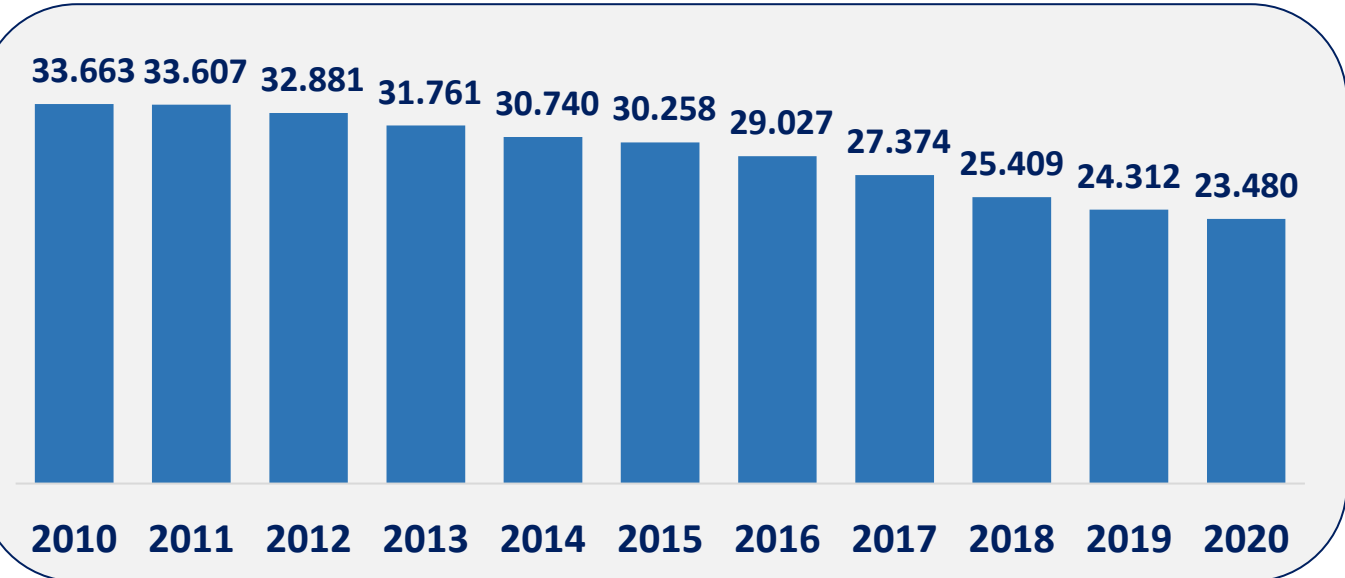
## offerta

-per quanto riguarda **l'analisi dell'evoluzione dell'offerta**, il rapporto si basa soprattutto su indagini esplorative relative a tematiche specifiche, oltre che su fonti pubbliche.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)**
  - Lo sportello**
    - Il consulente finanziario
    - L'Atm
    - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
    - Il Contact Center
    - Chatbot e chat con operatore
    - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:**
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche**
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti**
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda**
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# La riduzione della rete di sportelli negli ultimi 10 anni

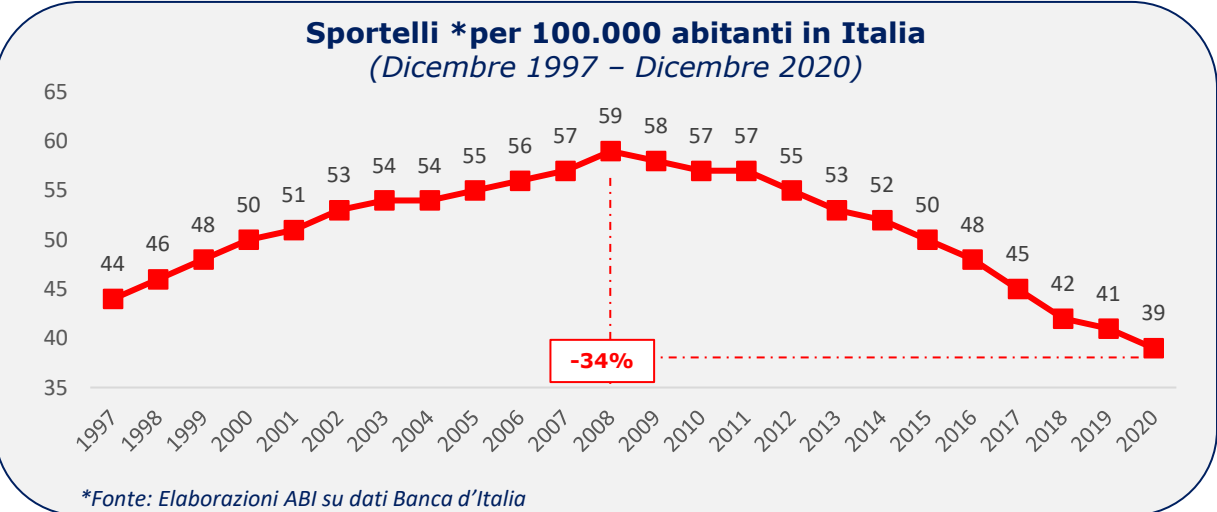
## La rete di sportelli in Italia



Prosegue il trend di riduzione del numero di sportelli bancari. Negli ultimi 10 anni sono stati chiusi 10180 sportelli , di cui il 54% circa negli ultimi 5 anni. **Solo nell'ultimo anno, il loro numero è sceso di circa 830 unita' (-3,4%).** Si consolida e si rinnova lo spazio per la **consulenza in filiale**, per cui si progettano ambienti più accoglienti e riservati: in tal senso, la pandemia proseguita nel 2021 ha posto le basi per far evolvere ulteriormente il ruolo dell'agenzia nei modelli di servizio, come sta accadendo per il ruolo del punto vendita di molti settori extra bancari.

# La rete di sportelli: confronto con i paesi Europei

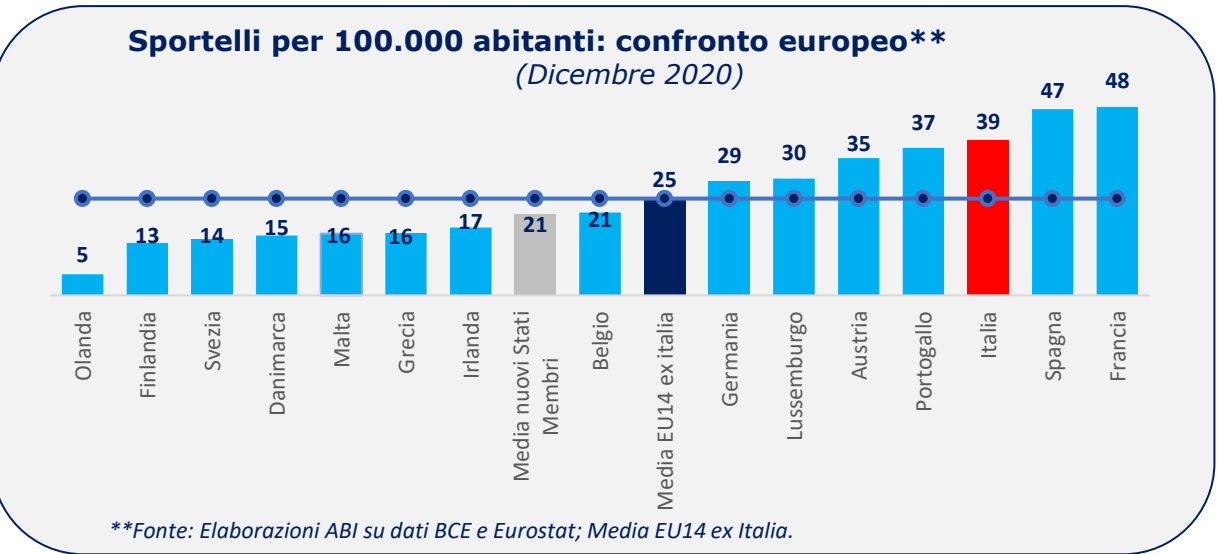
## La rete di sportelli



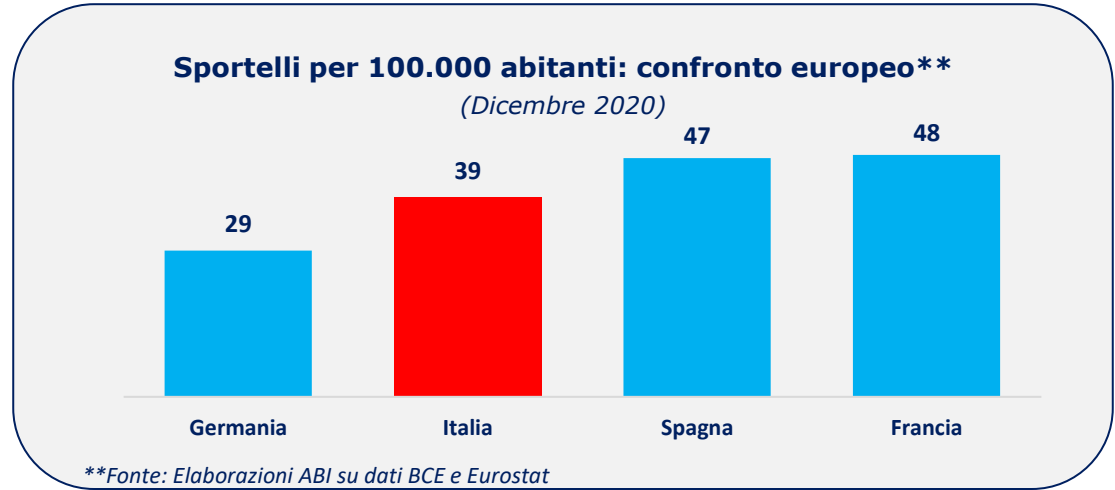
A partire dalla seconda metà dello scorso decennio gli intermediari hanno avviato un processo di razionalizzazione della rete distributiva.

Tra il 2008 e il 2020 il numero di sportelli bancari attivi sul territorio italiano è sceso di circa un terzo portandosi a 23.480<sup>1</sup>.

A dicembre 2020, il numero di filiali per 100.000 abitanti in Italia era inferiore a quello di mercati con caratteristiche simili come la Francia e la Spagna, ma superiore a quello della Germania.



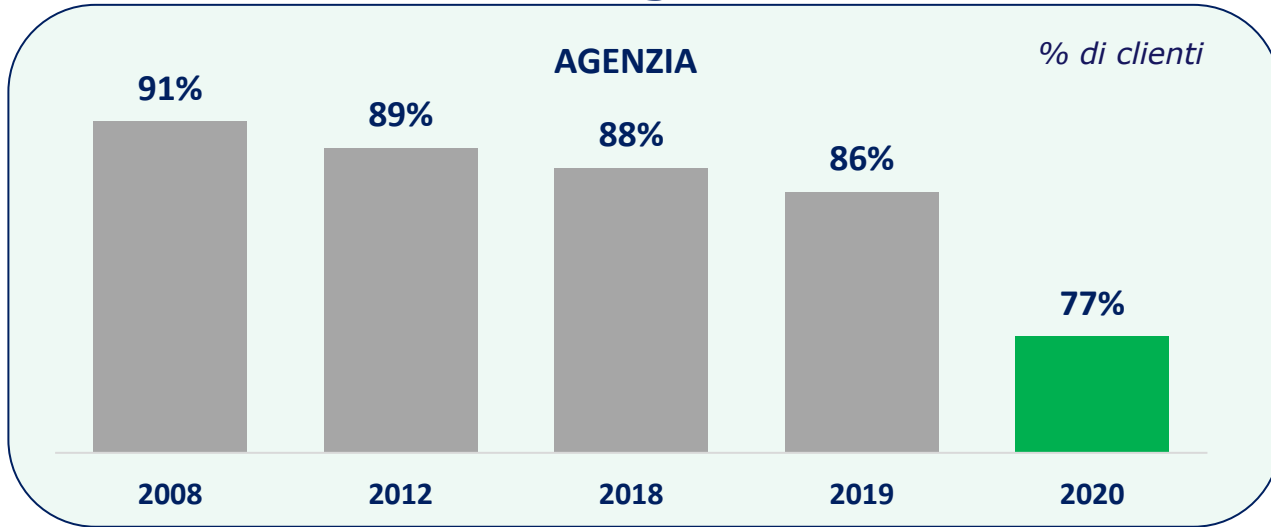
<sup>1</sup>23.520 se si considerano anche gli sportelli esteri.



\*\*\*il dato degli sportelli considerato nel confronto europeo incorpora anche gli sportelli italiani esteri

# Le modalità di uso dell'agenzia presso i bancarizzati

## L'uso dell'agenzia



Gli stili di vita più dinamici, il crescente uso di canali e strumenti digitali e **le regole di distanziamento dettate dalla pandemia hanno contribuito a ridurre l'incidenza dei clienti frequentatori dell'agenzia**. Diminuisce nel contempo la **frequenza delle visite mensili allo sportello** per coloro che la frequentano (-21% dal 2008). **Lo sportello assume sempre più il ruolo di un luogo deputato ad una relazione qualificata per effettuare consulenza** su operazioni complesse a maggior valore aggiunto per il cliente e per la banca.

\*Fonte: Osservatorio ABI-Ipsos nov. 2020  
 Interviste telefoniche – campione rappresentativo di bancarizzati 18-74 anni

# Le motivazioni di uso dell'agenzia presso i bancarizzati nel 2020



77%

## Per cosa è stata usata l'Agenzia negli ultimi 6 mesi?

8. Pensi alle situazioni più recenti negli ultimi 6 mesi ad oggi, in cui si è recato in agenzia, quali operazioni ha fatto?

Sono andati in agenzia nell'anno

valori %

Sono andato a prelevare/versare dei soldi 59

Ho fatto operazioni di pagamento  
(pagamento delle bollette/multe / tasse con f24 ...)

37

Ho versato degli assegni 19

Sono andato a mettere delle firme su **documenti contrattuali** 14

**Ho parlato di/chiesto/sottoscritto mutui/prestiti/finanziamenti** 10

Ho parlato di/sottoscritto **investimenti** 9

Ho parlato di /sottoscritto **polizze assicurative** 3

sono andato per rinnovo / cambio (bancomat, carte, libretto  
assegni) 2

Per risolvere un problema 2

Attivazione Internet/app 1

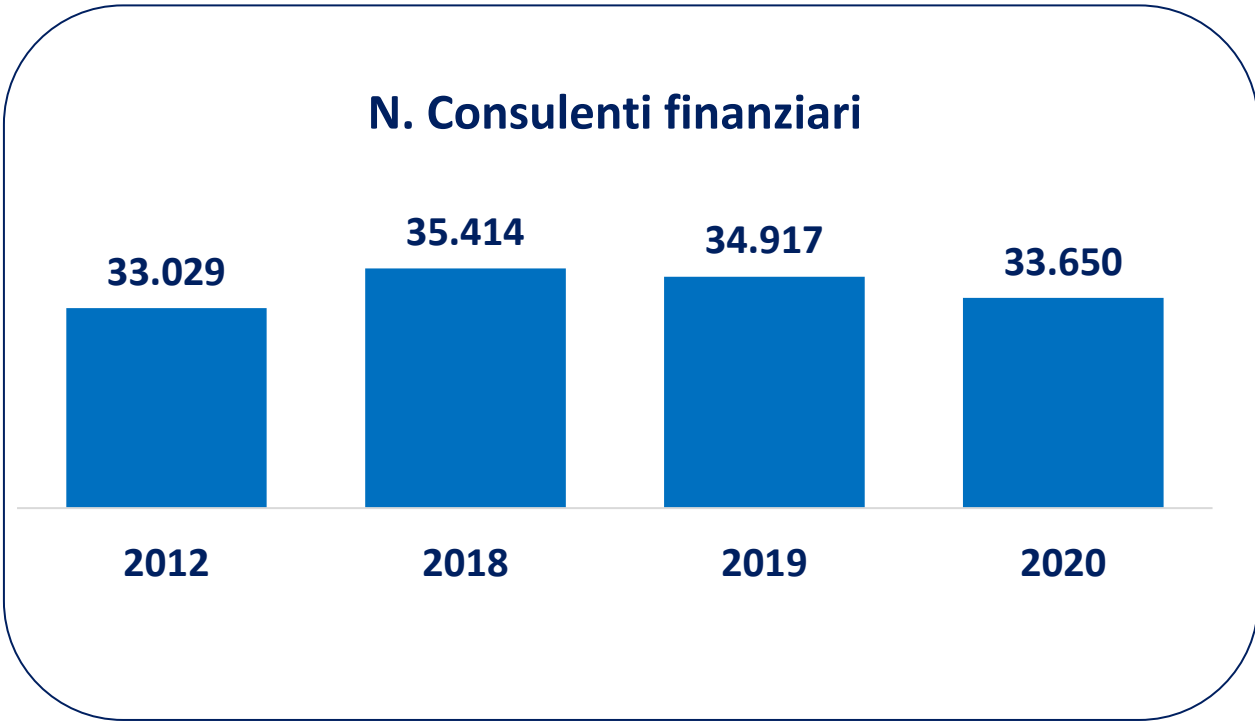
Non sono potuto andare in agenzia in questo periodo  
e ho fatto queste operazioni con un altro canale/ a distanza 6

La gestione della liquidità, delle operazioni di pagamento e di adempimenti burocratici sono le **motivazioni principali** per cui il cliente è andato in agenzia **in periodo pandemico**. Una quota di clienti più contenuta ha continuato a fare **operazioni diverse a valore aggiunto**, marginali le altre tipologie di operazioni



- Premessa
  
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario**
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
  
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
  
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
  
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

## Si consolida la consulenza a domicilio



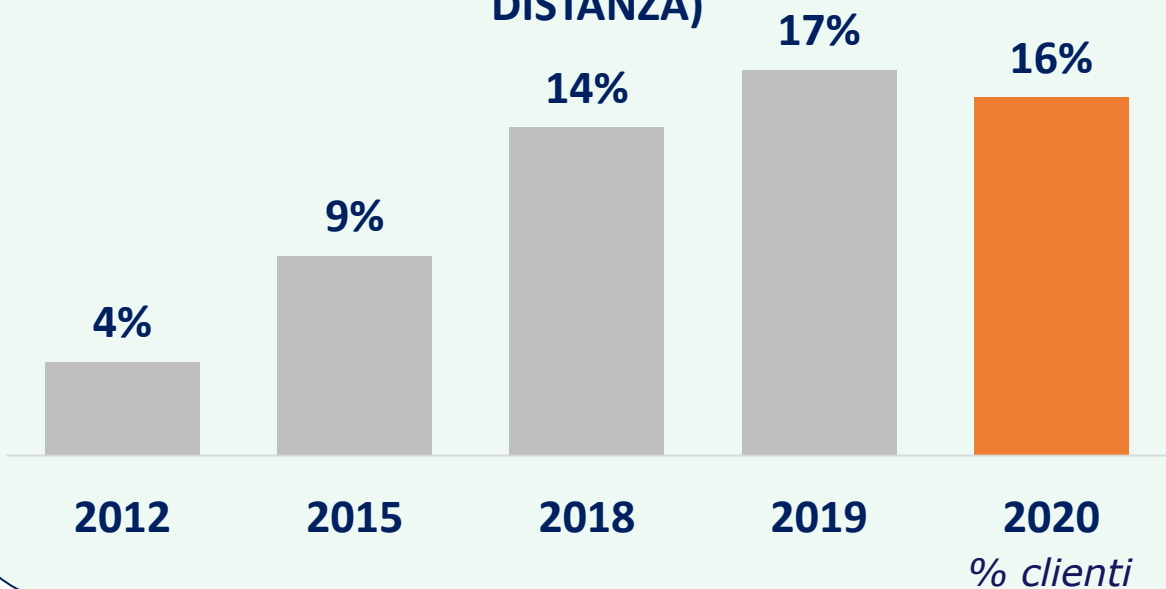
I modelli di servizio si sono fortemente riconfigurati negli ultimi anni per adeguare la distribuzione agli «**stili di vita**» più **dinamici della clientela investitrice**.

Nell'anno 2020 si è lievemente ridotto il numero dei consulenti. I consulenti con mandato ammontano a inizio 2021 a 33650 (+ 2% dal 2012 ma in calo del 3,5% rispetto al 2019).

\*Fonte: Relazione Annuale OCF 2012- 2020 (luglio 2021)

## Il ricorso al consulente finanziario

### CLIENTI CHE HANNO CONTATTATO NELL'ANNO I CONSULENTI FINANZIARI (A DOMICILIO/A DISTANZA)

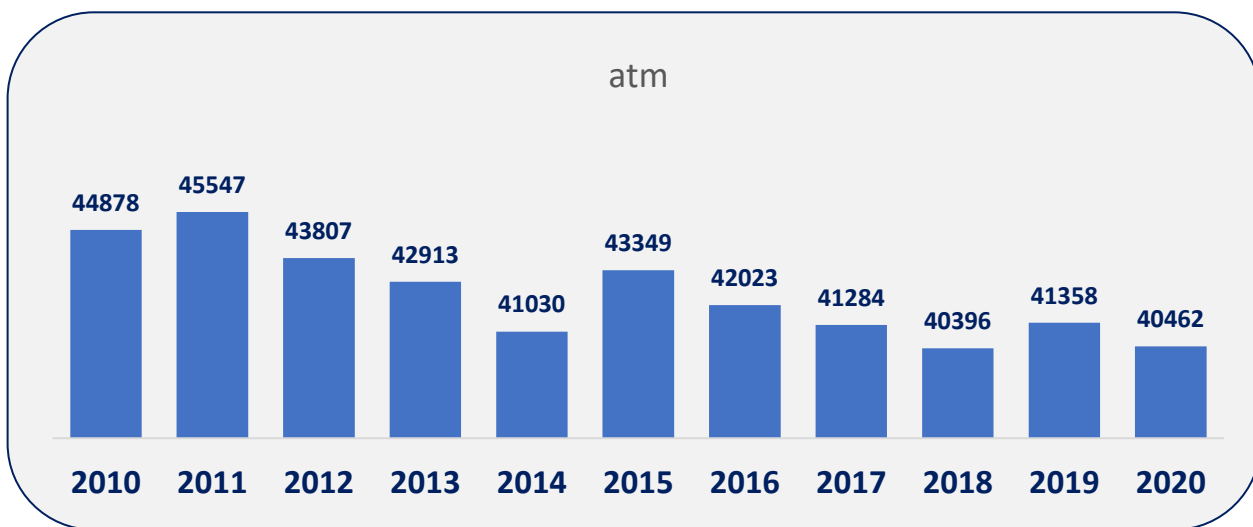


Nonostante le difficoltà dettate dal distanziamento connesso alla pandemia si è mantenuto il trend di ricerca di personalizzazione del confronto con un referente a domicilio. Le dotazioni tecnologiche dei consulenti finanziari e la propensione dei clienti a confrontarsi anche a distanza data la situazione hanno contribuito a mantenere **costante la quota di clienti** che hanno fatto **ricorso al consulente finanziario: poco meno di 5 milioni di clienti.**

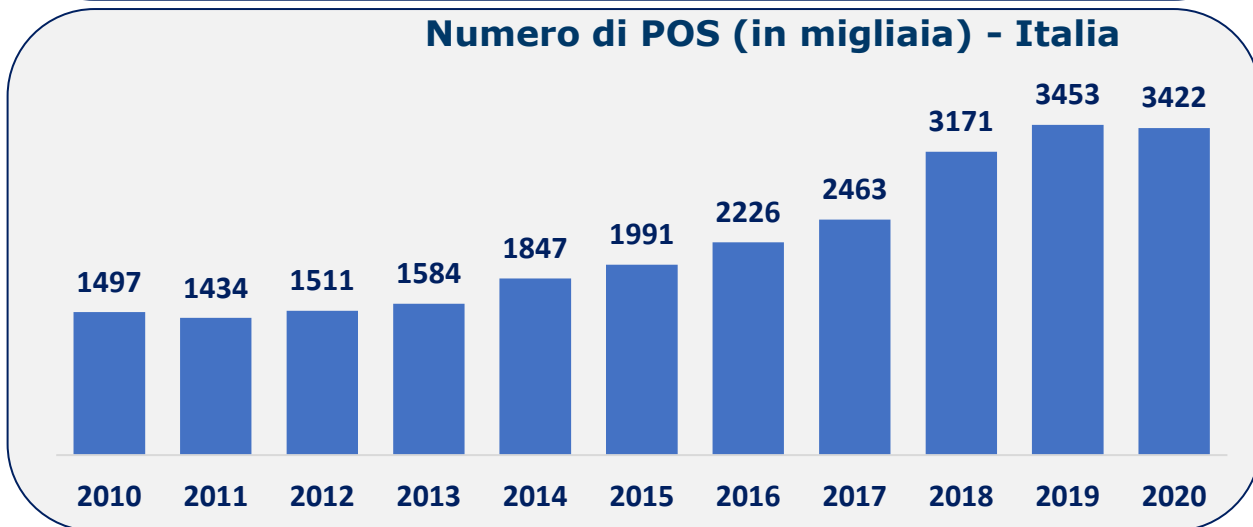
- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# L'evoluzione degli ATM

## Numero di ATM - Italia



## Numero di POS (in migliaia) - Italia

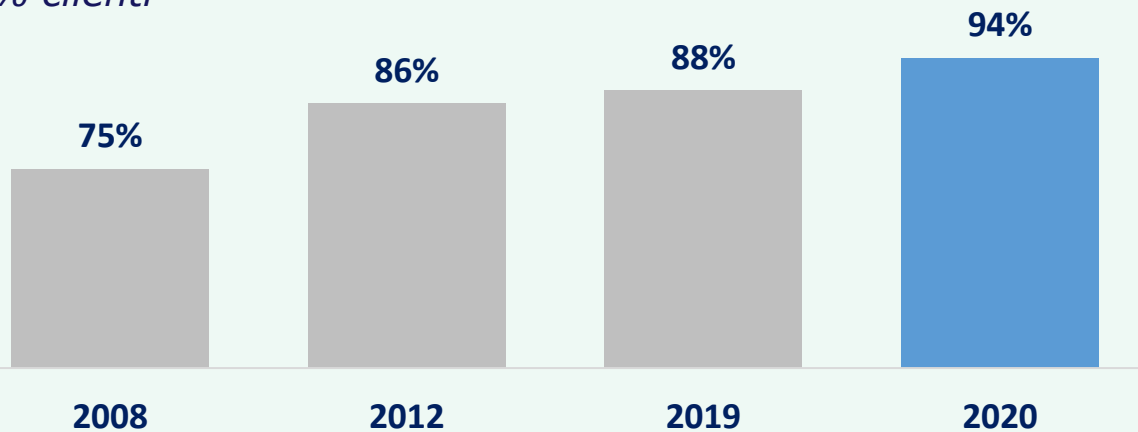


In termini di numerosità, gli ATM hanno registrato una stabilizzazione nonostante il calo degli sportelli e la crescita delle transazioni effettuate mediante bonifici, carte di pagamento o addebiti preautorizzati. Contemporaneamente, **il numero di POS** per effettuare le transazioni di pagamento elettroniche, dopo anni di costante crescita ha registrato una battuta d'arresto, probabilmente in connessione con lo sviluppo dell'e-commerce e il lungo periodo di chiusura di numerose tipologie di esercizi commerciali.

## L'uso dell'ATM presso i bancarizzati si articola su nuove funzioni

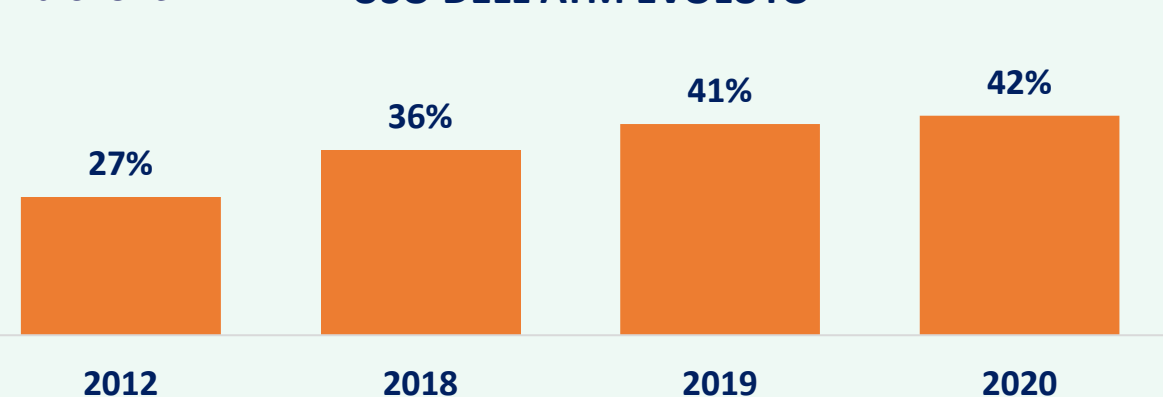
### L'uso tradizionale dell'ATM

% clienti



% clienti

### USO DELL'ATM EVOLUTO



L'ampia diffusione degli strumenti di pagamento digitali, peraltro aumentata in periodo di pandemia, ha rappresentato un elemento di accelerazione dell'incremento di **uso diffuso degli ATM** (soprattutto per operazioni di prelievo di contante). La difficoltà di recarsi in agenzia nell'anno 2020 per l'operatività più 'evoluta' (pagamenti, ordini) ha contribuito a far crescere un uso anche più evoluto dell'**ATM da parte di oltre 2 clienti su 5** (es. versamenti assegni e ricariche telefoniche o di carte prepagate).

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking**
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti



### Total Digital Audience GENNAIO 2021 - DATI SITO & MOBILE APP

Base dati Total Digital Audience: individui 2+ da Computer; individui 18-74 anni da Mobile (Smartphone e Tablet)

Fonte: Audiweb powered by Nielsen

DATI GIORNO MEDIO (browser + App)	TOTAL DIGITAL AUDIENCE 2+anni	COMPUTER 2+ anni	MOBILE 18-74 anni
Utenti unici giorno medio (.000)	37.682	14.013	34.076
Pop. di riferimento giorno medio (%)	63,2	23,5	78,1
Tempo per persona giorno medio (hh:mm:ss)	2:31:49	1:10:20	2:18:58
DATI MESE (browser + App)	TOTAL DIGITAL AUDIENCE 2+anni	COMPUTER 2+ anni	MOBILE 18-74 anni
Utenti unici mese (.000)	44.525	27.598	39.149
Pop. di riferimento mese (%)	74,6	46,3	89,7
Tempo per persona mese (hh:mm:ss)	66:23:09	18:26:58	62:29:50

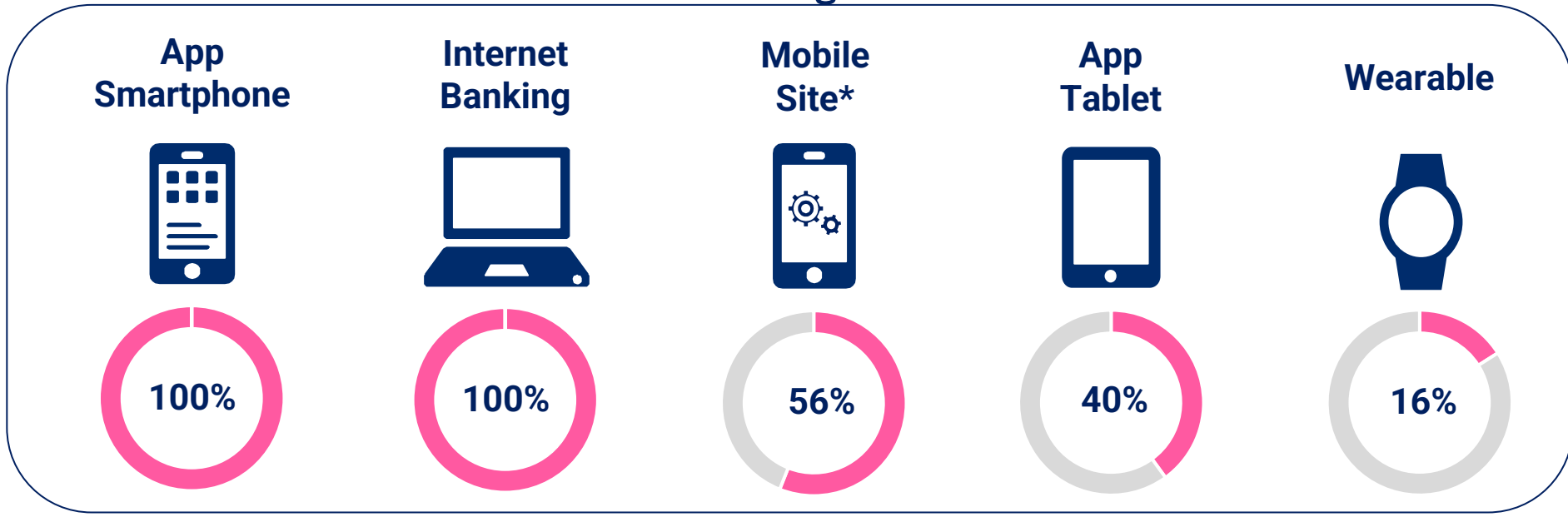
I nuovi modelli distributivi bancari si accompagnano alle tendenze della popolazione italiana nell'uso dei diversi strumenti di comunicazione ed esplorazione del mondo digitale.

L'uso crescente degli smartphone rispetto al pc sia in termini di tempo speso che di incidenza della popolazione che vi accede quotidianamente, evidenzia una tendenza dei cittadini rilevante di cui si tiene conto - come si vedrà nel seguito - per lo sviluppo dei nuovi modelli di servizio



# L'offerta di servizi via web

Piattaforme attraverso cui vengono offerti i servizi bancari



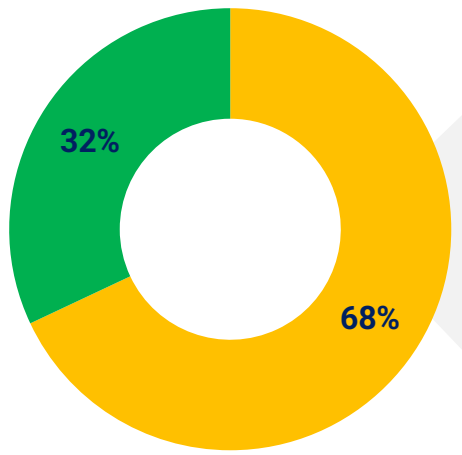
La configurazione dell'offerta dei servizi di Digital Banking è molto ricca nel panorama bancario. **Internet Banking e 'app' per smartphone sono ormai consolidati** nei modelli distributivi. L'app per Tablet è offerta dal 40% delle realtà (trend in diminuzione); il 16% offre anche la soluzione di offerta attraverso oggetti indossabili, come orologi (i cosiddetti *wearable*).

\*Si intendono tutte le tipologie di siti Internet adatti alla navigazione da dispositivi Smartphone e Tablet (m-site, siti responsive/adaptive)

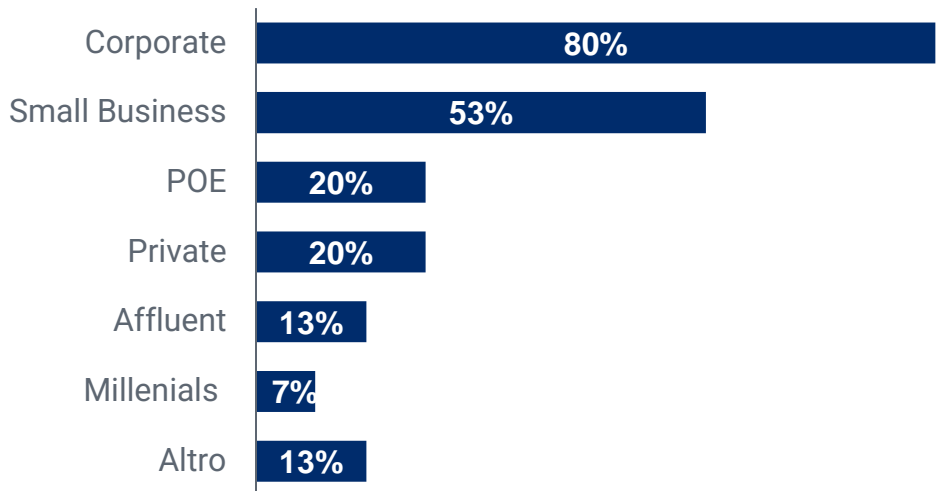
# L'offerta di Internet Banking

## Differenti punti di contatto per accesso al portale di Internet Banking

- Esistono dei Punti di accesso differenti
- L'accesso al portale di Internet Banking è lo stesso per tutte le categorie di Clienti



### Target di clientela differenti



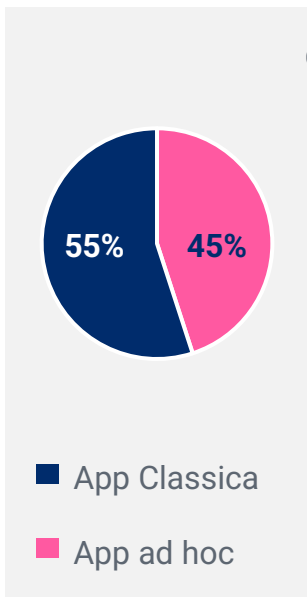
La maggior parte delle banche, nella configurazione delle modalità di ingresso al **portale di Internet Banking** da PC, ha costituito **punti di accesso diversi per target specifici di clientela** per rispondere alle relative esigenze. Nello specifico tali personalizzazioni si focalizzano **prevalentemente sulla clientela delle imprese**, in particolare per i segmenti Corporate e Small Business per i quali rispettivamente l'80% e il 53% delle banche prevedono "punti di contatto" specifici.

# Il mobile banking si innova con le 'app'

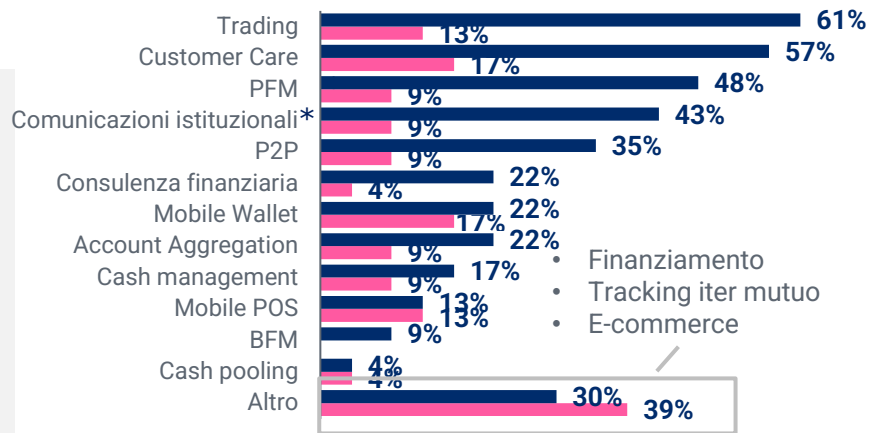
## Mobile banking

### FUNZIONALITÀ (OLTRE A QUELLE DI BANKING BASE)

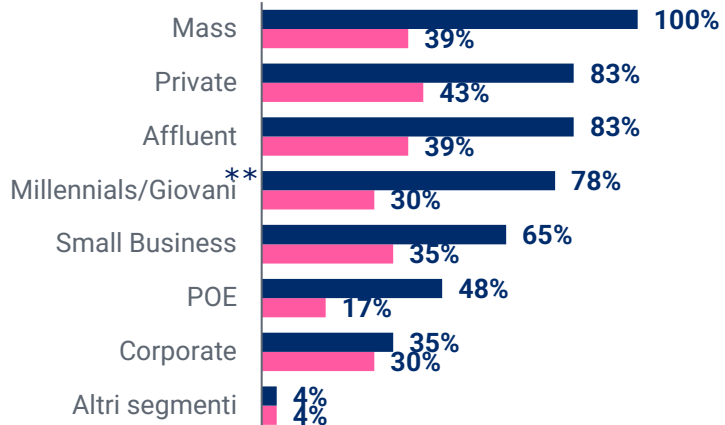
Campione: 60 app



\*\* SI intende target appartenente alla fascia d'età 18-35 anni



### Target



\*Si intendono comunicazioni rivolte agli stakeholder della Banca: investor relation, promozioni etc.;

**In media ciascuna banca ha sviluppato 2,6 diverse app**

Il numero di app è stato calcolato valutando come elemento discriminante il differente nome dell'app

Dall'analisi di un campione di 60 app, è emerso come poco meno della metà di queste sia dedicata a specifiche funzionalità o segmenti di clientela e complessivamente, ciascuna banca offre in media **2,6 diverse app**.

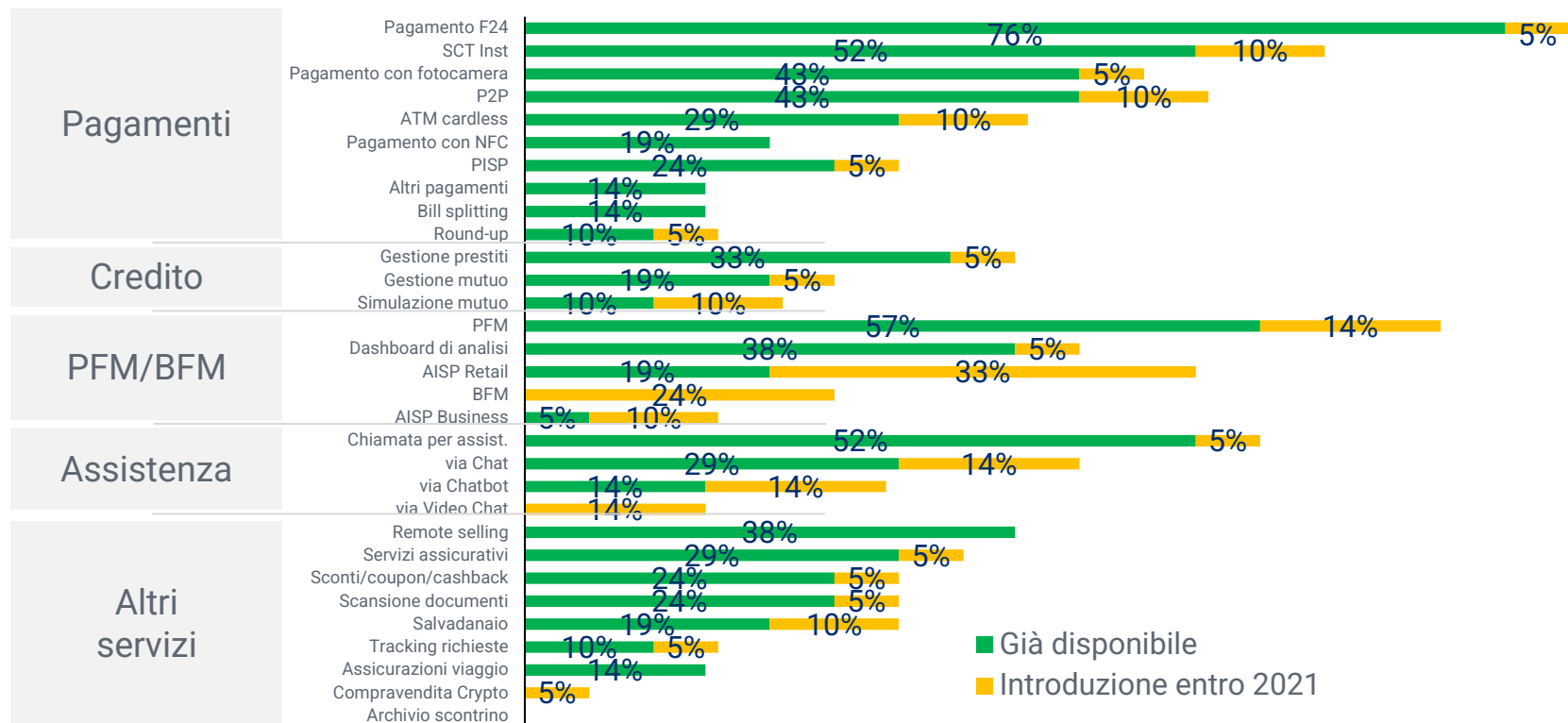
Le app classiche, oltre alle funzionalità di base, comprendono un ampio ventaglio di servizi, che rientrano principalmente nell'ambito trading e nell'assistenza e funzionalità di 'gestione del bilancio personale' (PFM). Il cosiddetto borsellino elettronico (*wallet*) insieme ai servizi di assistenza spesso sono offerti con applicazioni dedicate.

In riferimento al target di clientela, si riscontra in particolare **un incremento nell'offerta di app classiche nei confronti del segmento «business»** (Small Business, Piccoli Operatori Economici e Corporate).

# Il mobile banking si innova con le 'app'

## Mobile banking

### FUNZIONALITÀ (OLTRE A QUELLE DI BANKING BASE)



La domanda non ha preso in esame alcune funzionalità di base di cui è scontata la presenza scegliendo di focalizzare l'attenzione su altri servizi, alcuni già a un buon livello di maturità altri introdotti più recentemente, con una connotazione più "innovativa".

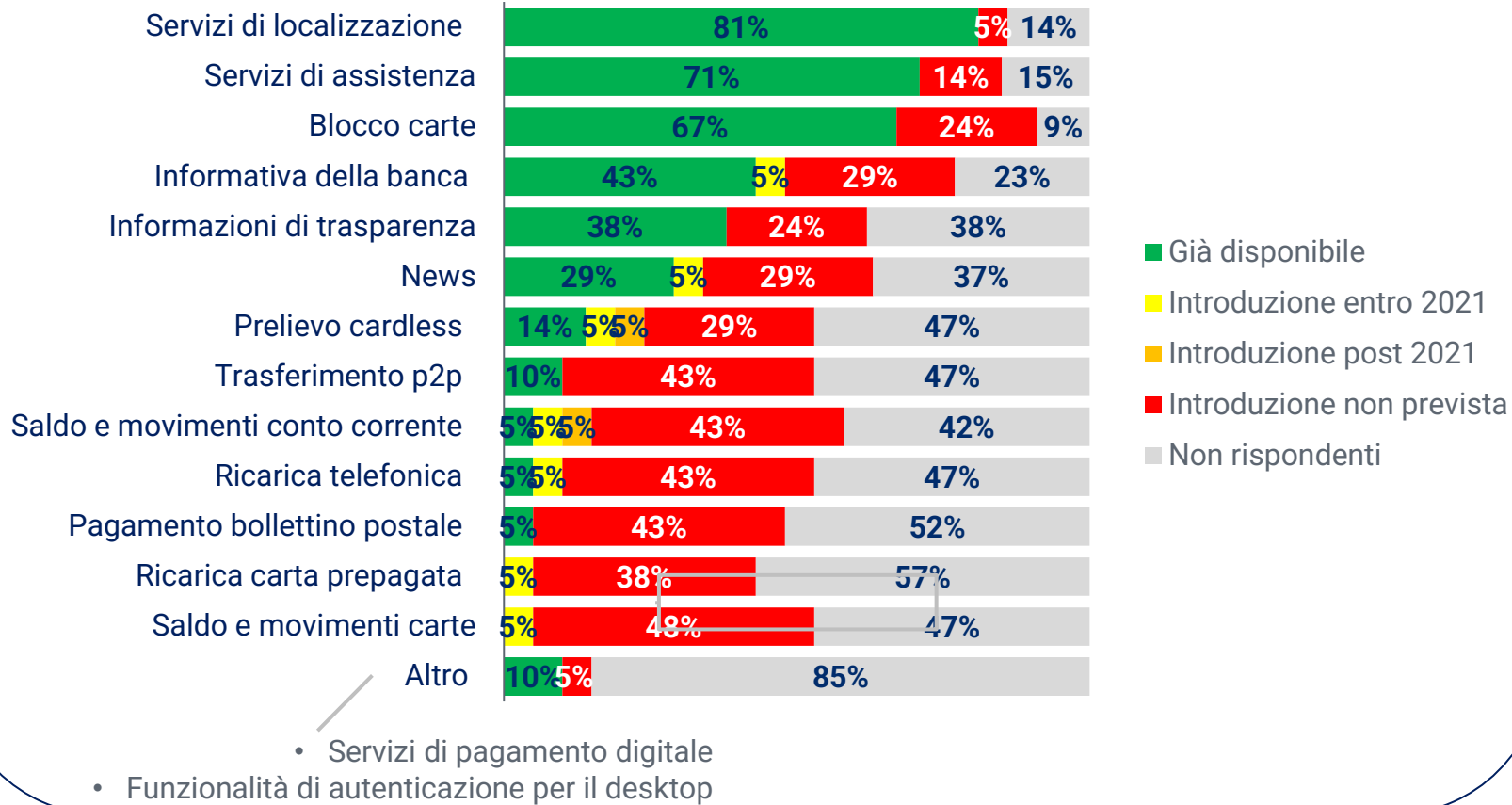
Le app di Mobile Banking si focalizzano maggiormente su funzionalità legate alla sfera dei pagamenti, nell'ambito del quale si rileva la crescita in particolare dei bonifici istantanei (SCT Inst). In coerenza rispetto alle intenzioni dichiarate l'anno scorso si rileva una forte crescita negli strumenti in grado di supportare il cliente a gestire il proprio 'bilancio familiare' (cosiddetto Personal Financial Management).

Nell'ottica prospettica di breve periodo spicca il 33% delle realtà che segnala l'introduzione del servizio di **integrazione di più rapporti di pagamento del cliente** (Account Aggregation) per la clientela privata entro la fine del 2021.

# Il mobile banking favorisce un approccio graduale di utilizzo

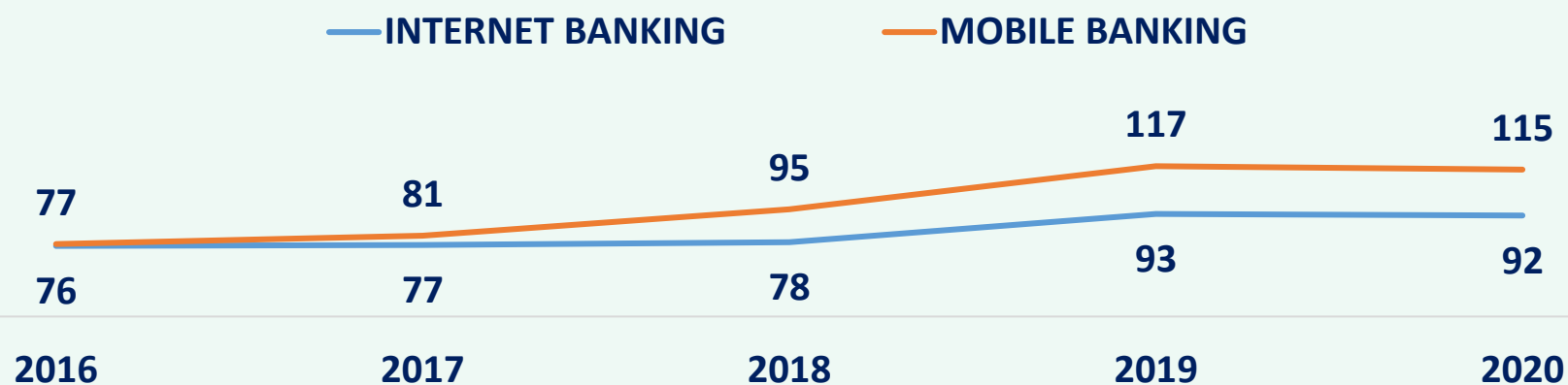
## Mobile banking

### L'OFFERTA DI SERVIZI IN PRE-LOGIN



Per agevolare i clienti nell'uso delle app le banche hanno consentito di utilizzare alcune funzionalità anche senza doversi autenticare. Si tratta ad esempio di servizi di geolocalizzazione, servizi di assistenza e di blocco carte di pagamento. L'approccio sviluppato consente di agevolare un uso graduale dell'applicazione anche da parte di utenti più timorosi di realizzare operazioni (informative o dispositive) dando un valore che può contribuire a generare fiducia e confidenza nei neoutilizzatori.

## FREQUENZA ANNUALE DI USO DI INTERNET BANKING E MOBILE BANKING



+50% negli  
ultimi 5 anni

+20% negli  
ultimi 5 anni

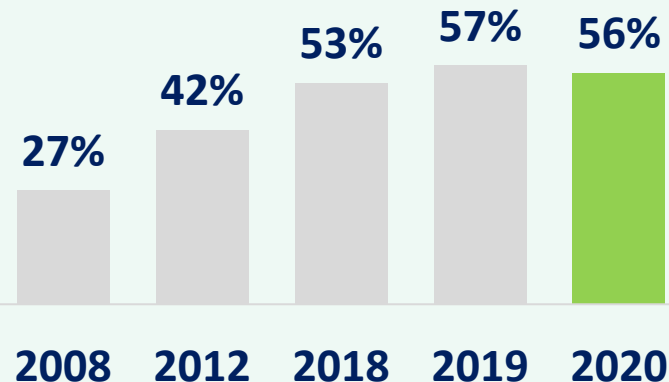
Lato clienti, nell'ultimo anno si è registrato un assestamento della frequenza di uso dei canali digitali. Il fenomeno mostra una **progressiva affermazione di una cultura digitale tra i clienti** e soprattutto va considerato tenendo conto che **il dato medio di frequenza include sia il dato di coloro che erano già utilizzatori di tali canali in passato sia quello dei numerosi clienti divenuti «digitali» per la prima volta in periodo di pandemia** (per i quali generalmente l'uso iniziale vede una minor frequenza di uso).

# Il web banking si diffonde a ritmi sostenuti

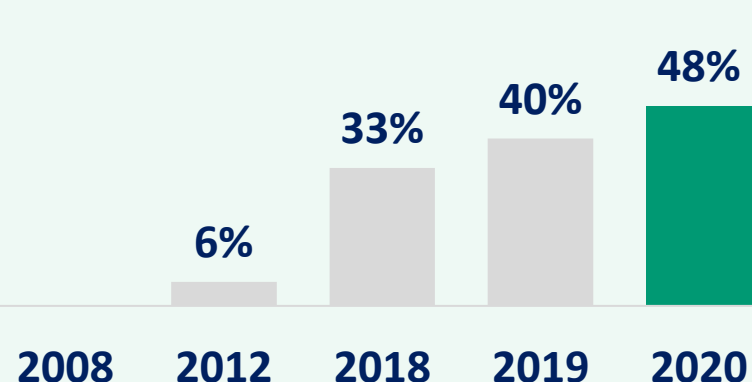
## Uso di Internet e mobile banking\*

% clienti

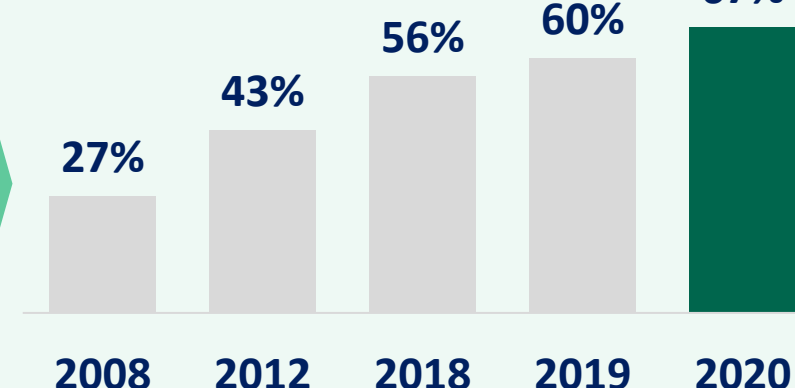
### INTERNET BANKING



### MOBILE BANKING

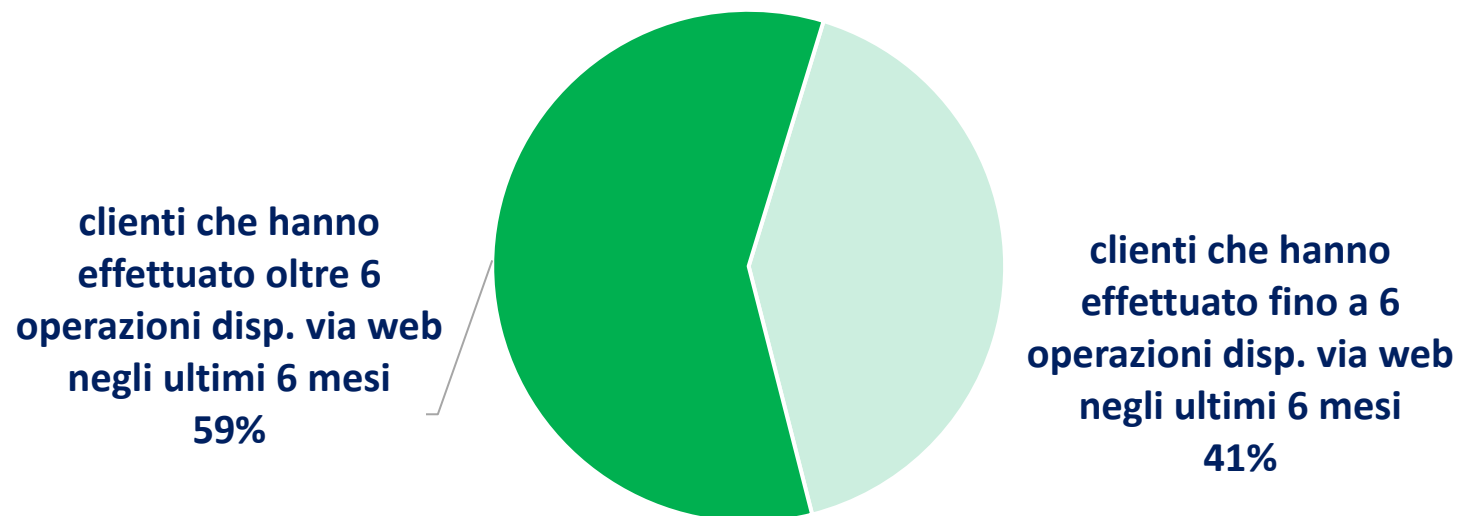


### WEB BANKING: INTERNET/MOBILE BANKING



**L'utilizzo complessivo** (per finalità informative o dispositive) della Banca via **Internet continua a consolidarsi, e nel 2020** mentre **il ricorso all'internet banking tende ad assestarsi, aumenta velocemente la quota di coloro** (quasi 15 milioni) **che ricorre al Mobile Banking**. Nel complesso nell'anno della pandemia la platea degli utenti che usano la banca via web è cresciuta sensibilmente, attestandosi a 2 clienti su 3 (**oltre 20 milioni di bancarizzati**).

**Clienti Internet e Mobile banking dispositivi per intensità di uso**  
**(Base: clienti abilitati con almeno un'operazione dispositiva via web negli ultimi 6 mesi)**



Tra i clienti dispositivi sul web, coloro che usano la banca per **operare on line una o più volte al mese** sono 3 su 5 e mostrano un trend crescente negli anni.



- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# Da numero verde a centro di assistenza e consulenza analogico e digitale

## Contact Center

### Tendenze evolutive del canale 2021 e 2022

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. Qualità  |             |
| 2. Efficienza   |             |
| 3. Incremento flessibilità con lavoro a distanza  |             |
| 4. Specializzazione e autonomia degli operatori   | <b>2021</b> |
| 5. Integrazione con gli altri canali di contatto  |             |
| 6. Incrementare la proattività commerciale  |             |
| a. Specializzazione nella vendita a distanza  |             |
| b. Sviluppo di infrastrutture in cloud,   | <b>2022</b> |
| c. Innovazione dell'IVR con il supporto di tecniche di linguaggio naturale basate sull'Intelligenza Artificiale |             |
| d. Incremento delle competenze trasversali degli operatori  |             |

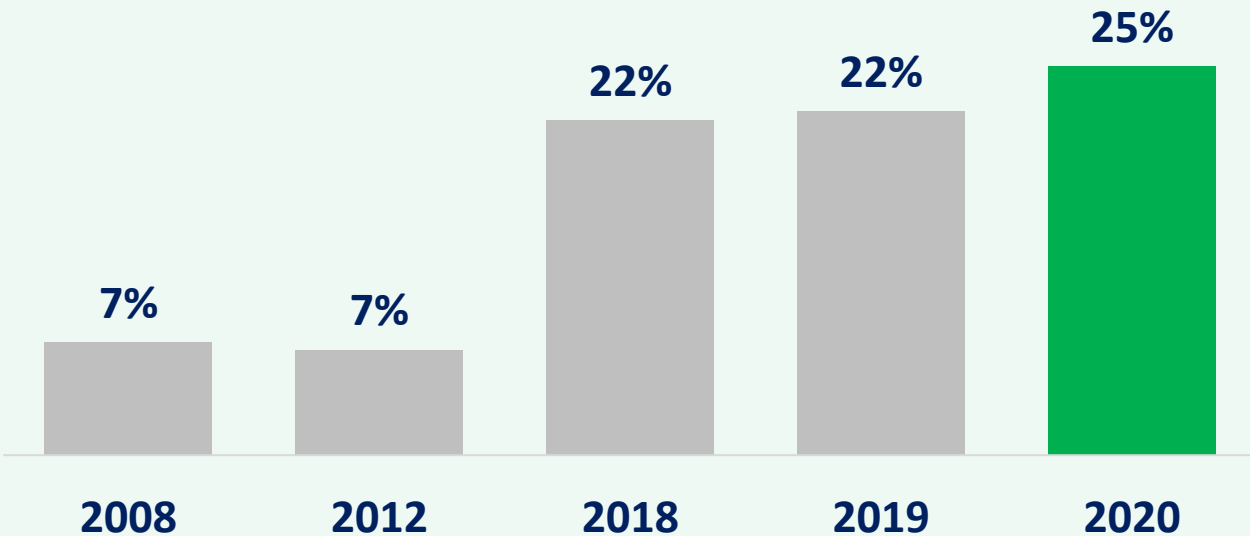
### Attività svolte

- gestione di telefonate in arrivo (**inbound**)
- raccolta e gestione delle **email**
- chiamate proattive verso i clienti (**outbound**)
- gestione proattiva della telefonata ricevuta (**reactive inbound**)
- **chat, video chat**
- **Social** customer care
- **Supporto** in caso di **eventi straordinari** che coinvolgono la Banca

Nei **Contact Center bancari** la capacità di **assistere** i clienti attraverso canali più tradizionali (telefono) sia quelli più evoluti dal punto di vista digitale (chat, video chat, email, social) si affianca alla crescente **proattività** del canale, che si trasforma in **una centro di relazione ricco di competenze anche specialistiche** per fornire il giusto supporto in un modello distributivo articolato. La **specializzazione** e lo sviluppo di competenze trasversali unite alle innovazioni delle tecnologie più evolute (intelligenza artificiale) sembra rappresentare le leve di crescita di un canale che sempre più rappresenta un ponte tra mondo fisico e digitale anche per la vendita di prodotti e servizi finanziari.

# La crescita d'uso dei canali digitali viene agevolata dalla disponibilità di supporto a distanza

% clienti **L'uso del contact center nel mercato**



Il crescente uso della banca digitale e 'fai da te' e l'esigenza di una maggiore assistenza da parte dei clienti entrati di recente nella banca digitale porta con sé anno un maggior ricorso all'assistenza a **distanza**. **La più ampia integrazione nelle app della funzione «assistenza» agevola anche la user experience di contatto «immediato»** al numero di riferimento che ha portato un bancarizzato su quattro a fare ricorso al supporto telefonico.

## Contact Center

### Motivo di uso del contact



Hanno usato  
il call center

25%

valori %

Ho chiesto assistenza per risolvere dei problemi	47
Ho chiesto informazioni sul saldo del conto / carte, sui movimenti effettuati sul conto..	29
Ho fissato un appuntamento per recarmi in agenzia	16
Ho effettuato operazioni, come bonifici, acquisto di titoli, ricariche di carte / carte telefoniche, pagamenti di bollette o tasse)	13
Ho attivato dei nuovi servizi (ad es. Internet Banking)	3
Ho acquistato prodotti finanziari	2
Ho attivato/riattivato/sbloccare bancomat/carte	1

Generazione Y 18-34	Generazione X 35-44	Baby Boomers 45-64	Senior 65-74
Hanno usato il call center			
31%	33%	21%	12%

**Il Contact Center** ha rappresentato nel periodo di pandemia un canale **usato intensamente** (in media 1,7 volte al mese) per molteplici motivi. Il distanziamento sociale ha senza dubbio contribuito ad accentuare il **bisogno di vicinanza umana da parte dei clienti**. La voce della banca ha conquistato anche il **target dei giovani** che in un caso su 3 vi hanno fatto ricorso per gestire la relazione a distanza

# I contatti gestiti dai contact center

## Contact Center

Contatti nel 2020  
(anche gestiti in outsourcing)

**Inbound**

**Outbound**

**Email e chat**

**55,9** milioni telefonate ricevute

**11** milioni di telefonate effettuate

**1,8** milioni email gestite

**3,36** milioni chat gestite



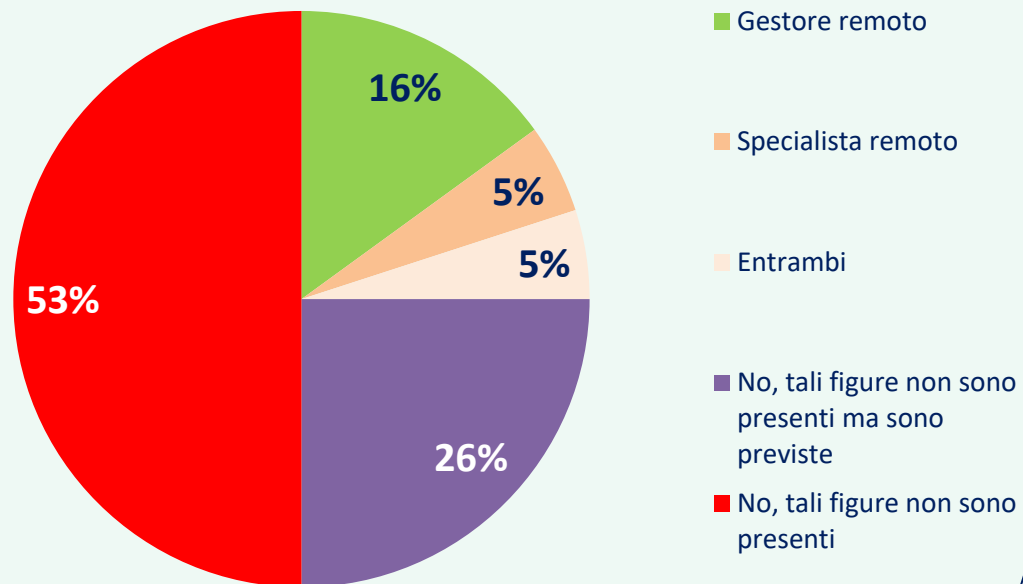
L'uso del canale telefonico si caratterizza prevalentemente come visto per le componenti di **dialogo, assistenza e relazione**.

Tali aspetti sono gestiti con il **contact center** non solo con conversazioni telefoniche ma in modo crescente **anche con email e con chat gestite** attraverso le nuove tecnologie (**+ 103% solo nell'ultimo anno**) oltre che con conversazioni e customer care **sui canali social**.

## Contact center e il gestore/specialista remoto

### Gestore/specialista remoto

Contact center che hanno implementato  
la  
**figura del gestore remoto e/o  
specialista remoto**



Il crescente ricorso al canale da parte della clientela ha portato con se anche un aumento di richieste di assistenza più complesse specie per tipologie di clienti con stili di vita più ‘mobili’ e ‘digitali’. Tale fenomeno ha portato molte banche a creare - nella metà dei contact center – nuove **figure professionali dedicate a fornire consulenza ai clienti a distanza e/o a offrire assistenza specialistica** su determinate aree. Va osservato che il ‘gestore remoto’ già presente in alcuni casi è stato fatto confluire dal punto di vista organizzativo nella rete territoriale con la configurazione di gestore di una filiale ‘online’.

# La propensione dei clienti evoluti alla relazione con un gestore/specialista remoto

Gestore/specialista remoto

**BANCARIZZATI EVOLUTI\***

## La consulenza a distanza: le opportunità di sviluppo

« In alcune banche è stata creata una nuova figura professionale (un consulente/gestore) che si interfaccia via video/chat/e-mail con i clienti per gestire i progetti finanziari più importanti: investimenti; mutui/finanziamenti, coperture assicurative.  
Lei ne ha sentito parlare? »



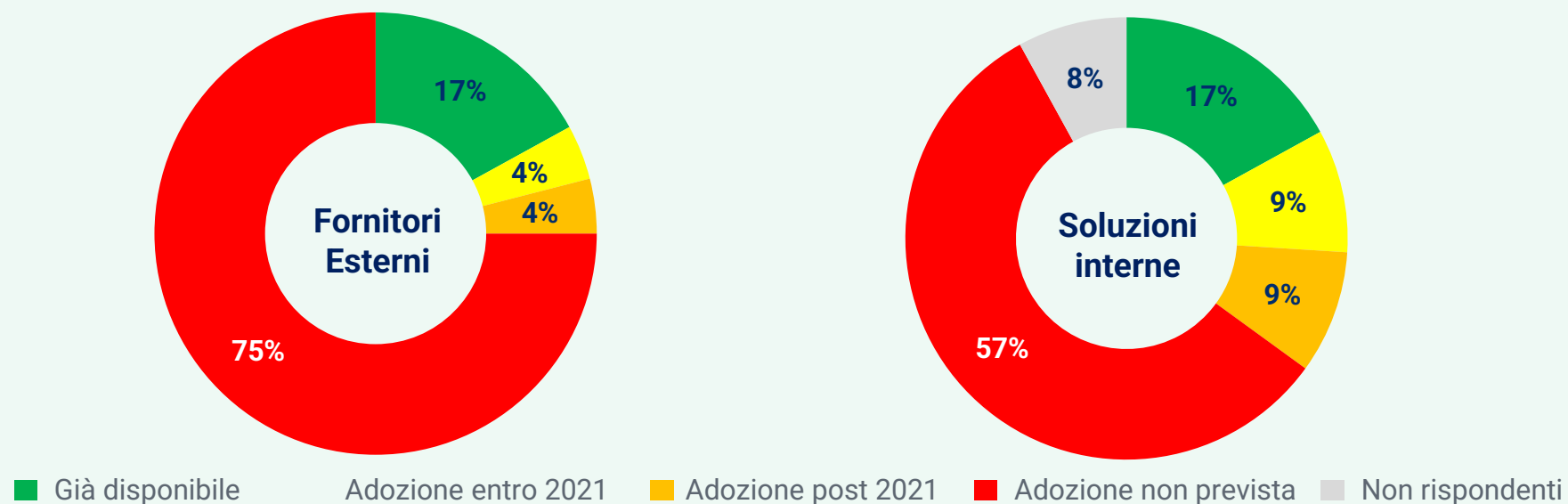
\*\*Bancarizzati Evoluti (utilizzatori di Internet banking; navigatori frequenti) - Interviste on line

La tendenza individuata lato offerta è assolutamente coerente con le attese del mercato (specialmente quello più avvezzo all'uso di canali digitali). I **clienti** che usano già la banca via Internet e che navigano frequentemente sul web (bancarizzati **evoluti**) hanno in parte già **accolto con favore la relazione a distanza con specialisti/gestori**. Solo un cliente su cinque di questa tipologia rifiuta l'ipotesi di entrare in relazione con la banca con una figura di questo tipo.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore**
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti



## Le piattaforme di messagistica nella relazione con il Cliente



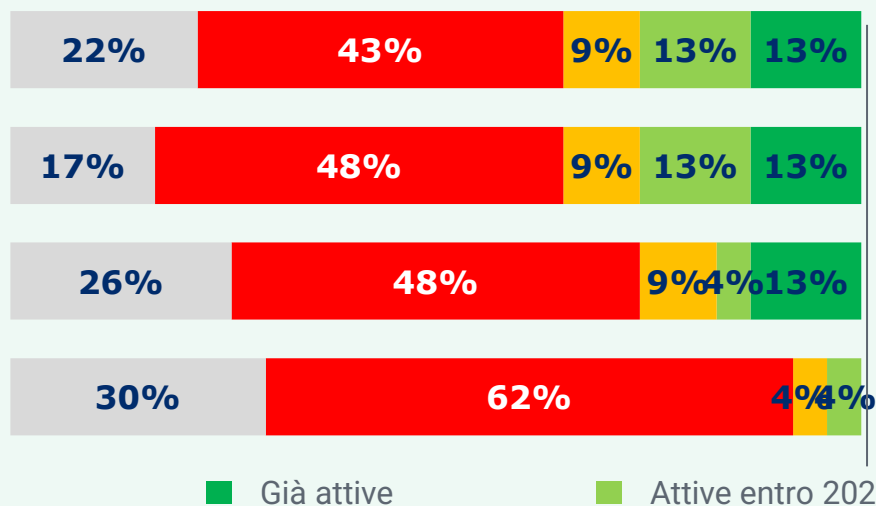
Il dialogo con il cliente è un aspetto ritenuto rilevante non solo dai clienti ma anche dalle banche che via via nel tempo hanno integrato i canali dedicati a consentire autonomia di operatività ai clienti (internet banking, mobile banking, app) con sistemi in grado di far dialogare banca e clienti nel mondo digitale. Nello sviluppo di tali sistemi di «messagistica» non sembra esserci una preferenza tra il ricorso a provider esterni e lo sviluppo di soluzioni interne con propri canali, anche se si registra un possibile futuro spostamento delle preferenze verso quest'ultimo approccio. Attualmente, tra le piattaforme di provider esterni utilizzate, WhatsApp è la più citata dalle banche rispondenti.

# Uno strumento in più: i 'robot' nei canali digitali

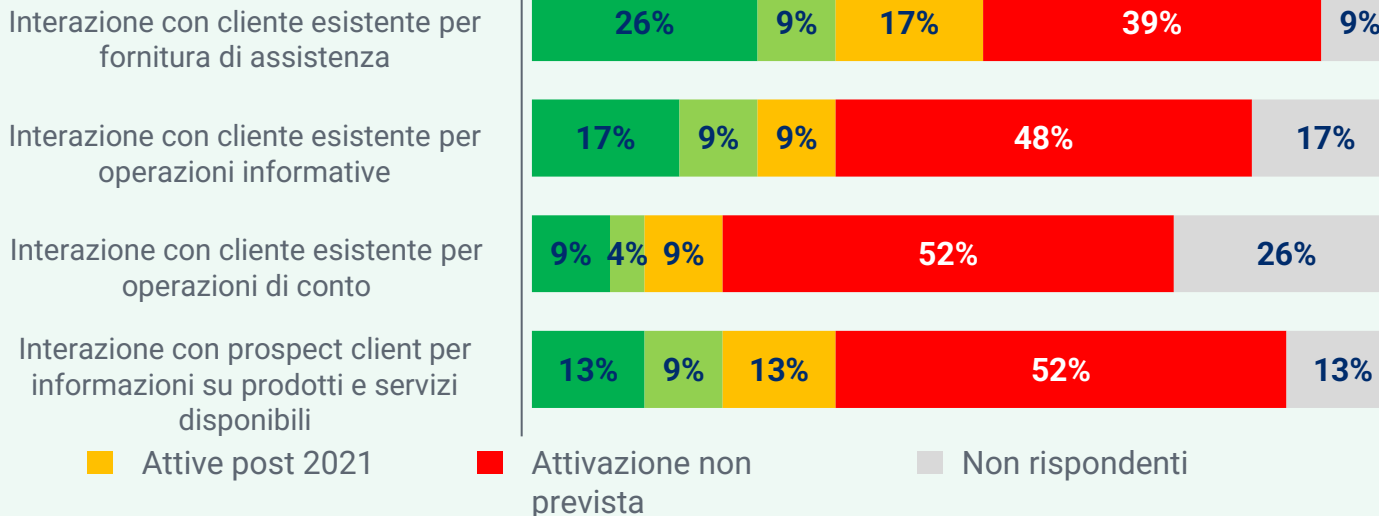
## I BOT\* nei canali di Digital Banking

\*software governato da una serie di regole (e a seconda dei casi da Intelligenza Artificiale) in grado di simulare una conversazione intelligente con l'utente attraverso un'interfaccia conversazionale come una chat

### Mobile Banking



### Internet Banking



■ Già attive

■ Attive entro 2021

■ Attive post 2021

■ Attivazione non prevista

■ Non rispondenti

Oltre la metà delle banche si sono dotate anche di tecnologie in grado di «simulare» conversazioni di customer care (soprattutto per aspetti semplici e ripetitivi di assistenza) in modo automatizzato con le cosiddette **chatbot**. Le banche che si avvalgono di tale tecnologia lo fanno prevalentemente attraverso il canale di Internet banking a supporto delle interazioni con la base clienti attuale (in particolare per richieste di assistenza e operazioni informative). Rimane invece piuttosto ridotto l'utilizzo di tali soluzioni nelle relazioni con i clienti prospect nell'ambito di iniziative di «acquisition», sebbene emerga l'intenzione di aumentarne il ricorso nei prossimi anni, in particolare tramite l'Internet Banking.

## La chat con operatore

## BANCARIZZATI

CLIENTI CHE HANNO  
USATO NELL'ANNO UNA  
**CHAT CON OPERATORE**

BANCARIZZATI  
EVOLUTI\*

CLIENTI EVOLUTI CHE  
HANNO USATO  
NELL'ANNO UNA **CHAT  
CON OPERATORE**

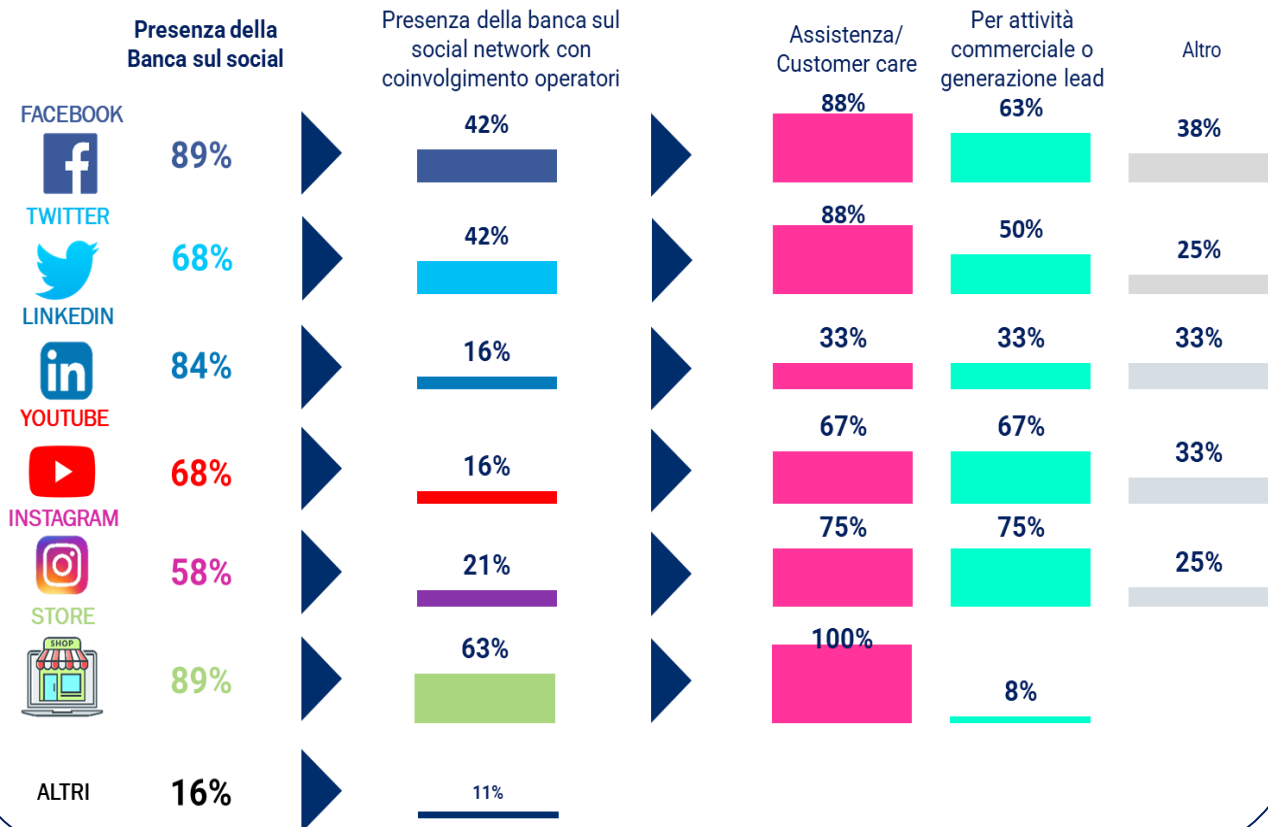


\*\*Bancarizzati Evoluti (utilizzatori di Internet banking;  
navigatori frequenti) - Interviste on line

I milioni di chat gestite dai contact center rappresentano la dimostrazione delle attitudini del mercato registrate presso i clienti. In periodo di pandemia **un cliente su dieci ha iniziato ad utilizzare la chat con operatore disponibile on line sui siti web delle banche** per attivare un dialogo in remoto. Una attitudine che **presso i clienti evoluti** (maggiormente avvezzi al digitale) si è maggiormente diffusa coinvolgendo **un cliente su quattro**.

- Premessa
  
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media**
  
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
  
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
  
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

## Presenza della Banca sul social



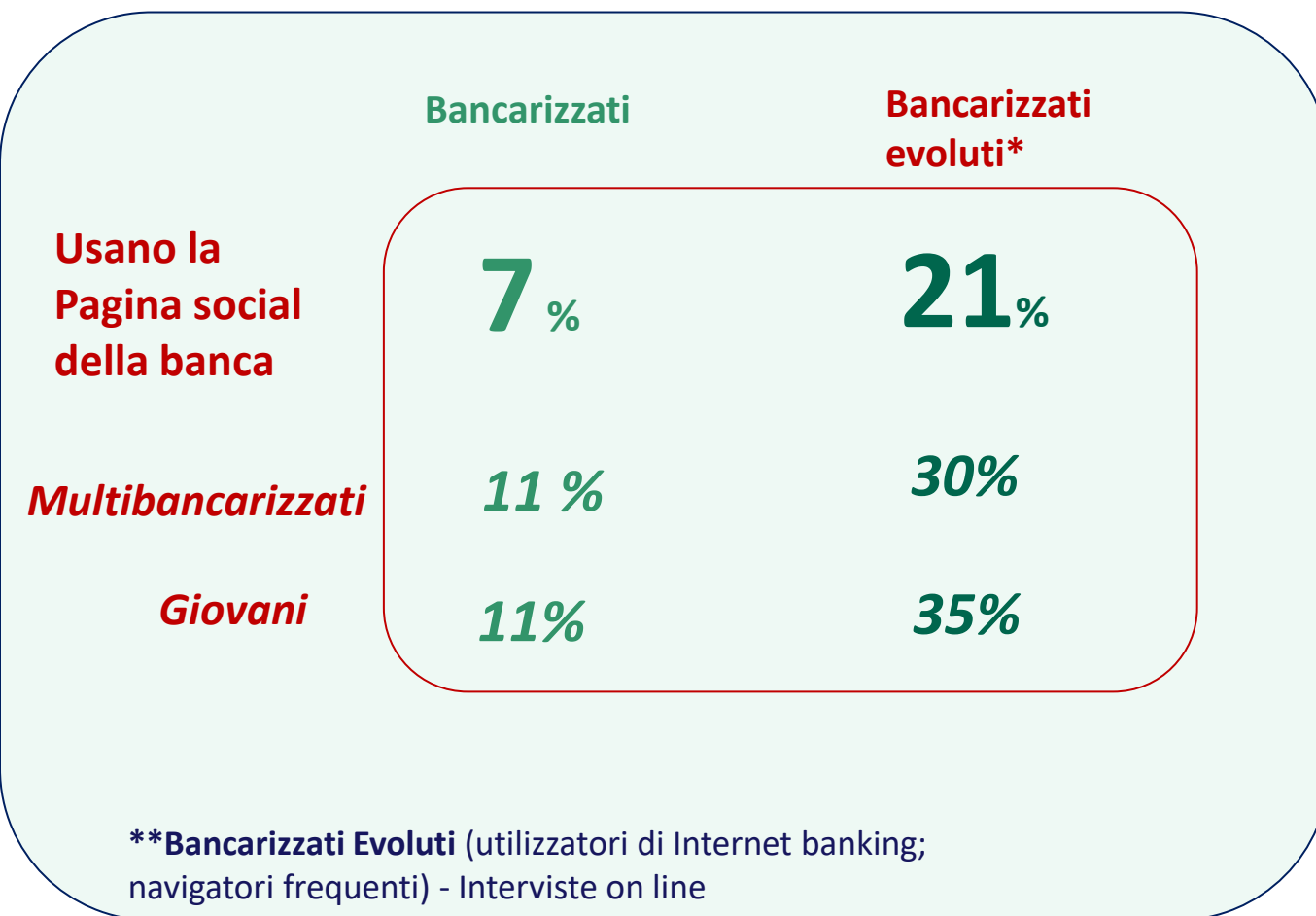
La **relazione** banca-cliente sui **social media** passa attraverso gli operatori dei contact center per più di due realtà su tre (68%).

Il ruolo di questi ultimi è prevalentemente di assistenza (customer care), **ma si registra uno sviluppo crescente di attività 'social' connesse al processo di acquisto di prodotti e servizi finanziari, soprattutto con alcuni canali *social*** rendendo opportuna la presenza di team dedicati per tali attività.

# I social media sono parte della vita quotidiana dei bancarizzati digitali

## Social Media

### I SOCIAL NETWORK



La ricerca da parte dei bancarizzati di una relazione con la banca sui social ancora marginale sul totale dei bancarizzati mostra una quota più ampia di interesse presso i clienti di domani (i **giovani**) oltre che presso i clienti **pluribancarizzati**, abituati a confrontare i propri intermediari in tutti i canali di contatto.

Il fenomeno assume particolare rilievo, in ottica prospettica, se si osservano le stesse modalità di relazione presso i clienti evoluti in generale e presso le medesime tipologie di clienti citate prima.

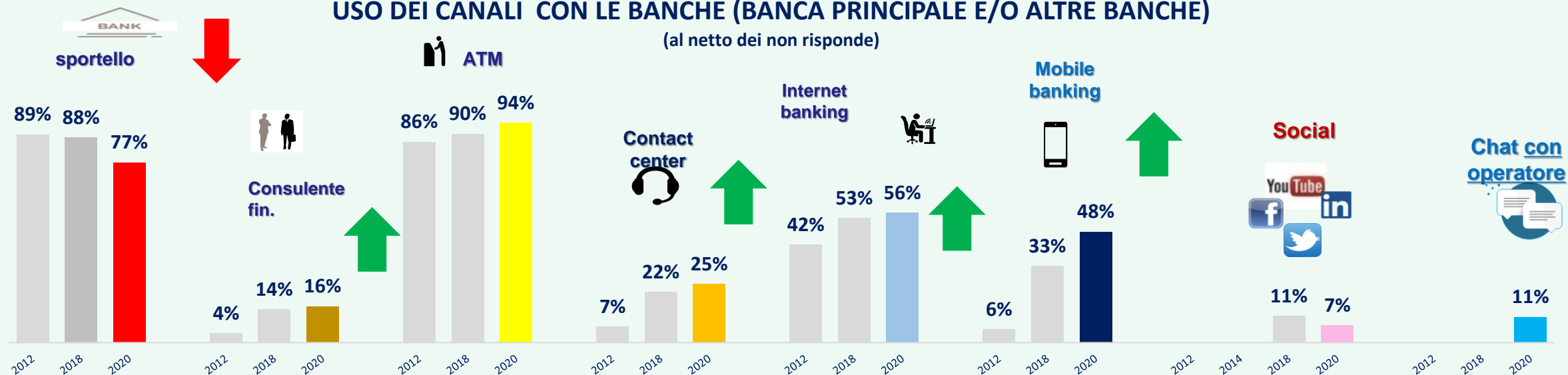
- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:**
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# Un sistema articolato di contatti con la banca

## La diffusione dell'uso dei canali presso la clientela (% clienti)

### USO DEI CANALI CON LE BANCHE (BANCA PRINCIPALE E/O ALTRE BANCHE)

(al netto dei non risponde)



Il distanziamento 'forzato' ha portato a dover attenuare la relazione sul territorio, ma non il **bisogno di relazione dei clienti che hanno trasferito parte del dialogo nel digitale.**

L'intimità dello **smartphone** è stata vincente per mantenere intenso il rapporto informativo e transazionale finanziario e un cliente su 10 ha scoperto **la chat con operatore.**

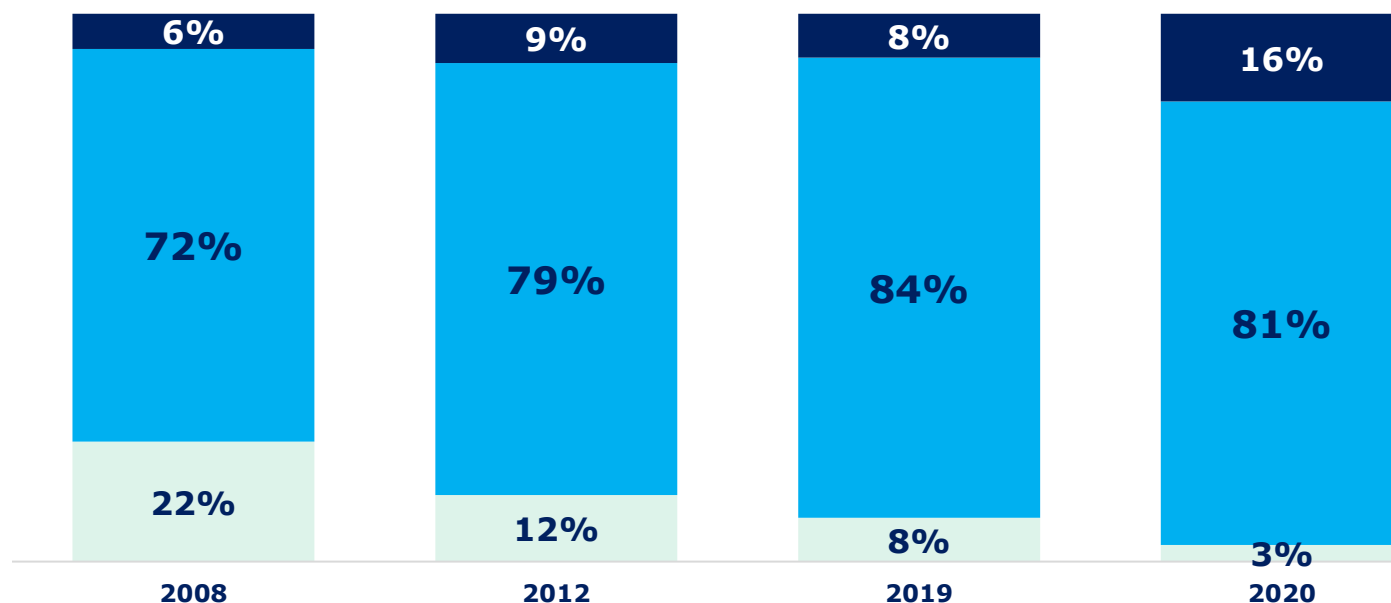


# Intercanalità: la combinazione fai da te e relazione

Cresce l'intercanalità della clientela: i canali utilizzati per i contatti (informativi e/o dispositivi) con le banche\*

## L'OMNICALITÀ IN TREND

■ solo canali di relazione   ■ canali di relazione + canali fai da te   ■ solo canali fai da te



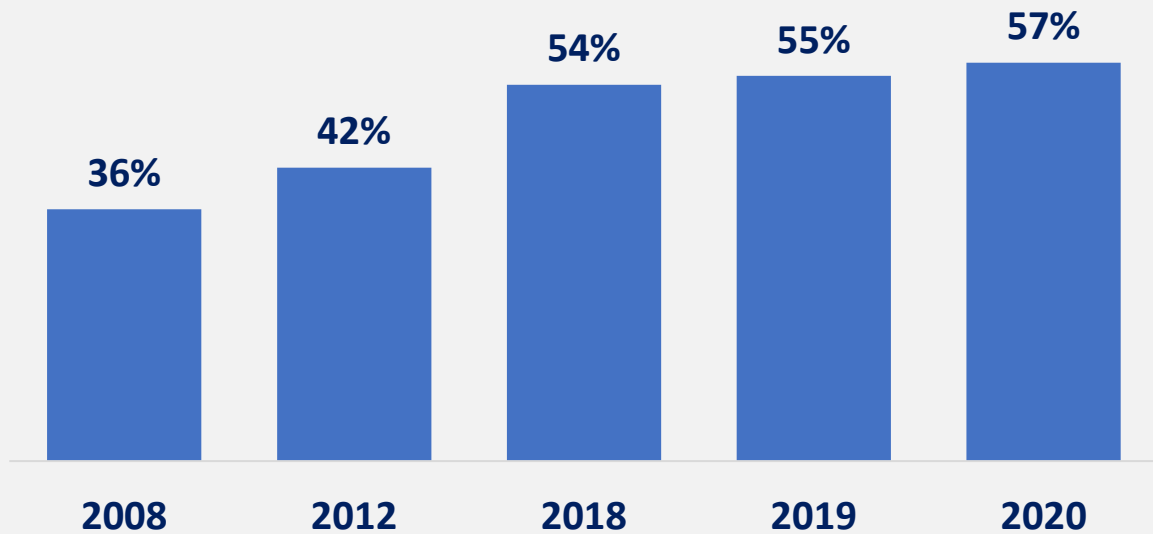
\* Canali utilizzati per contatti con la banca principale e/o con altre banche  
Al netto dei non risponde

Nel 2020 cresce l'uso combinato dei canali in cui la componente relazionale si integra (agenzia, contact center e consulente finanziario) con quella dei canali 'fai da te' ideali per fare operazioni in velocità e in mobilità (internet banking, mobile banking, contact center, bancomat). Senza dubbio il fenomeno è anche connesso agli effetti della pandemia che, come abbiamo visto, ha contribuito a ridurre nell'anno in corso la quota di clienti abituati ad interfacciarsi esclusivamente attraverso canali relazionali.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela**
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# I pagamenti digitali

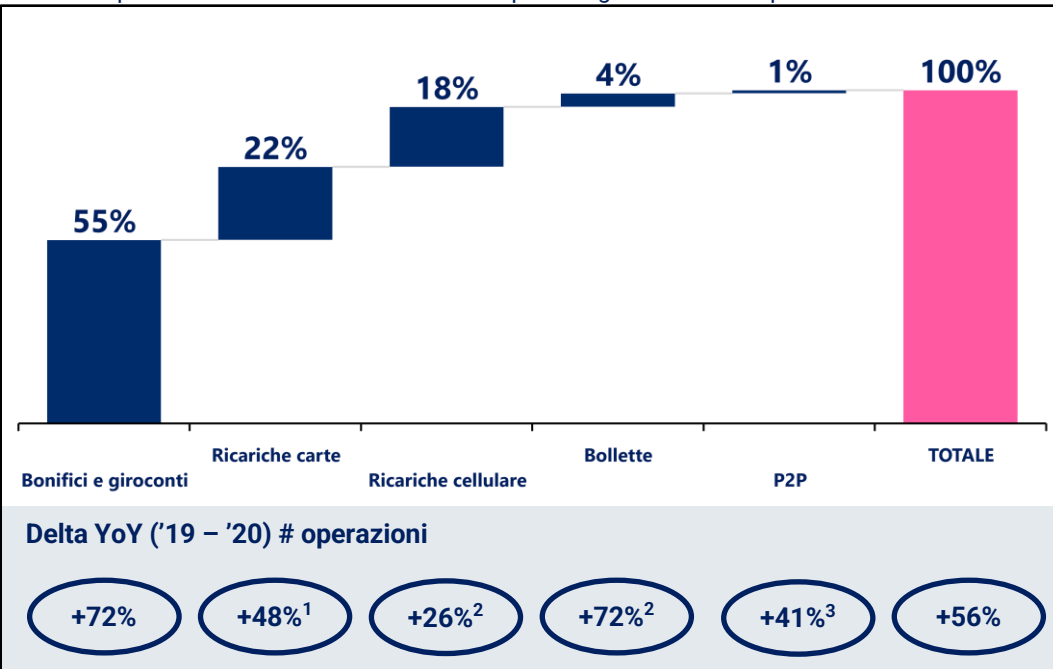
incidenza % bonifici disposti con modalità automatizzate / totale bonifici



**Prosegue nel 2020 la crescita dell'uso delle modalità digitali e automatizzate per effettuare pagamenti: Il 57% dei bonifici è ormai effettuata con modalità automatizzate.**

# Cresce a ritmi sostenuti l'operatività dispositiva da smartphone

Numero operazioni effettuate da Mobile divise per categoria su totale operazioni effettuate da Mobile



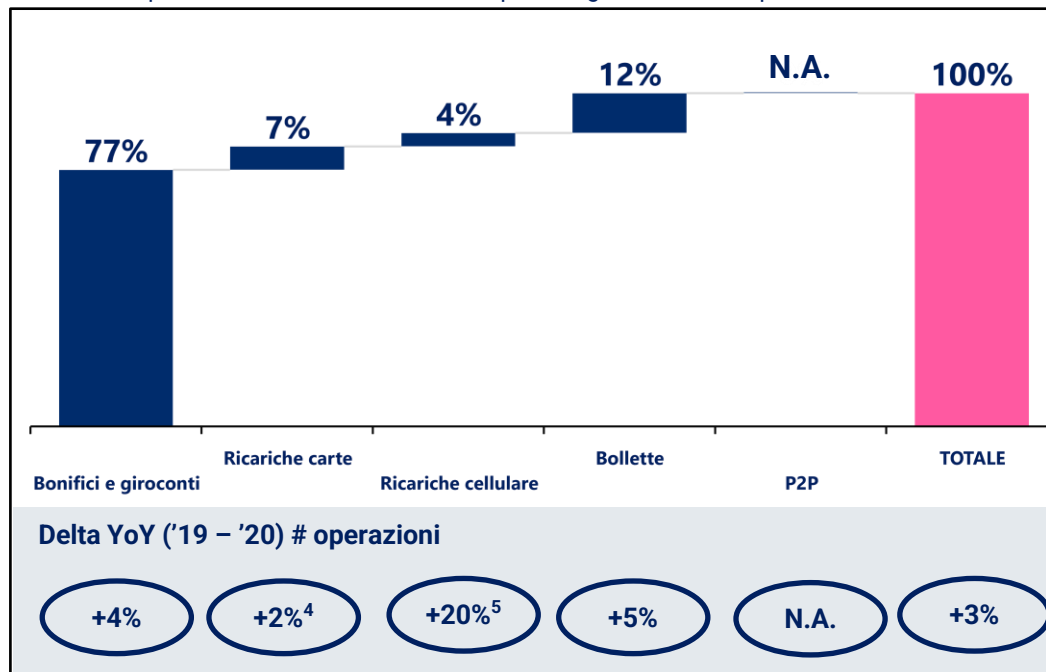
*Campione: 21 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante*

<sup>1</sup> *Campione: 19 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante*

<sup>2</sup> *Campione: 20 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante*

<sup>3</sup> *Campione: 9 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante*

Numero operazioni effettuate da PC divise per categoria su totale operazioni effettuate da PC



*Campione: 21 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante*

*Il totale operazioni effettuate da PC è qui inteso come la somma delle categorie di operazioni rappresentate. Altre categorie di operazioni non rientrano dunque nel totale*

<sup>4</sup> *Campione: 19 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante*

<sup>5</sup> *Campione: 20 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante*

Nonostante i volumi della complessiva operatività dispositiva da computer rimangano superiori rispetto al **Mobile banking** (ma va considerato che la differenza si è notevolmente assottigliata), l'andamento di **crescita nell'utilizzo dispositivo** dei canali digitali è guidato da quest'ultimo, mostrando una crescente attitudine dei clienti a passare da un uso informativo ad uno dispositivo sui propri smartphone.

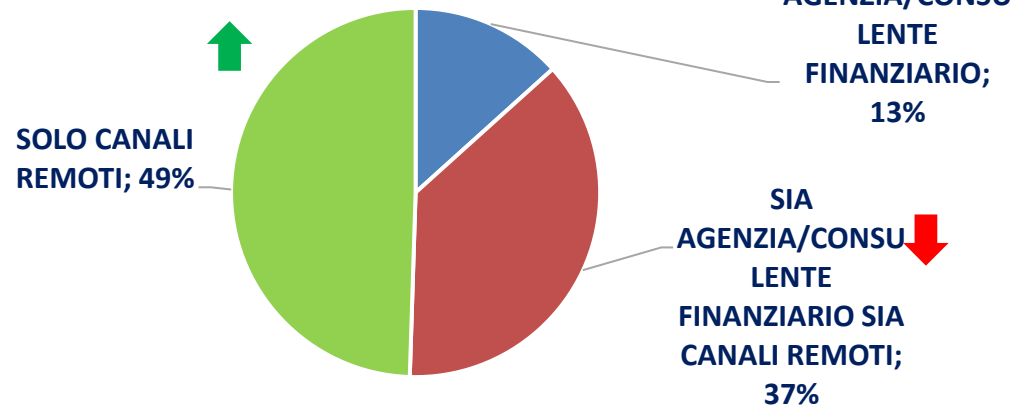
# L'operatività «fai da te» della clientela

## Indice di multicanalità «dispositiva»

(Numero medio canali utilizzati per operazioni dispositive)

1,9

### Clienti per combinazione di uso dei canali per operare in modo dispositivo



\*Web banking: sia Internet che mobile banking

\*\* Sono esclusi i pagamenti ricorrenti e con carta

Considerando cinque canali principali (agenzia, consulente finanziario, Atm, web banking\* e contact center) emerge **come in media i clienti usano poco meno di 2 canali diversi per effettuare operazioni dispositive\*\***.

Se si considerano i canali utilizzati dai clienti per effettuare **operazioni dispositive** (escludendo, quindi, i contatti per informazioni) e si includono, fra i canali remoti, l'Atm e il telefono, oltre il web banking\*\*, si evidenzia come in periodo di pandemia la maggioranza dei clienti abbia ricorso a canali remoti per operare in modo dispositivo (49%) o con una combinazione di canali sia fisici sia remoti.

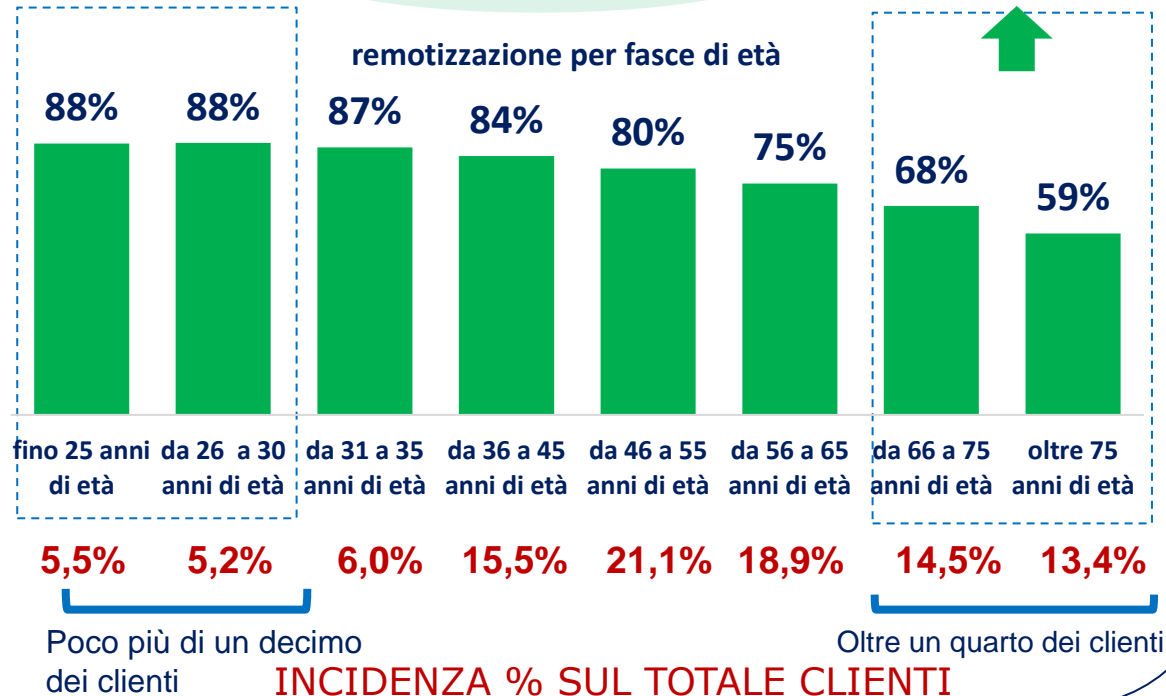
Sono circa un ottavo i clienti che hanno operato solo attraverso canali fisici. Nel trend sono cresciuti solo i clienti che hanno operato in modalità fai da te.

# L'operatività «remota» della clientela per fasce di età

Base correntisti che hanno effettuato operazioni dispositive su qualsiasi canale  
(inclusa l'agenzia) - media ponderata

% di operazioni \* in remoto procapite: fasce di età

**In media 80%**



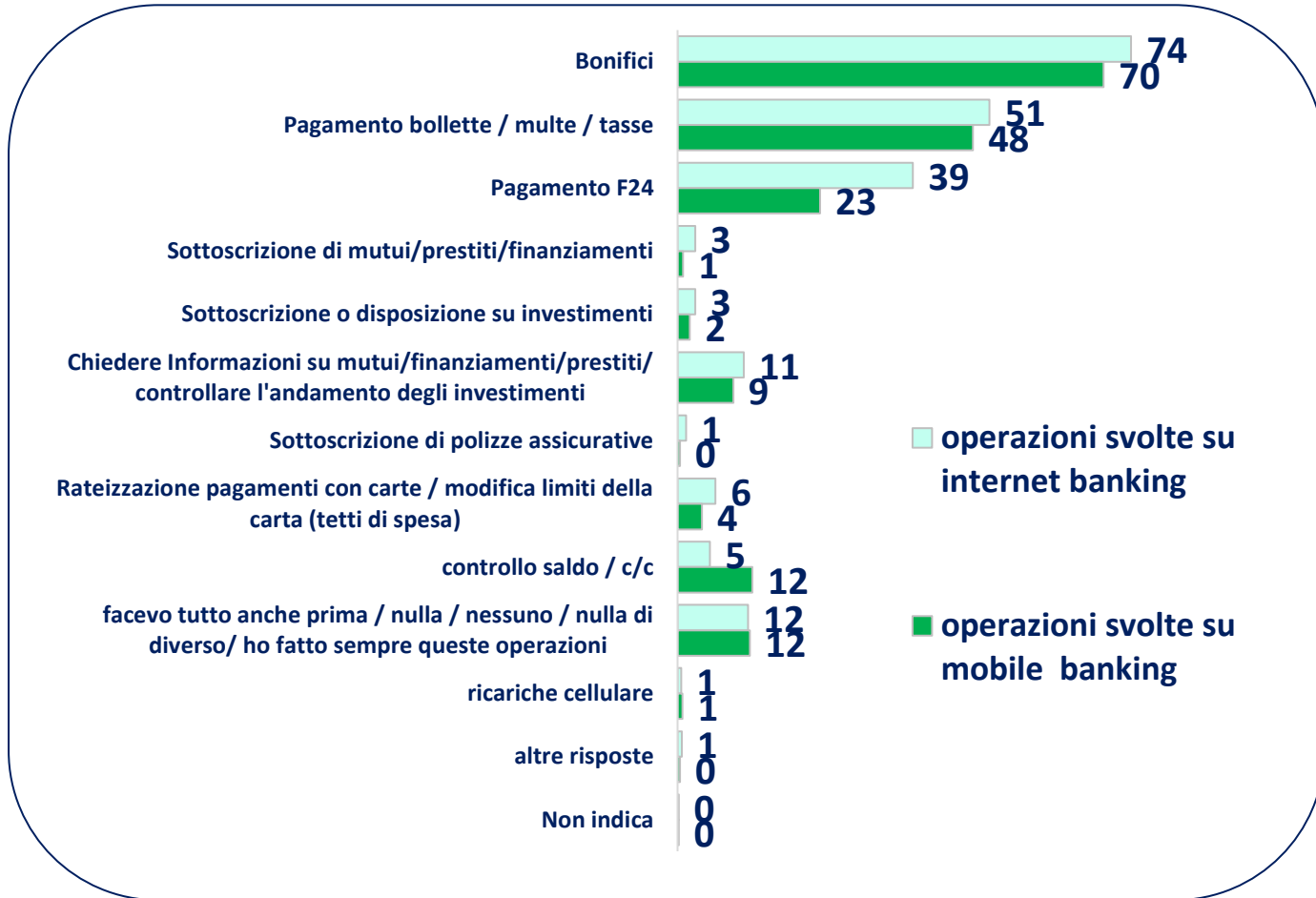
Se in media l'80% delle operazioni dispositive viene effettuato mediante canali remoti, va segnalato che esiste ancora una **correlazione inversa di tale indicatore rispetto all'età del cliente**. Nel trend, tuttavia la pandemia sembra aver dato un impulso forte alle fasce di clientela più mature che hanno registrato tassi di crescita più marcati della 'remotizzazione' della propria operatività dispositiva. Il trend già registrato prima della pandemia si è quindi accelerato.

\* Sono esclusi i pagamenti ricorrenti e con carta

# Operazioni dispositive effettuate da pc e smartphone effettuate in agenzia prima della pandemia

## strumenti digitali principali usati per effettuare operazioni

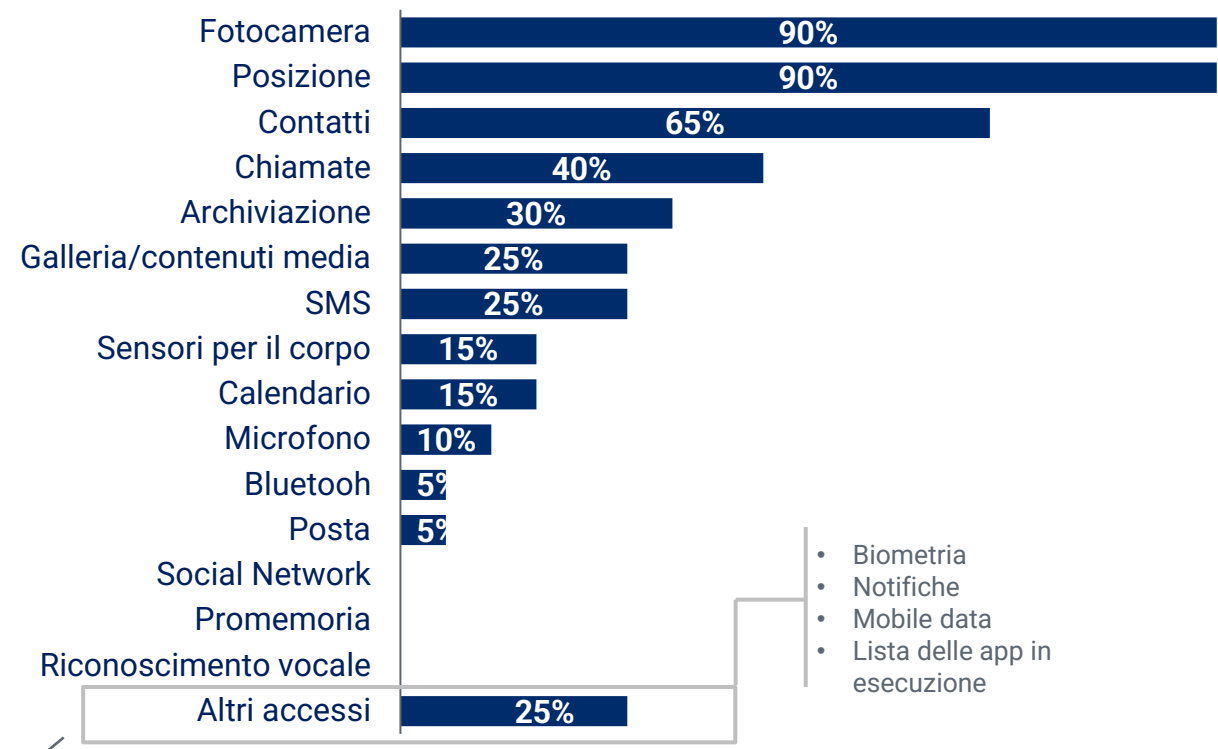
Campione: chi ha utilizzato Internet banking e mobile banking in pandemia (ultimi 6 mesi del 2020)



La propensione dei clienti 'digitali' all'utilizzo dei **diversi strumenti** è legata per lo più alla **specificità della tipologia di operazione**. Per coloro che usano sia Internet Banking sia il Mobile Banking l'operatività dispositiva è stata svolta su entrambi i canali. **Per transazioni più complesse** come il pagamento delle tasse con F24 è ancora preferito il pc mentre **per il controllo informativo il mobile è ormai fortemente accreditato**. Va osservato che la fase pandemica ha portato quasi 9 clienti su 10 a svolgere operazioni dispositive prima svolte in agenzia.

# Le tecnologie come facilitatori dell'esperienza digitale

Le autorizzazioni per l'utilizzo del Mobile Banking via app



- Biometria
- Notifiche
- Mobile data
- Lista delle app in esecuzione

\*Fare riferimento a tutte le autorizzazioni richieste in qualsiasi fase (dal download al momento di utilizzo di una specifica funzionalità)

Per agevolare l'uso dei canali digitali e in particolare del Mobile banking via app che abbiamo visto riscuotere tanto consenso nel mercato in questo periodo, spesso sono state **innestate nelle applicazioni diversi strumenti in grado di rendere più semplice e intuitivo il servizio**, dall'accesso alla condivisione di documenti attraverso l'accesso alla archiviazione per operare in modo più ampio. Spiccano in particolare l'uso integrato della **fotocamera e geolocalizzazione** le principali funzionalità fino a modalità di accesso con **biometria e notifiche**. Un canale quindi sempre più ricco e coerente con altre applicazioni di settori diversi ai quali i clienti si stanno abituando a gestire i propri servizi in remoto.



- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)**
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# La complessità dell'acquisizione digitale (Digital Onboarding)

## CONFIGURAZIONE E REGISTRAZIONE



RICERCA E CONFIGURAZIONE DELL'OFFERTA

- Identificazione del prodotto (e.g., conto corrente) in base alle funzionalità desiderate
- Configurazione prodotti/servizi accessori da associare al conto (e.g. assicurazione, carte di debito/credito)
- Accettazione del pacchetto/bundle e avvio del processo



REGISTRAZIONE

- Accettazione trattamento dati personali e presa visione informativa precontrattuale
- Fornitura e verifica dati di contatto (e.g. nome, numero di telefono, indirizzo e-mail)

## IDENTIFICAZIONE



CARICAMENTO DOCUMENTI E QUESTIONARI

- Fornitura documento di identità (e.g. carta d'identità, patente, passaporto) e codice fiscale
- Inserimento dei dati personali e delle altre informazioni necessarie ai fini dell'adeguata verifica del cliente (ai fini AML e altre normative di riferimento)

## VERIFICA



VERIFICA SU IDENTITÀ E INFORMAZIONI

- Esecuzione di verifiche sull'identità (verifiche sulla veridicità, autenticità e coerenza dei dati, delle informazioni e dei documenti acquisiti, verifiche di liveness, check su liste esterne,...)
- Valutazione del Prospect ai fini antiriciclaggio

## FIRMA



ACCETTAZIONE CONDIZIONI E FIRMA CONTRATTI

- Firma del contratto per l'attivazione della firma elettronica
- Apposizione della firma elettronica sulla modulistica e sulla documentazione contrattuale della Banca per l'apertura del conto e l'attivazione dei servizi / prodotti selezionati

## APERTURA



ATTIVAZIONE RAPPORTO

- Welcoming e rappresentazione dei benefici dei servizi attivati
- Apertura del rapporto di conto corrente e avvio della relazione commerciale
- Conservazione della documentazione raccolta digitalmente (e.g. fotografia della carta d'identità e del codice fiscale)

TECNOLOGIE DI DIGITALIZZAZIONE

SMART INFORMATION CAPTURING (SIC)

BIOMETRIA

FIRMA DIGITALE

VIDEO CONFERENCING / VIDEO ANALYSIS

BEHAVIORAL ANALYSIS (BA)

DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM (DMS)







BUSINESS PROCESS AUTOMATION (BPA)

Il processo di **Digital Onboarding** a distanza dipende dalla provenienza geografica del cliente, dall'offerta commerciale e dai sistemi a supporto dell'intermediario che lo propone. Tale processo particolarmente complesso può essere racchiuso in **5 principali macro fasi** all'interno delle quali le misure di compliance, normativa e le scelte di business operano congiuntamente con gli strumenti tecnologici al fine di guidare il cliente potenziale dalla configurazione del prodotto/ servizio che intende attivare all'erogazione effettiva del servizio.

# La complessità dell'acquisizione digitale (Digital Onboarding)

L'acquisizione digitale (digital onboarding)

## Alcune delle possibili modalità di Identificazione e Verifica del cliente

Modalità	Caratteristiche principali	Automazione	Principali profili rischio	Tecnologie abilitanti	Principali Presidi sicurezza*
<b>VIDEO-IDENTIFICAZIONE CON OPERATORE</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferma dei propri <b>dati identificativi</b> da parte del cliente <b>prospect</b> in video con un operatore</li> <li>• <b>Acquisizione di copia elettronica</b> dei <b>documenti</b> da parte dell'operatore</li> <li>• <b>Rilevazione</b>, direttamente da parte dall'operatore, di <b>motion/liveness</b> del cliente prospect</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità audio-video delle connessioni</li> <li>• Sicurezza delle connessioni audio-video</li> <li>• Non autenticità documentale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart information capturing</li> <li>• Video conferencing / web- collaboration</li> <li>• Document management system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica della qualità della connessione audio-video col cliente</li> <li>• Sessioni audio/video protette dalla cifratura dei canali</li> <li>• Controlli documentali</li> </ul>
<b>«FOTO-SELFIE»</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acquisizione</b> guidata a sistema di <b>documenti e selfie/ video live</b> da parte del cliente prospect</li> <li>• <b>Controllo biometrico di matching</b> del <b>volto</b> del cliente (<b>confronto del selfie/ video</b> con le <b>immagini</b> presenti sui <b>documenti</b> precedentemente acquisiti)</li> <li>• <b>Restituzione</b> da parte del sistema degli <b>esiti</b> del <b>confronto</b> eseguito (ad es., «OK»/«KO», livello/percentuale di sicurezza del matching)</li> <li>• Se presente <b>SIC</b>, possibilità di <b>acquisire i dati contenuti nei documenti</b> tramite la relativa feature, volta al pre-filling dei form di raccolta/input dei dati anagrafici del cliente prospect</li> </ul>		<p>Non corretta identificazione / errori nel match dovuta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bassa risoluzione</li> <li>• non autenticità documentale</li> <li>• altre casistiche dirette ad aggirare i controlli automatici (es., «falsi negativi»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart information capturing</li> <li>• Biometria</li> <li>• Document management system</li> <li>• Business process automation</li> <li>• Behavioral analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scatto selfie / video live (no upload foto / video dalla galleria)</li> <li>• Standard foto / video (es. risoluzione, inquadrature)</li> <li>• Face comparison</li> <li>• Altri controlli anti-frode</li> </ul>
<b>«VIDEO-SELFIE»</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rilevazione di motion/liveness</b> del cliente prospect</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motion/liveness</li> </ul>

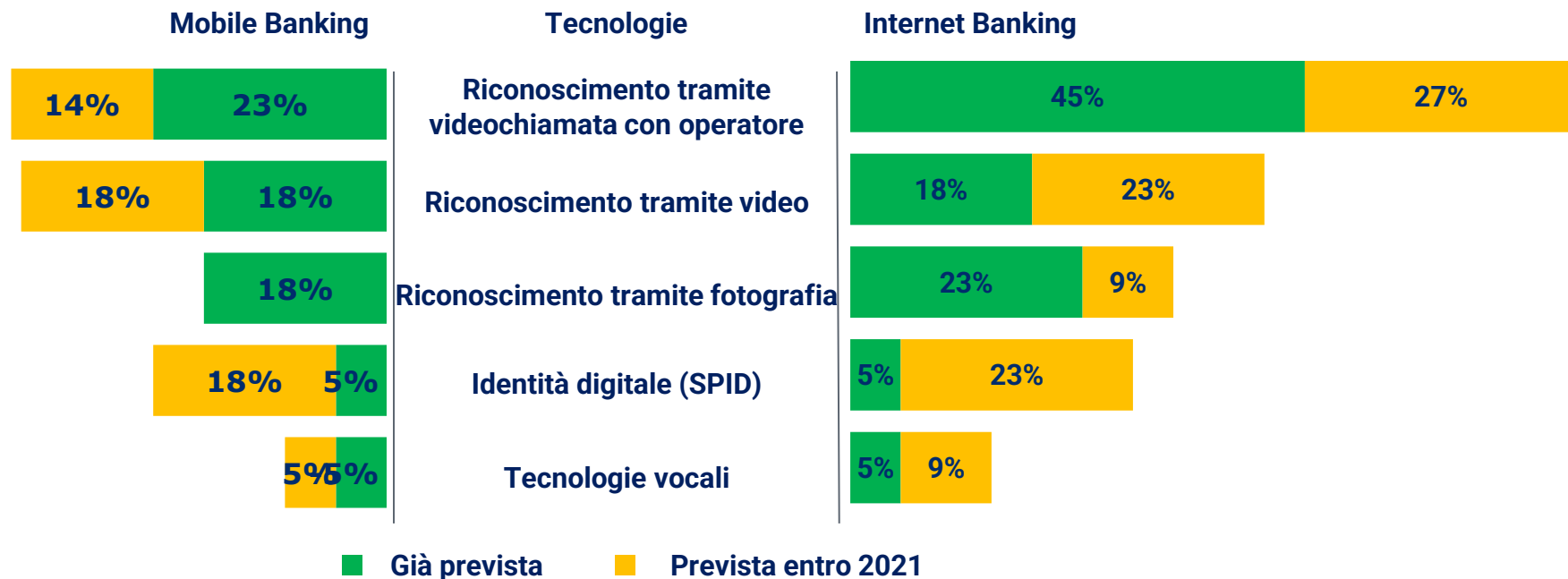
\* I presidi di sicurezza indicati fanno riferimento a controlli di primo livello condotti sul processo specifico e i file che vengono processati. Ci sono poi altri livelli di controllo volti a garantire ulteriormente la solidità del processo stesso (es. cyber security, continuità operativa, etc.).

Il processo di **Digital Onboarding** trova nella fase di identificazione e verifica del cliente uno dei momenti più importanti per la sicurezza della banca e per l'adempimento normativo. Rispetto al passato **il supporto tecnologico si e' notevolmente ampliato** e si compone di approcci più o meno automatizzati che si affiancano a presidi interni di sicurezza **rendendo l'esperienza dei clienti più semplice rispetto al passato per poter avviare una relazione anche a distanza con una banca.**

# Le modalità di identificazione a distanza del Cliente

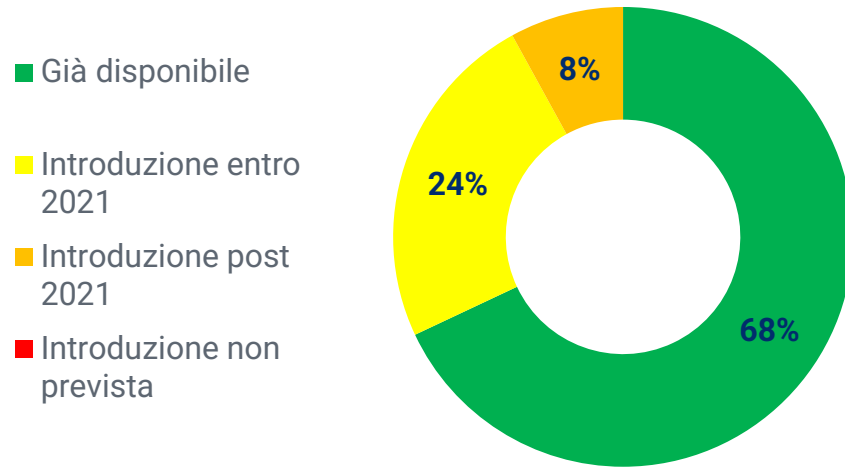
L'acquisizione digitale (digital onboarding)

Banche che hanno attivato/previsto di attivare una delle seguenti modalità tecnologiche a supporto dell'identificazione a distanza della clientela



Tra le modalità di identificazione a distanza del cliente spicca la notevole diffusione della **videochiamata con operatore**: tale soluzione appare come esperienza molto vicina al riconoscimento in filiale conservandone lo stesso grado di sicurezza e conformità. Allo stesso tempo come abbiamo visto prima diverse realtà sono impegnate nello sviluppo di tecnologie di riconoscimento che non richiedono l'intervento umano (tra le quali l'identificazione tramite spid e attraverso le tecnologie vocali) il cui successo dipenderà in parte dal grado di adozione da parte dei cittadini (per lo SPID) in parte dal livello di sicurezza che alcune nuove tecnologie stanno consentendo di raggiungere (riconoscimento vocale).

## Presenza Digital Onboarding nell'offerta in Italia



Nonostante la complessità del processo, già il **68% delle banche include l'acquisizione digitale (Digital Onboarding) nella propria offerta** e un ulteriore 24% lo inserirà entro il 2021. La spinta verso una maggior digitalizzazione di tale processo è motivata soprattutto da obiettivi di miglioramento della esperienza di contatto con i nuovi clienti, di conseguimento di un vantaggio competitivo e di efficientamento dei processi interni.

# I canali coinvolti nell'onboarding digitale

L'acquisizione digitale (digital onboarding)

Internet Banking



100%

App Smartphone



69%

Mobile Site



44%

App Tablet



19%

Wearable



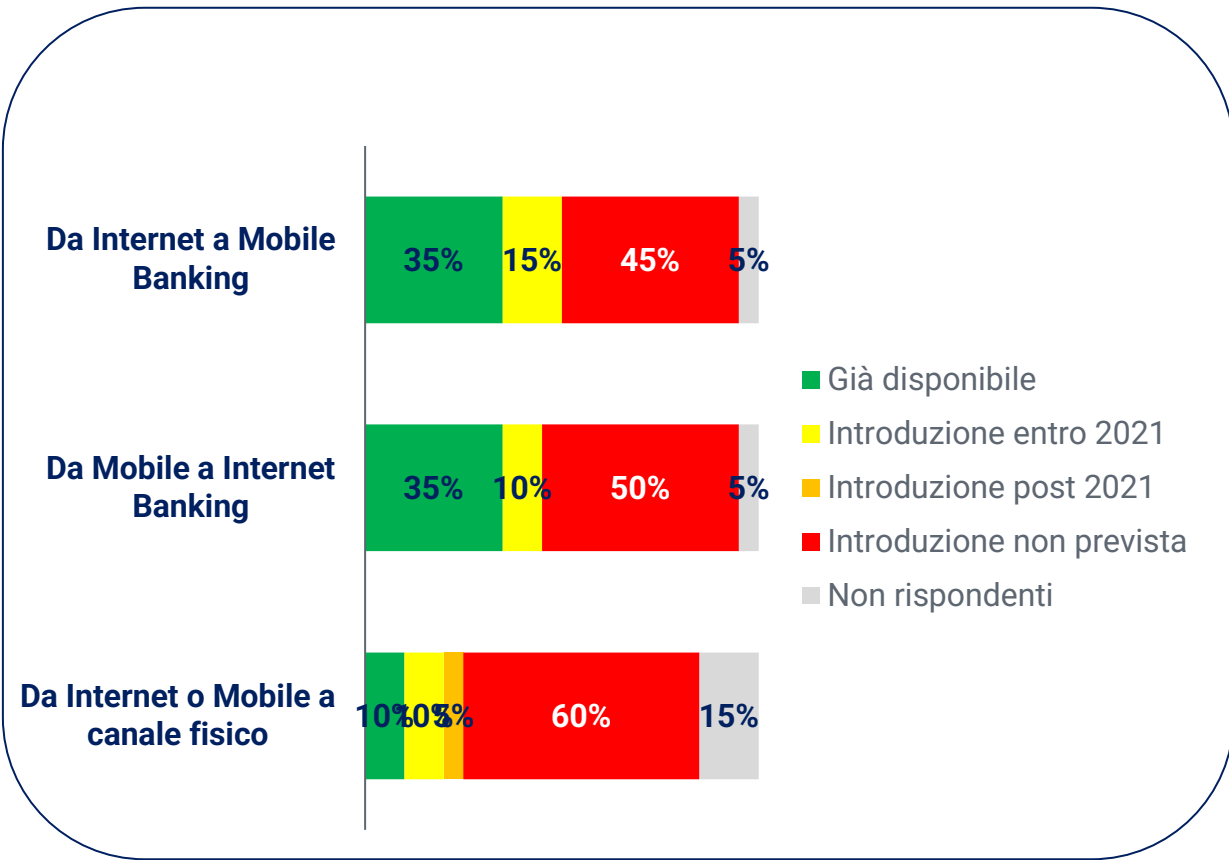
0%

L'Internet Banking è il canale sempre presente tra coloro che hanno sviluppato un processo di **Digital Onboarding** e – in base ai monitoraggi delle banche – il più utilizzato. Il **70%** del campione offre la possibilità di farlo **da app per smartphone** e solo il 19% da applicazione per tablet.

Nessuna banca considera al momento gli oggetti indossabili tecnologicamente avanzati (cosiddetti wearable) un canale efficace per tale finalità.

# L'integrazione dei canali coinvolti nell'onboarding digitale

## L'integrazione tra canali per il Digital Onboarding

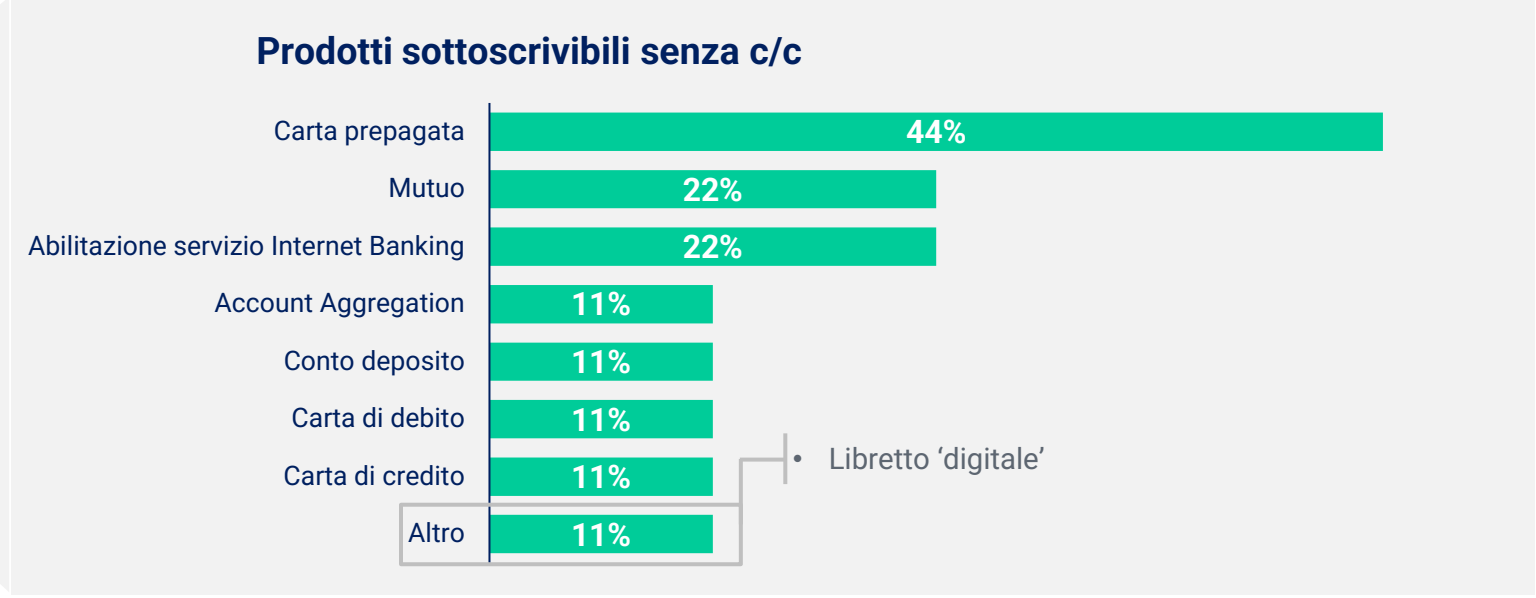
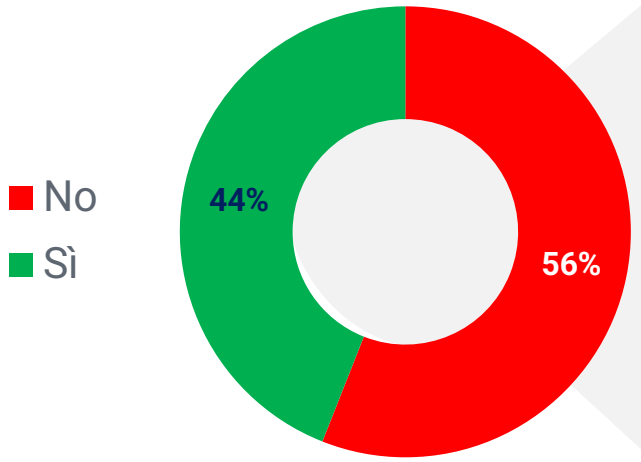


La costruzione di **percorsi omnicanale di ingaggio dei clienti** (già adottati dalle banche per rendere più fluida la relazione del cliente nei diversi punti di contatto) **si inizia ad estendere anche al processo di Digital Onboarding**. La metà delle banche coinvolte in tale area di sviluppo ha già investito sull'integrazione tra canali digitali (soprattutto nel passaggio da internet a mobile banking e viceversa), mentre meno diffusa è l'integrazione tra territorio digitale e territorio fisico. D'altronde va osservato che la necessità di garantire al cliente l'esperienza fluida è molto più sentita per il cliente quando è on line rispetto a quando viene supportato da personale in grado di guidarlo nel percorso di sottoscrizione.

# I prodotti/servizi pivot coinvolti nell'onboarding digitale

L'acquisizione digitale (digital onboarding)

In caso di nuovo cliente, il processo di Digital Onboarding prevede necessariamente la sottoscrizione, come primo prodotto / rapporto, di un conto corrente? E in caso di risposta negativa, quali prodotti è possibile sottoscrivere in caso di Digital Onboarding di un nuovo cliente?



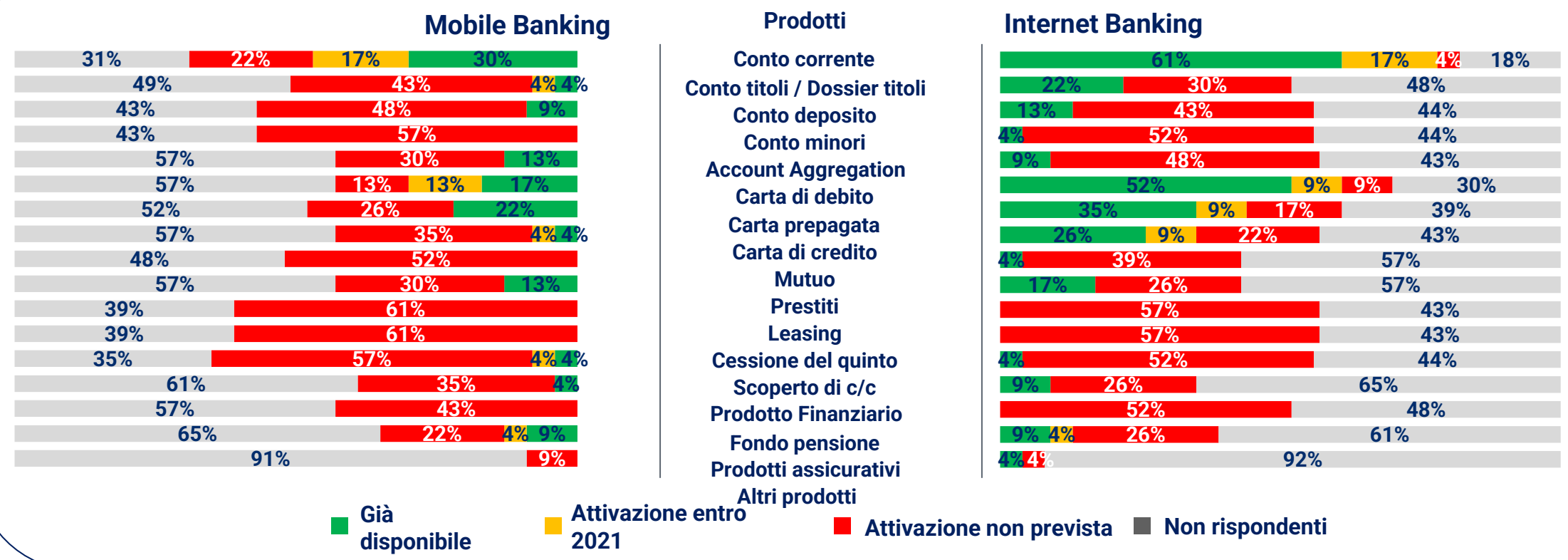
Meno della metà delle banche attive sul digital onboarding prevede che vi sia **un'apertura del conto corrente come prima fase dell'entrata in relazione** sul digitale, mentre a fronte della crescente diffusione del Digital Onboarding sempre più prodotti e servizi possono essere sottoscritti tramite processi digitali e dematerializzati. Si evidenziano in particolar modo tra i prodotti più diffusi per l'acquisizione online **le carte prepagate e alcune operazioni di finanziamento**. In sostanza la definizione di nuovo cliente ha assunto un'accezione molto più ampia rispetto alla concezione classica legata all'apertura di conto corrente.

Fonte: Osservatorio Digital Banking ABI Lab «Digital Banking: un centro di gravità resiliente!» Campione: 16 Banche / Gruppi rispondenti - 2021



# I servizi e prodotti offerti nell'onboarding

## I prodotti sottoscrivibili tramite Digital Onboarding già dal primo contatto

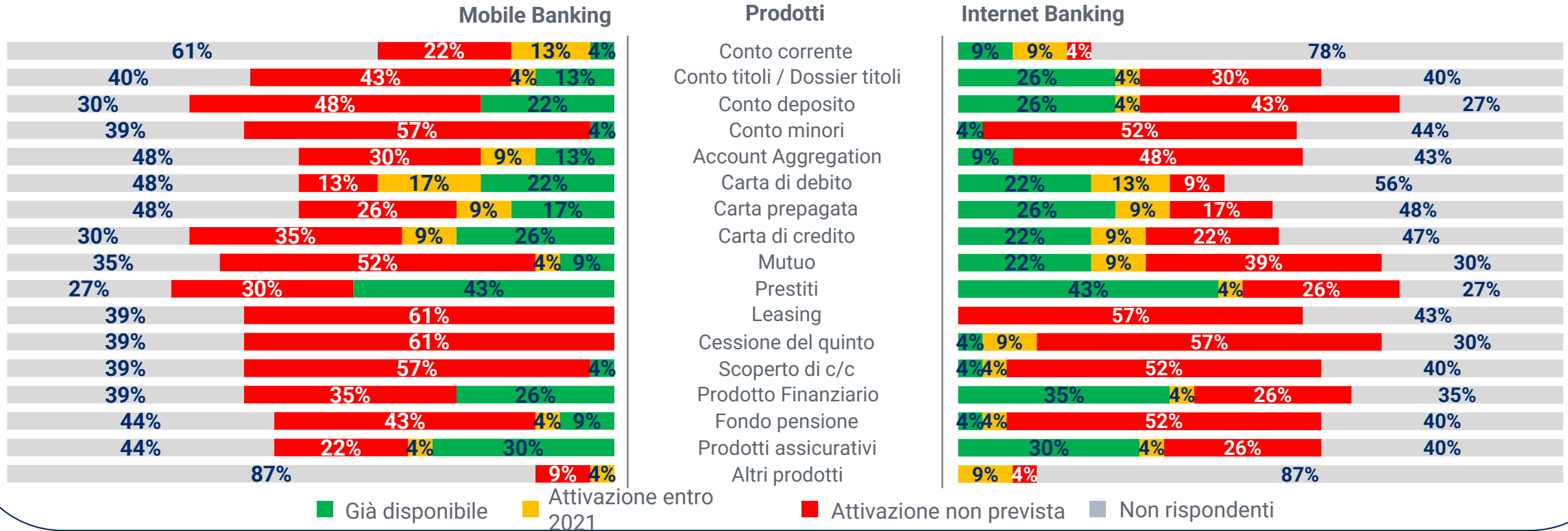


**Conti (corrente e deposito) e carte di pagamento** sono i prodotti indicati come sottoscrivibili per il primo contatto con maggior frequenza, soprattutto sul canale Internet che appare più consolidato rispetto al Mobile. La possibilità per i clienti di scegliere offerte personalizzate combinate di prodotti in un unico processo ha condotto diversi player a sviluppare un'offerta a «pacchetto» in cui conti e carte sono offerte eventualmente abbinate anche ad altri prodotti di credito come prestiti e leasing.

Fonte: Osservatorio Digital Banking ABI Lab «Digital Banking: un centro di gravità resiliente!» Campione: 23 Banche / Gruppi rispondenti - 2021

# I servizi e prodotti offerti nell'onboarding

## I prodotti sottoscrivibili tramite Digital Onboarding dopo il primo contatto



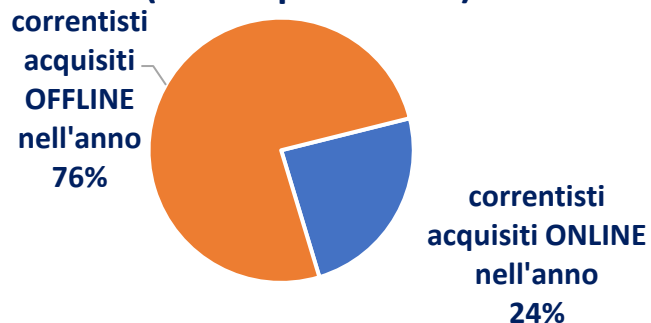
Dopo l'acquisizione del cliente, depurando quindi il processo dalla dedicata fase di identificazione, si stanno maggiormente diffondendo i processi di sottoscrizione nel mondo digitale di altri prodotti e servizi finanziari. Oltre 2 banche su 3 hanno infatti attivato processi di sottoscrizione di prestiti, una su tre prodotti assicurativi e una su quattro dossier titoli per poter operare nel mondo dell'amministrato. Il canale privilegiato in questo percorso è l'internet banking, anche per la possibilità di far visualizzare alla clientela le numerose informazioni richieste dalla normativa.

Fonte: Osservatorio Digital Banking ABI Lab «Digital Banking: un centro di gravità resiliente!» Campione: 23 Banche / Gruppi rispondenti - 2021

# I servizi e prodotti acquistati via web

L'acquisizione digitale (digital onboarding)

## Correntisti acquisiti via web nell'anno sul totale dei correntisti acquisiti e modalità di onboarding digitale (media ponderata)



## Incidenza clienti che hanno acquisito prodotti finanziari via web (media semplice)



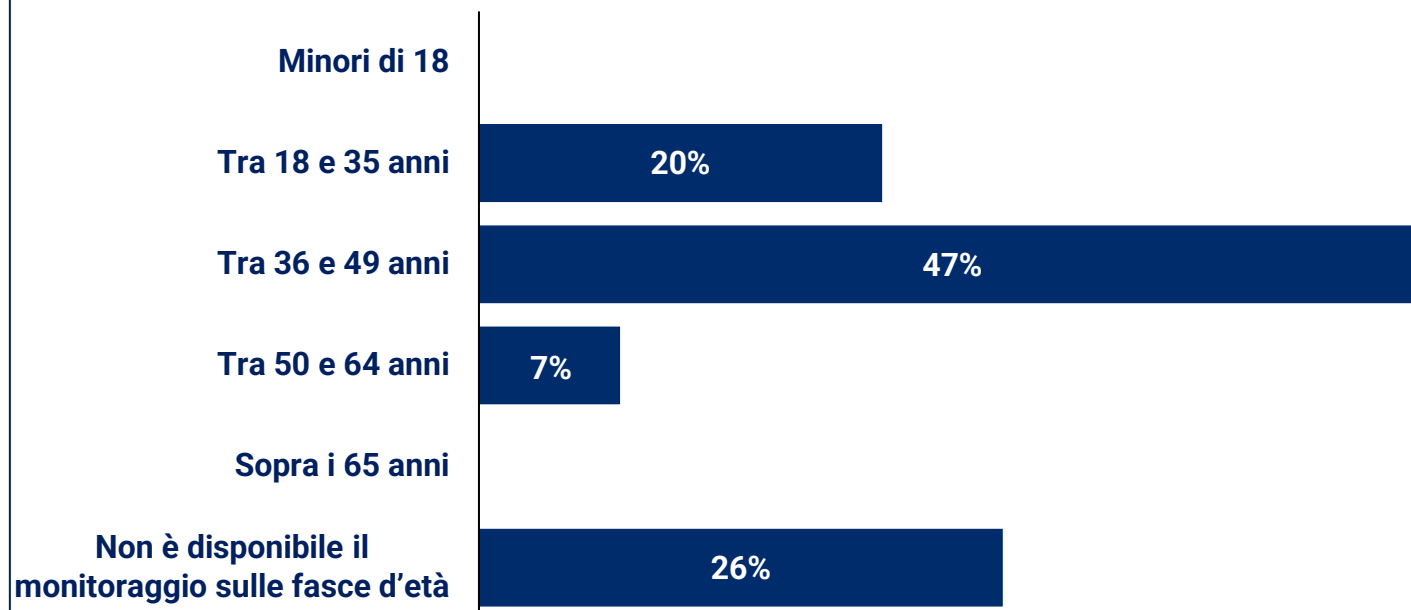
Rispetto alla base clienti, la quota di **clienti che hanno aperto un conto corrente on line** è ad oggi contenuta (in media pari allo 0,6%). Tuttavia, se tale quota viene rapportata al **totale dei clienti acquisiti** nell'anno l'incidenza è **pari in media al 24% (13% lo scorso anno)**.

La quasi totalità delle acquisizioni on line deriva da processi totalmente digitali (senza concludere quindi l'operazione in agenzia).

La propensione all'acquisto on line degli altri principali prodotti finanziari (carte, finanziamenti, assicurazioni e investimenti) è ancora contenuta ad eccezione delle carte di pagamento che presso i non correntisti rappresentano ormai oltre l'1% del totale clienti acquisiti senza conto corrente.

*\* clienti che hanno aperto il conto corrente attraverso un percorso iniziato via web e conclusosi in filiale/presso consulente finanziario*

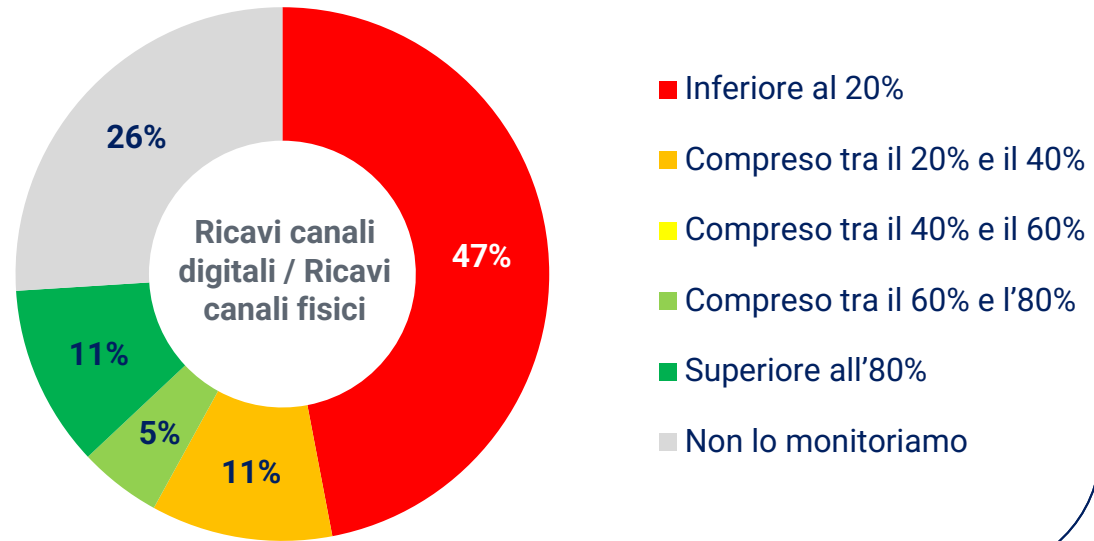
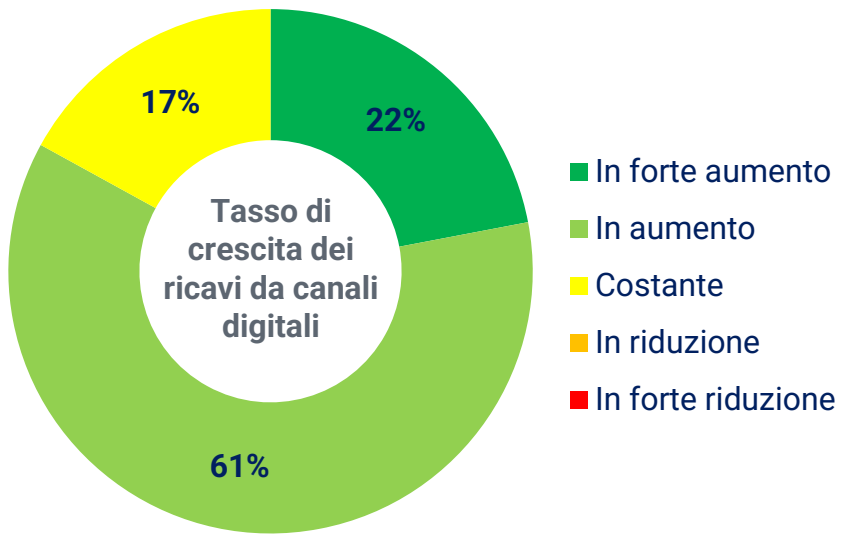
D: Su quale fascia d'età è più frequente il Digital Onboarding?



Con riferimento alle diverse fasce di clientela per età è interessante osservare che se come ci si poteva aspettare i clienti più maturi non sembrano per il momento avere adottato questa modalità di apertura di rapporto con la banca, sono i giovani adulti a registrare maggior frequenza di utilizzo, anche più dei giovani che del digitale fanno uno stile di vita. E' verosimile pensare che per intraprendere una fase importante della propria vita (come l'apertura del primo conto corrente) questi clienti oggi preferiscano confrontarsi di persona con personale competente che li possa guidare nel mondo poco conosciuto della finanza.

# Il valore dei canali digitali

**D1: Prendendo in esame il triennio 2018/2020, qual è stato il tasso di crescita dei ricavi originati dai canali digitali?**  
**D2: Qual è il rapporto tra i ricavi provenienti dai canali digitali e quelli originati dai canali fisici?**



Il valore dei canali digitali non è solo legato ad aspetti di soddisfazione del mercato per la comodità e velocità che consentono ai clienti di avere, ma anche alle diverse forme di ricavo (dai canoni per il servizio alle vendite di prodotti/servizi attraverso l'onboarding digitale). L'aspettativa delle banche su tale area di servizio è elevata, nonostante sia ad oggi ancora contenuta, ed è considerata in sensibile aumento nei prossimi tre anni soprattutto in termini di ricavi rispetto ai canali fisici.

- Premessa
  
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
  
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali**
  
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
  
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

## I clienti lontani dal digitale

**Oltre un terzo dei bancarizzati non usa ancora il web banking**

**60% donne e over 55 anni**

**1 su 3 ha fatto passaparola positivo della banca con amici, colleghi, parenti e 1 su 2 lo farebbe**

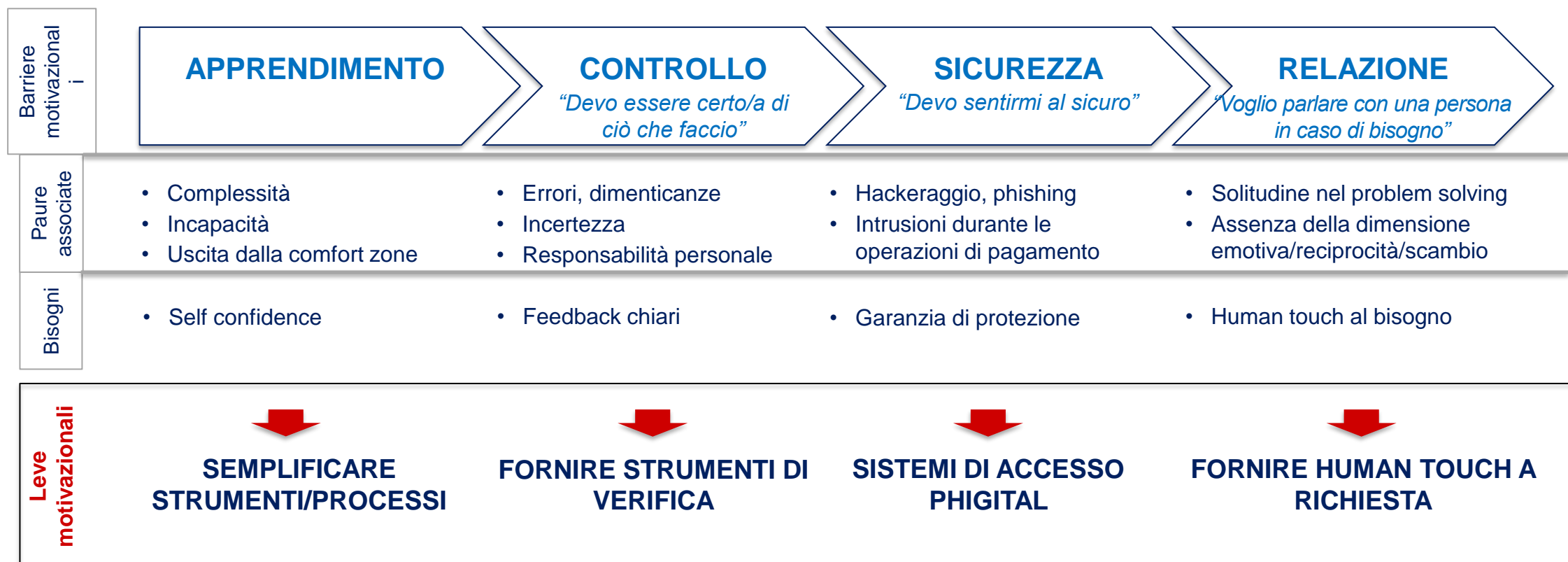
**In pandemia una quota contenuta della clientela (solo 2%) ha usato esclusivamente canali fisici**

**Prevalentemente presenti nel sud del paese e in piccoli centri urbani**

**Insoddisfatti della relazione con la propria banca**

Il valore dei **canali digitali** non è solo legato ai ricavi potenzialmente attivabili ma è anche connesso al **forte potenziale inclusivo che possono rappresentare nei confronti di fasce di popolazione che non li usano ancora**. La quota di clienti ancora lontana dal mondo digitale (che non usa neanche gli atm) seppur contenuta nei numero mostra infatti forti aree di debolezza nella percezione della relazione con la banca e si concentra in aree svantaggiate del paese. Inoltre una quota di oltre un terzo dei clienti non usa la banca digitale nelle sue componenti web. La sfida delle banche dei prossimi anni sarà quella di includere nel terreno digitale tutte le tipologie di clienti rendendo i nuovi modelli di servizio accessibili per tutti i clienti.

# Le resistenze all'uso del canale digitale e le leve motivazionali

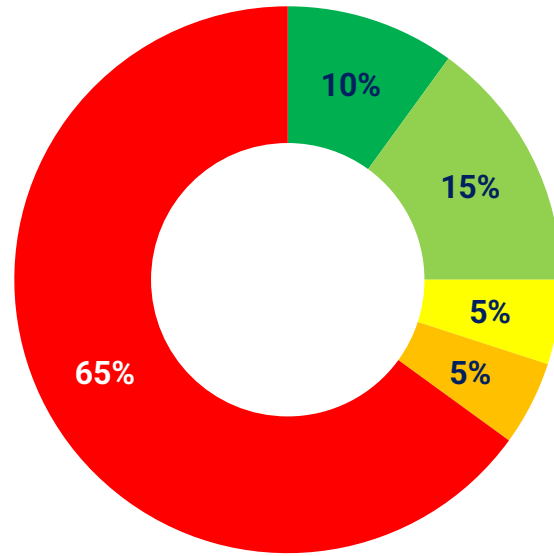
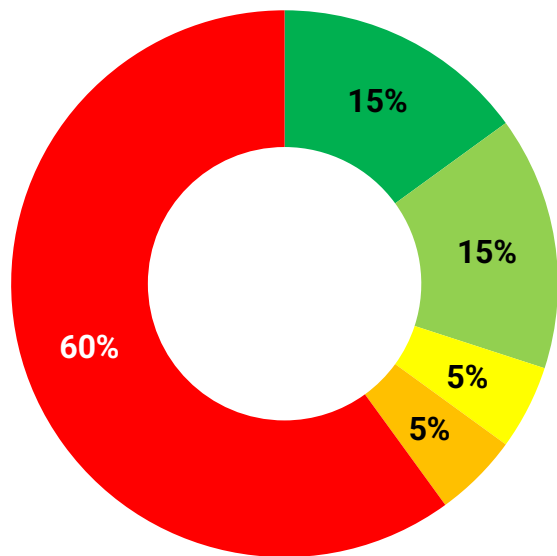


La rimozione delle barriere all'uso del canale digitale è un processo che deve tener conto delle diverse paure che si innescano e delle sottostanti motivazioni. Dalla comprensione dello strumento digitale, alla necessità di averne il controllo e percepirne la sicurezza fino alla necessità di mantenere una relazione umana anche quando si opera nel territorio digitale, per ciascuna barriera di evidenziano delle soluzioni che possono ridurre la distanza del cliente meno digitale da questo nuovo modello di banca.



# La tecnologia come strumento di inclusione

D: Prevedete un'attività di test dell'accessibilità dei canali da parte delle persone con diverse limitazioni funzionali?

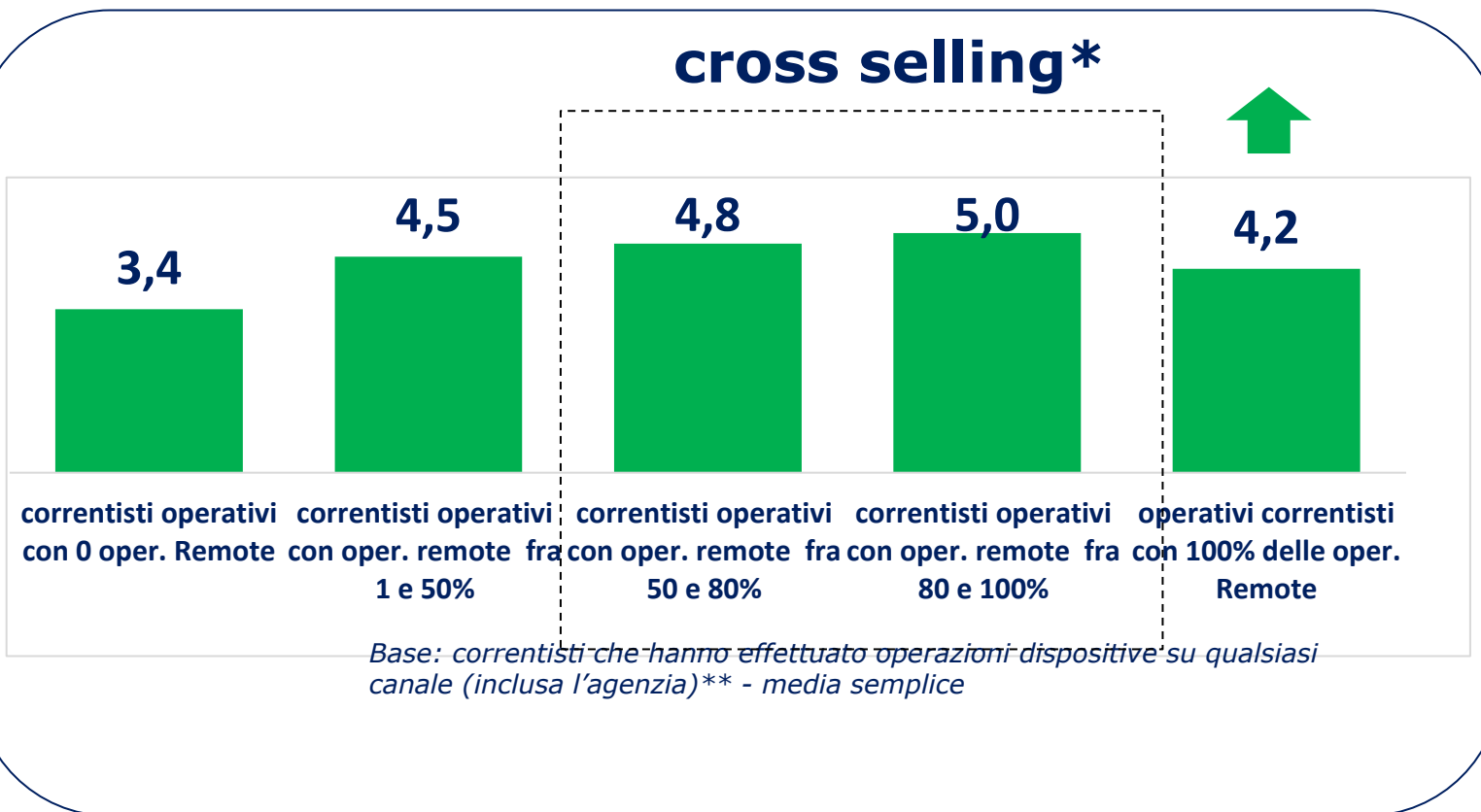


- Sì, è presente un'attività di test svolta internamente senza coinvolgimento esterno
- Sì, è presente un'attività di test coinvolgendo Associazioni ad hoc (es. UIC, ASPHI, etc.)
- Sì, è presente un'attività di test coinvolgendo campioni di clienti con disabilità
- No, ma è prevista l'introduzione entro la fine del 2021
- No, per ora non è previsto

Lo sforzo dell'industria di rendere i **canali digitali maggiormente inclusivi** si registra anche nella volontà delle banche di effettuare test per offrire una più **ampia accessibilità a tali canali agli utenti con limitazioni funzionali o disabilità** attraverso strumenti tecnologici che utilizzino le più innovative tecnologie (anche vocali) per accedere alle diverse funzioni. Un approccio che potrebbe avvicinare alla banca via web anche altre fasce di clientela meno digitalizzate.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche**
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

## Relazione tra cross selling\* e multicanalità



I clienti che hanno digitalizzato la maggior parte della propria operatività dispositiva sono anche quelli con un indice di cross selling più elevato. Fanno eccezione i clienti che operano «solo in remoto» i quali tendono comunque nel tempo ad aumentare il numero di prodotti posseduti.

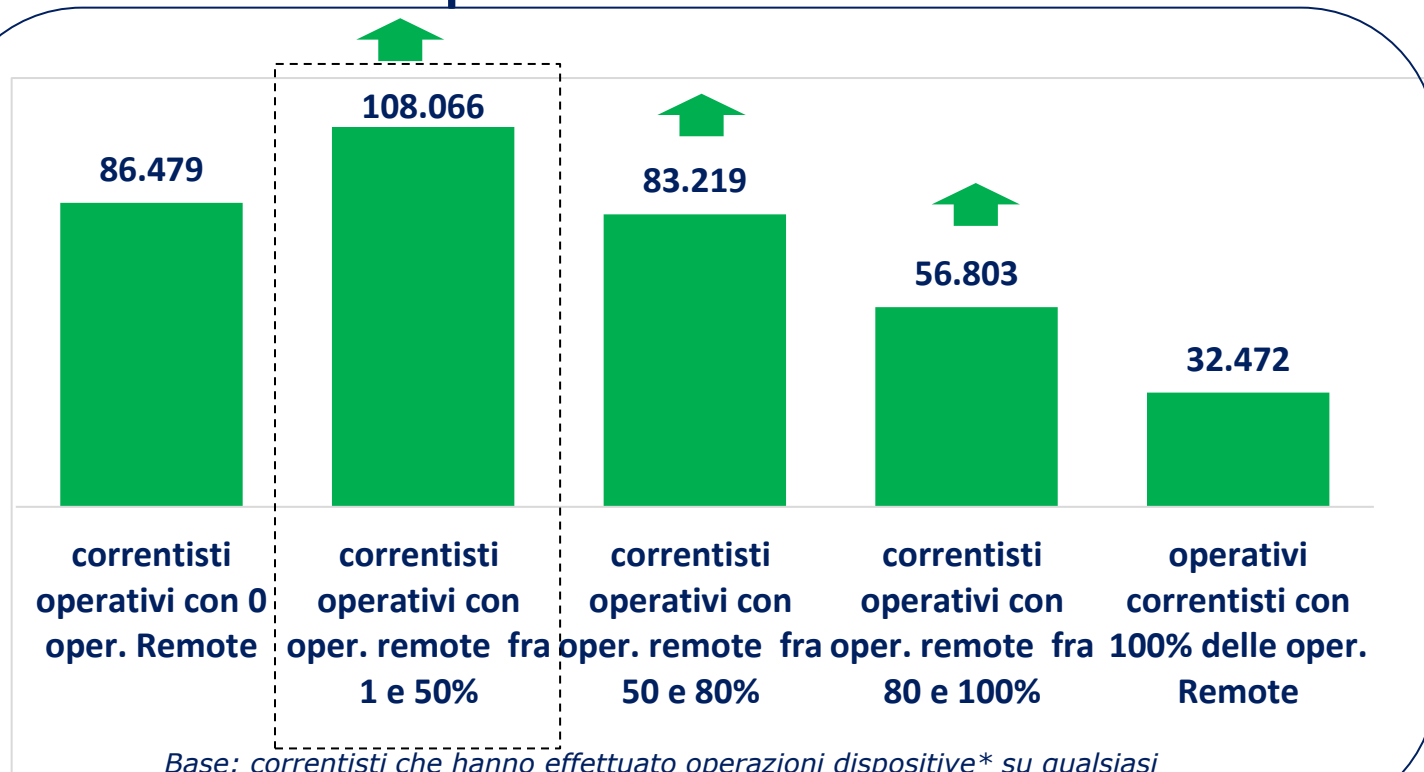
*Canali remoti: internet e mobile banking, Atm e telefono*

\* numero di famiglie prodotti posseduti dal cliente su 16 famiglie di prodotti

\*\*esclusi pagamenti con carte via pos e addebiti/accrediti automatici in c/c

# L'intercanalità tra fisico e digitale risulta premiante

## patrimonio finanziario– unità di €



Base: correntisti che hanno effettuato operazioni dispositive\* su qualsiasi canale (inclusa l'agenzia) – media semplice

Canali remoti: internet e mobile banking,  
Atm e telefono

Patrimonio finanziario: raccolta diretta e indiretta

**Il patrimonio finanziario dei clienti risulta maggiore per quelle fasce di clientela che utilizzano in modo combinato canali fisici e remoti.**

I clienti che hanno digitalizzato dal 1% al 99% della propria operatività dispositiva registrano tassi di crescita più marcati del proprio patrimonio finanziario, rispetto agli esclusivisti dei canali fisici e i totalmente digitali.

\*esclusi pagamenti con carte via pos e addebiti/accrediti automatici in c/c

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale**
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# I giudizi dei clienti per i canali digitali

## customer experience clienti per i canali digitali

(% clienti che hanno dato voto 7 o 8 in una scala da 3 a 8)

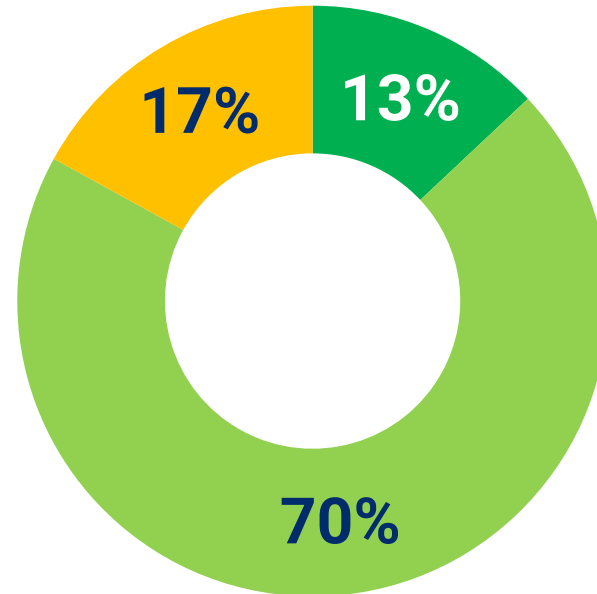


Il livello di soddisfazione generato dall'utilizzo dei canali digitali Internet e Mobile Banking - già elevato negli anni precedenti - ha registrato soprattutto per il canale mobile una sensibile crescita (+1,5 punti percentuali) in questo difficile periodo. Il dato è la prova della rilevanza che i canali digitali hanno assunto agli occhi dei clienti per la velocità, la sicurezza della continuità del servizio nel periodo attraversato in cui il distanziamento sociale è stato attenuato dalla possibilità di restare in contatto costante con la propria banca.

# Uso dei feedback dei clienti per innovare la strategia digital

## Utilizzo dei KPI di monitoraggio e dei feedback per la revisione della strategia sui canali digitali

D: I dati derivanti dall'attività di monitoraggio e di raccolta feedback hanno portato a una revisione della strategia?



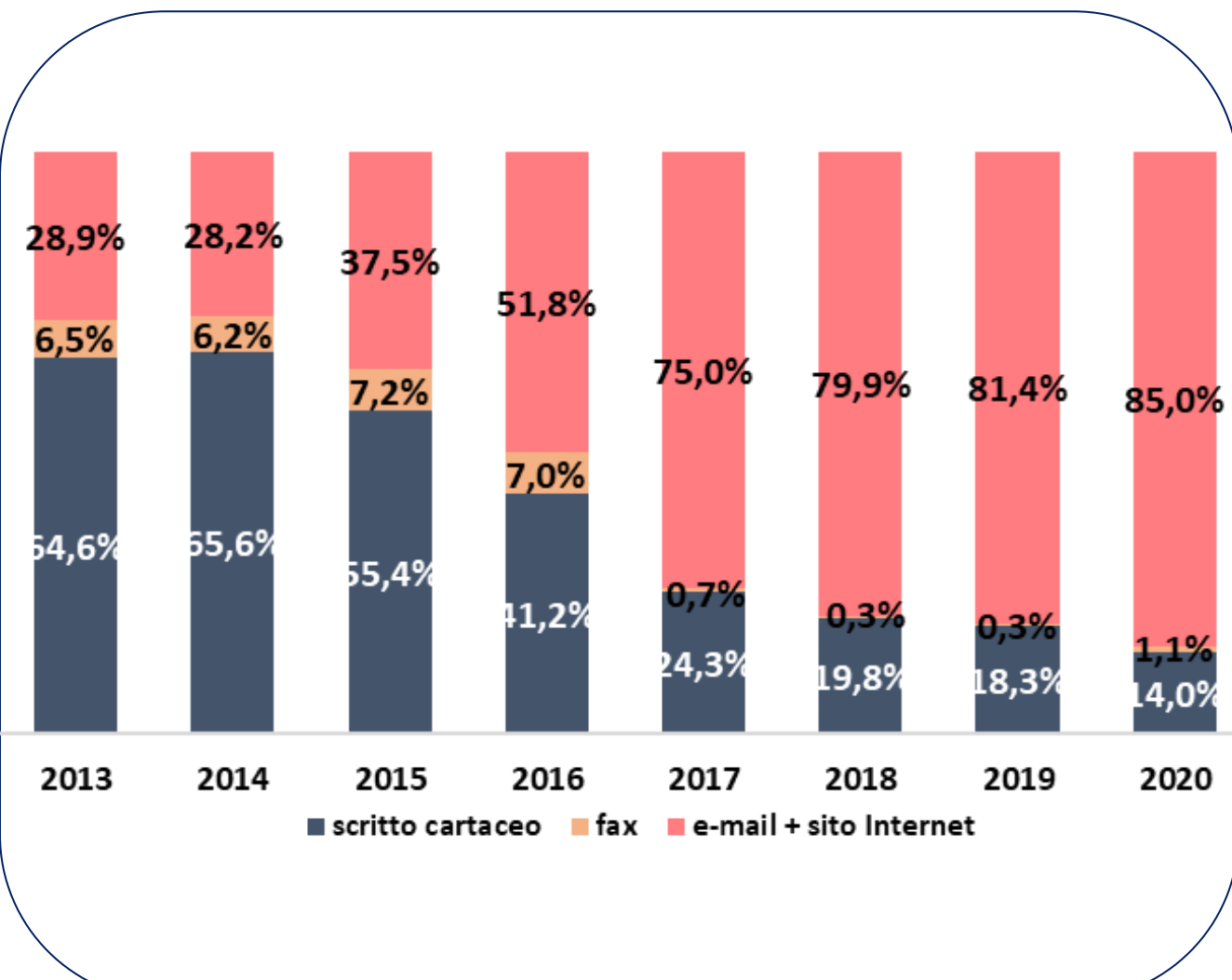
- Sì, abbiamo rivisto la nostra strategia iniziale in modo significativo
- Sì, abbiamo rivisto la nostra strategia iniziale ma solo per affinarla
- No, perché i feedback non ne comportavano la necessità
- No, anche se i feedback potevano farne emergere la necessità

I giudizi positivi dei clienti sono anche il risultato di una costante attività di **monitoraggio** da parte delle banche dei feedback dei clienti sui canali digitali. L'83% delle banche ha ricalibrato la propria strategia (13% in modo significativo) in seguito ai dati raccolti; nei casi in cui non è statofatto è solo perché i feedback raccolti non ne comportavano la necessità.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali**
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti



# I reclami digitali



Nel 2020, si evidenzia una **maggior ricorso alle comunicazioni su rete per l'inoltro dei reclami: l'85%** è pervenuto **via e-mail o attraverso il sito Internet della banca.**

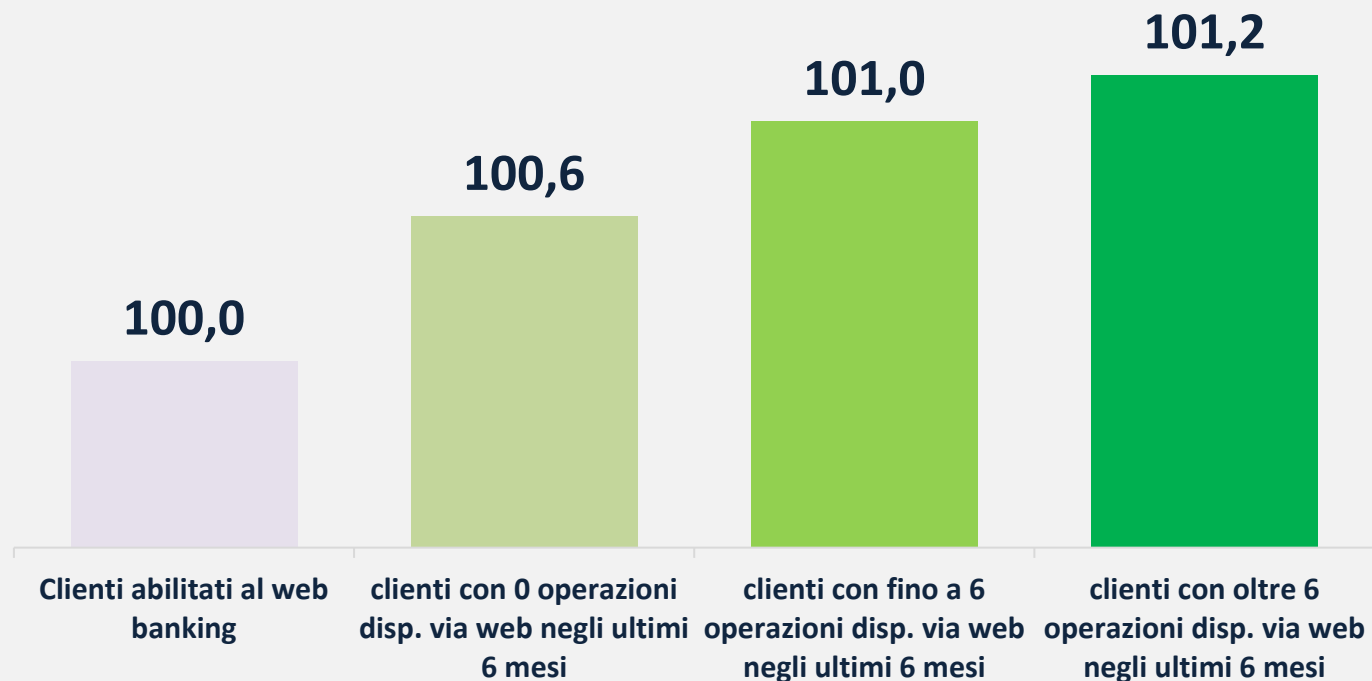
Continuano a ridursi le modalità di trasmissione più tradizionali, quali la lettera semplice e raccomandata (ora con una quota pari al **14%**).

Si conferma **marginale** la quota dei reclami inviati dai clienti **via fax.**

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web**
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

## L'uso operativo del digitale fidelizza il cliente

Fedeltà dei clienti on line per intensità di uso operativo



\*l'indice di fedeltà è calcolato come quota di clienti correntisti esistenti a inizio anno e rimasti fedeli fino a fine anno

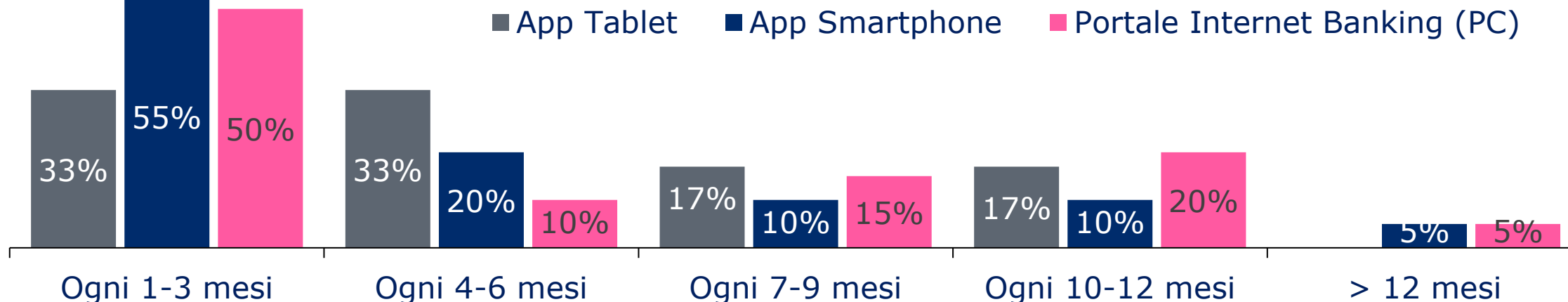
Come nel passato, anche nel 2020 si evidenzia una **maggiore fedeltà alla banca fra i clienti che operano frequentemente via web in modo dispositivo**. Diversamente dal passato però la pandemia ha messo in evidenza un livello di fedeltà più elevato per tutti i clienti abilitati al web banking (anche per chi ne ha fatto solo un uso informativo). L'intensità di uso del digitale per operare sembra rappresentare un elemento di fidelizzazione meno forte rispetto al passato.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda**
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento**
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# L'attenzione dell'industria per il miglioramento costante della user experience

## Frequenza degli aggiornamenti\* nelle piattaforme di Digital Banking

D: Ogni quanto vengono aggiornate le piattaforme di Digital Banking per migliorare la User Experience e/o introdurre nuove funzionalità distintive?



Con l'obiettivo di rendere l'esperienza digitale del cliente sempre più performante e in linea con le sue esigenze, e allo stesso tempo ricercare nuovi modi per differenziare la propria offerta rispetto ai competitor, le banche sono chiamate a un **perfezionamento continuo dei propri canali digitali**. Più della metà delle banche aggiorna le proprie app Smartphone e i Portali PC con una **frequenza molto elevata (ogni 1-3 mesi)**, mentre per le app Tablet si rileva una distribuzione temporale più diluita, in coerenza con una riduzione del loro uso nel mercato.

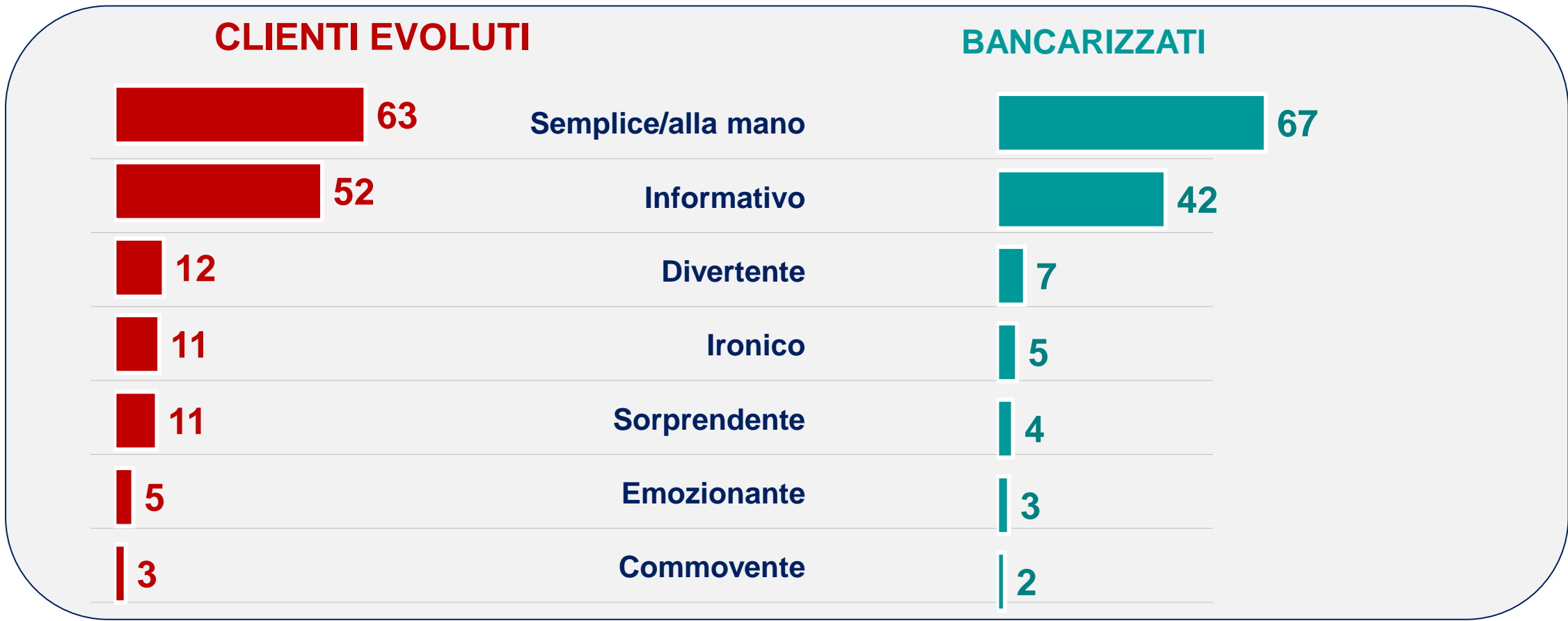
# Il ruolo della comunicazione oggi: il linguaggio atteso (1)

## I toni attesi



In un contesto così complesso il tema della **semplicità/semplificazione del linguaggio** con cui comunicare è una esigenza sentita dal mercato. Rendere semplici argomenti complessi e delicati, senza rinunciare alla dovuta informazione (in un periodo in cui l'informazione gioca un ruolo cruciale) è **l'attesa più forte oggi del cliente**

# Il ruolo della comunicazione oggi: il linguaggio atteso (2)

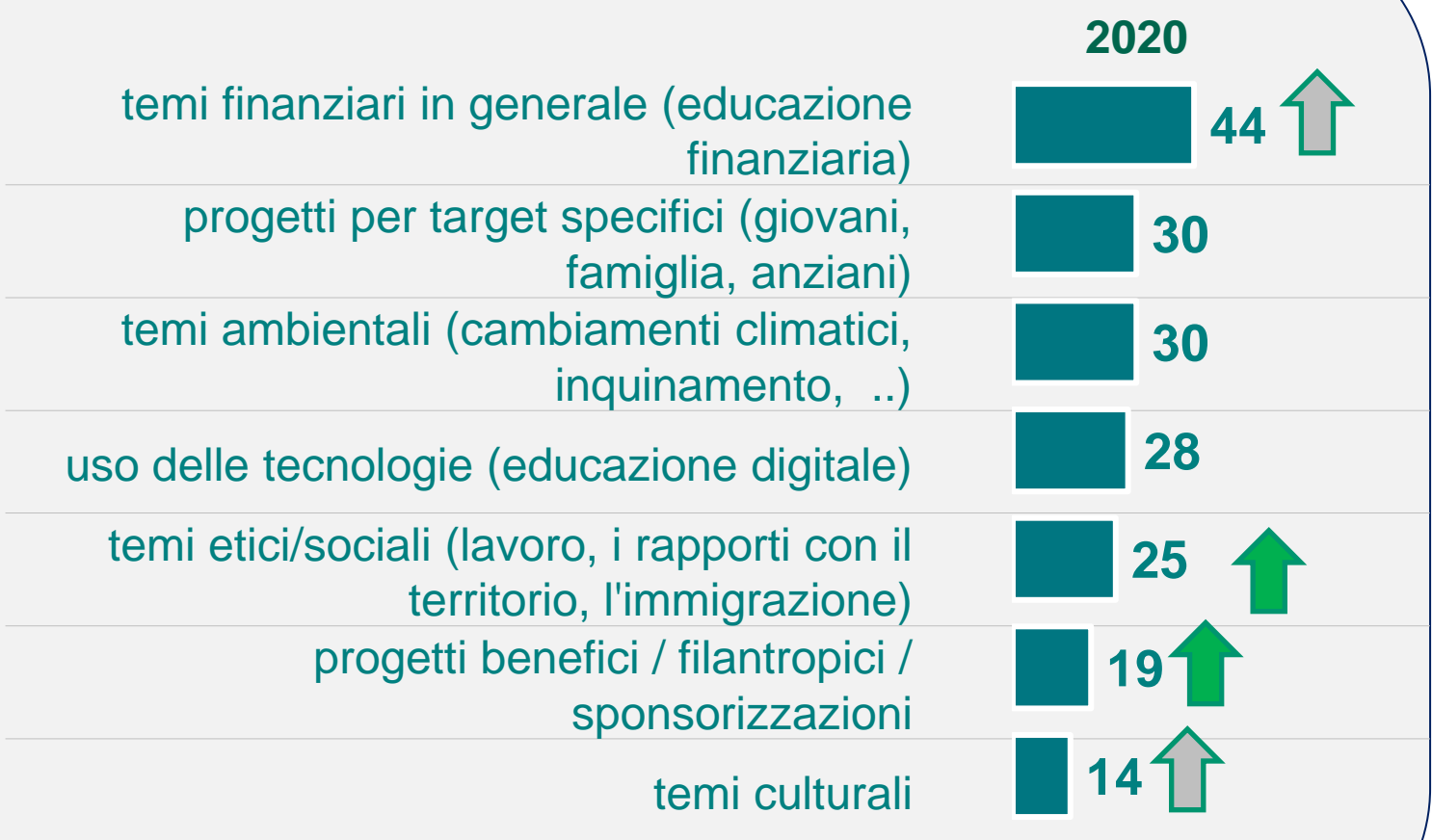


L'esigenza di un linguaggio semplice è un tratto comune a tutte le tipologie di clienti, anche quelli evoluti dal punto di vista digitale. **Presso i bancarizzati evoluti si accentua anche la richiesta di un linguaggio volto a ricevere informazioni**, in coerenza con la sovraesposizione ai diversi media che questi consumatori vivono quotidianamente.

\*Fonte: Osservatorio ABI-Ipsos nov. 2020 Interviste telefoniche – campione rappresentativo di bancarizzati 18-74 anni  
 Interviste web – campione rappresentativo di bancarizzati evoluti 18-74 anni

# Nella comunicazione attesa cresce la componente sociale della sostenibilità

## I temi di interesse



valori %



Se la banca digitale è ormai un elemento comune a tutte le banche, una leva di differenziazione per essere più competitivi. In questo periodo delicato è il cosa e il come comunicare con i clienti, i quali esprimono il **bisogno di avere messaggi che parlino di più a questo mondo** e al nuovo contesto nel quale si è immersi. **Messaggi che rendano questa materia più comprensibile, più vicina alle esigenze diverse e specifiche della popolazione, più vicina all'ambiente e al contesto digital**



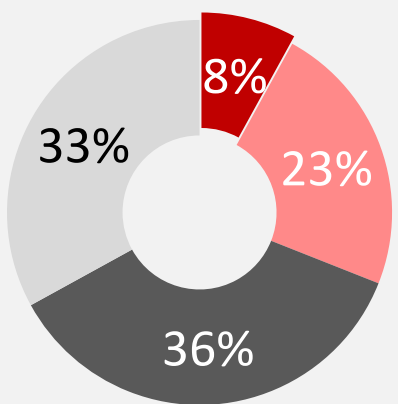
# Verso una finanza sostenibile (1)

## Bancarizzati evoluti Maggio 2021

Gli investimenti sostenibili (ESG) premiano e incoraggiano le aziende che promuovono la tutela dell'ambiente, lo sviluppo della società e la buona gestione delle aziende

### CONOSCENZA

- Si, li conosco molto bene
- Si, li conosco abbastanza bene
- Ne ho sentito parlare, ma non so bene che cosa siano
- Non ne ho mai sentito parlare



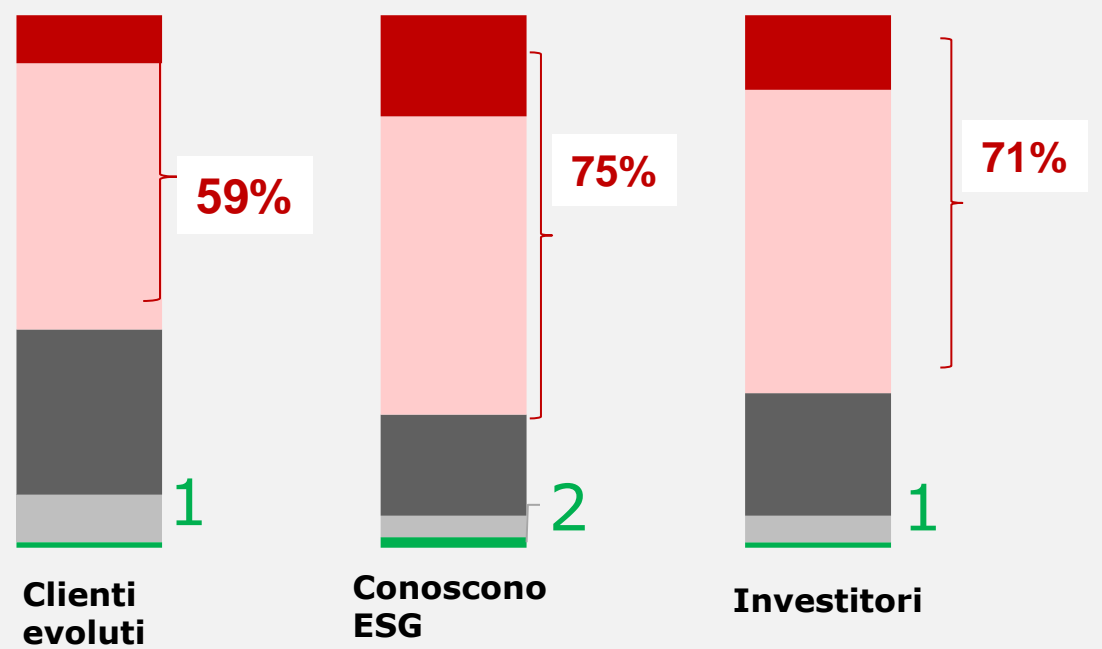
La sensibilità del mercato ai temi sociali e ambientali può rappresentare una opportunità di sviluppo di una nuova **finanza sostenibile**, oggi ancora poco conosciuta anche presso i bancarizzati evoluti

## Verso una finanza sostenibile (2)

### Bancarizzati evoluti Maggio 2021

#### PROPENSIONE

- certamente si
- probabilmente si
- probabilmente no
- certamente no
- già presi in considerazione



Una maggiore informazione su questa tipologia di investimenti rappresenta un tassello chiave per una diffusione del **risparmio sostenibile** (+16 punti percentuali di clienti sarebbero propensi o molto propensi a investire in questo ambito)

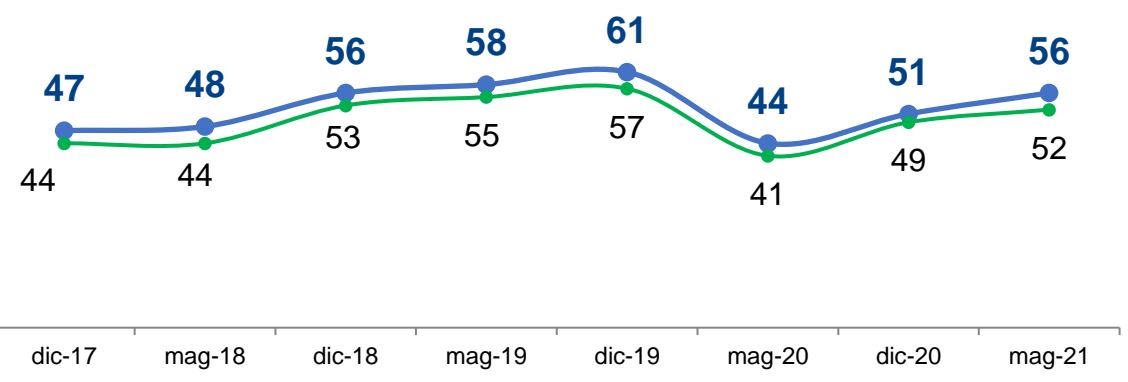
- Premessa
  
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
  
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
  
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
  
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti**
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# Il passaparola dei clienti evoluti torna a crescere

## Bancarizzati evoluti Maggio 2021

Ha parlato

56%



valori %

● Ha parlato della banca  
● bene

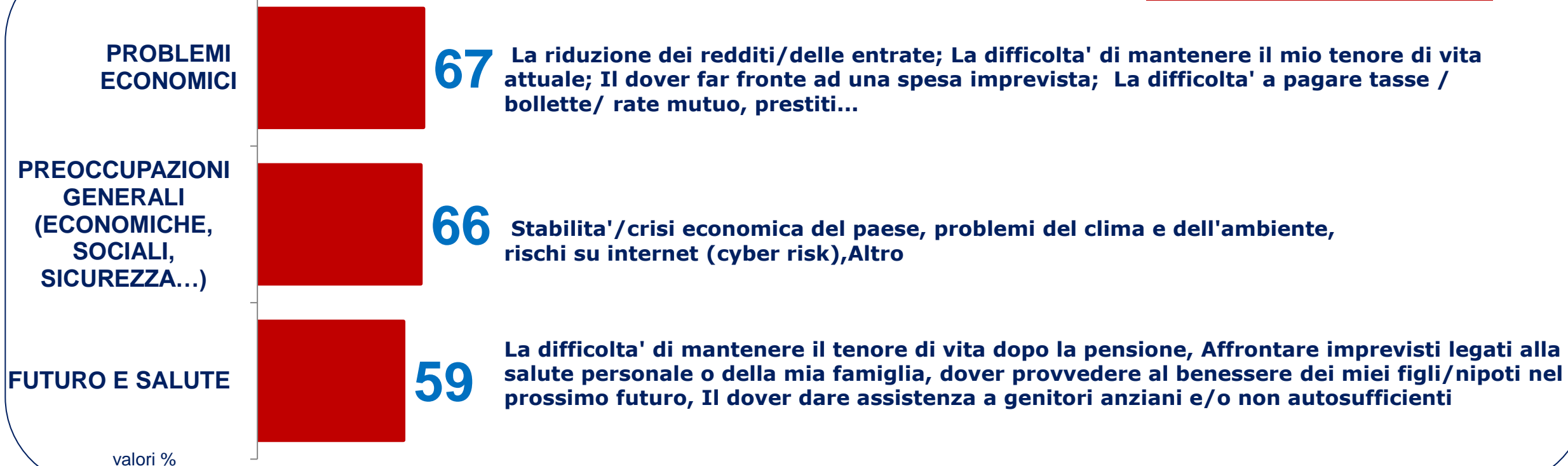


Il dinamismo dei clienti che navigano frequentemente sul web e usano la banca digitale si riflette nella **crescente attitudine a rendersi «ambasciatori» della propria banca** parlandone con amici, parenti e colleghi (passaparola). La prima fase della pandemia ha ridotto notevolmente questa forma di dinamismo che tuttavia nell'ultimo anno ha ripreso a crescere (specie presso i giovani) anche se non ai livelli pre pandemia.

## Le preoccupazioni per il nuovo contesto

### Preoccupazioni per se' stessi e per la propria famiglia in questo periodo

**BANCARIZZATI EVOLUTI**



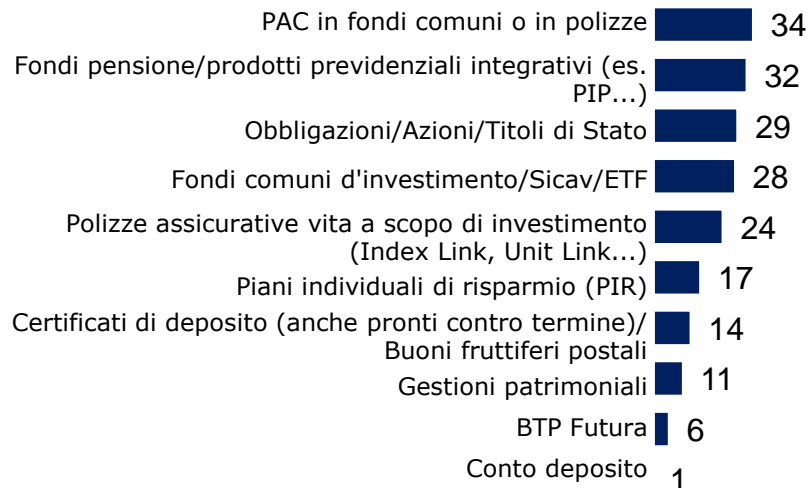
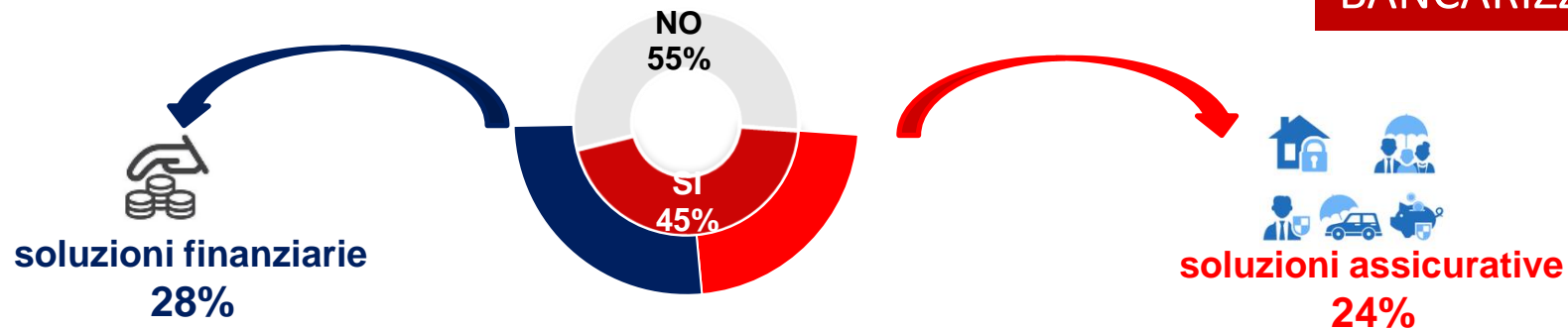
I bancarizzati evoluti **manifestano attualmente timori per le prospettive economiche** sia connesse alla propria famiglia sia alla situazione generale (dall'economica alla sicurezza). **Sullo sfondo non mancano le paure per il futuro** e naturalmente, data la situazione sanitaria in corso, per la salute.

# Le soluzioni adottate per far fronte alle preoccupazioni

## Ho adottato soluzioni finanziarie e/o assicurative

**BANCARIZZATI EVOLUTI**

valori %

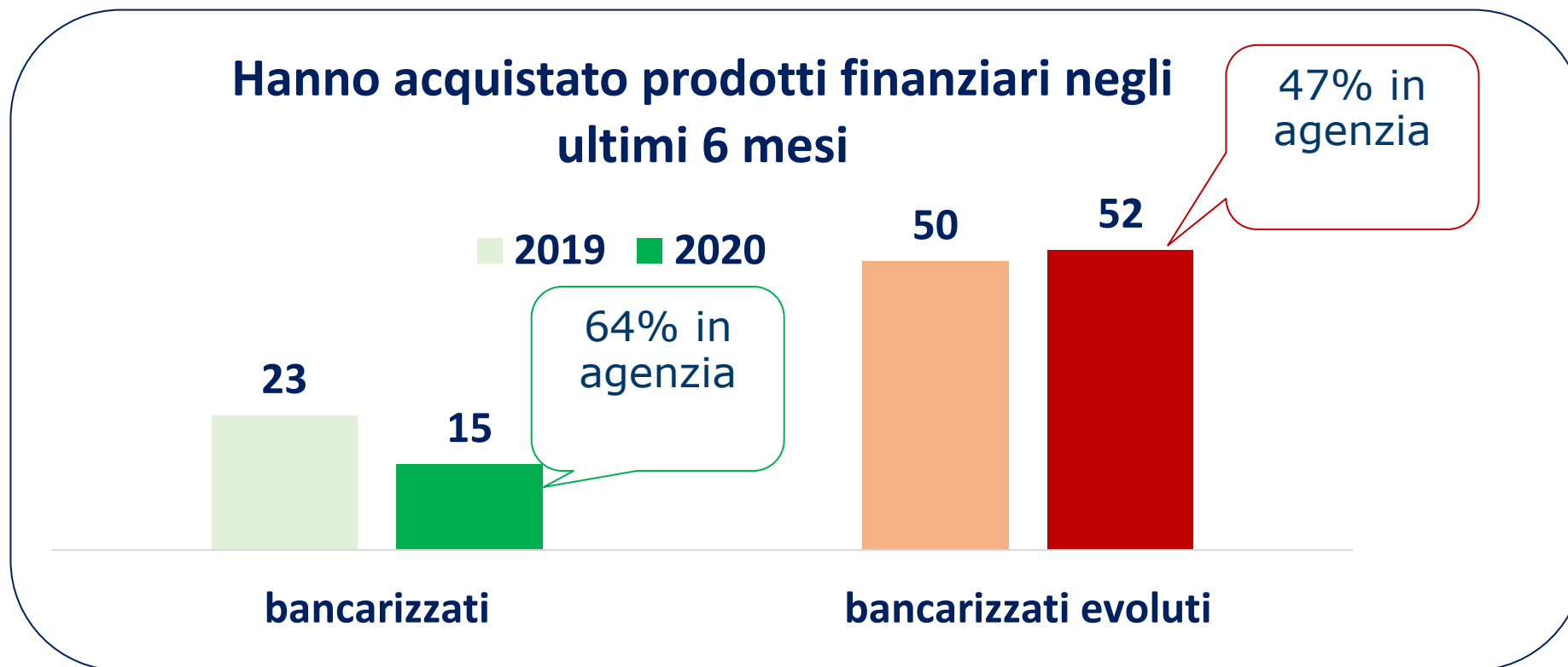


	%
solo assicurative	17
solo finanziarie	21
sia finanziarie sia assicurative	7



La proattività e la velocità di adattamento di questa tipologia di clientela li ha portati ad adottare in quasi un caso su due soluzioni finanziarie e/o assicurative per gestire le proprie preoccupazioni, con

## Il dinamismo dei clienti evoluti nelle scelte finanziarie di acquisto



Il dinamismo dei clienti evoluti si evidenzia anche dall'orientamento allo shopping finanziario manifestato durante la pandemia: mentre i bancaizzati hanno reagito con un marcato freno all'adozione di scelte di acquisto finanziarie, i bancaizzati evoluti hanno adottato scelte incrementali rispetto al passato, effettuando l'acquisto in oltre un caso su due con canali a distanza .

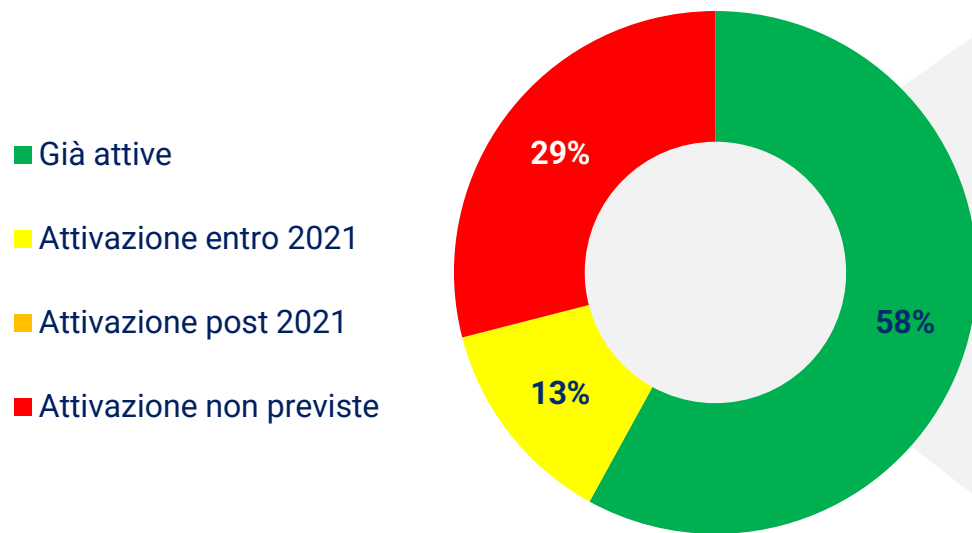
- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech**
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti



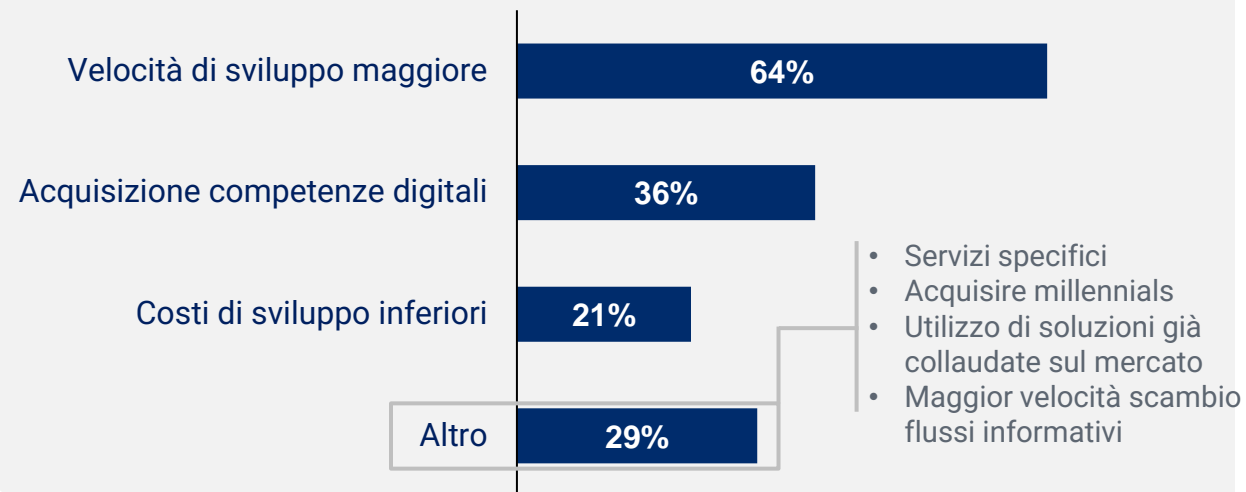
# La crescente tendenza alle partnership con le fintech

## Propensione ad avvalersi di partnership con le Fintech e motivi principali

D: Nello sviluppare l'offerta sui canali digitali, vi avvalete o pensate di avvalervi di partnership con FinTech? Se attive o previste, cosa vi spinge a farlo?



### Motivi per avvalersi di una partnership

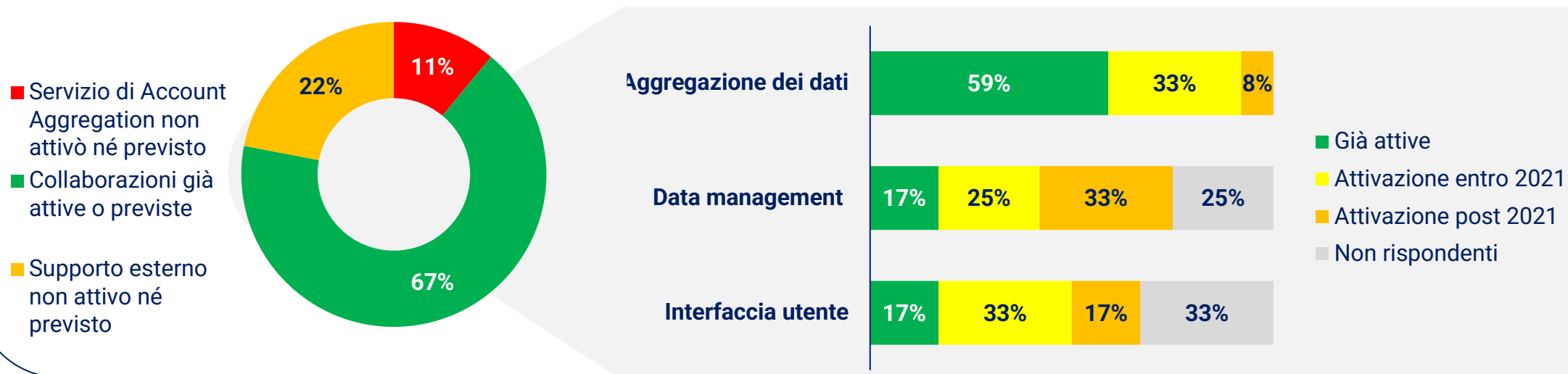


La competizione extra bancaria crescente, la velocità dell'innovazione delle tecnologie e il dinamismo dei clienti in crescita sta spingendo quasi due banche su tre a sviluppare **approcci di partnership con le fintech**, aziende che sviluppano servizi finanziari innovativi con l'applicazione di nuove tecnologie, per sviluppare con maggiore velocità e minori costi l'offerta sui canali digitali.

# Banche e fintech nel Digital onboarding

## Propensione ad attivare partnership con le Fintech per lo sviluppo dell'account aggregation e fasi di interesse

D: Avete allacciato/prevedete di allacciare collaborazioni con Provider Tecnologici/Fintech per lo sviluppo del servizio di Account Aggregation? Per quali fasi della catena del valore?



A fronte dell'entrata in vigore della PSD2, la possibilità di sviluppare servizi in grado di «aggregare» conti diversi detenuti con più banche (la cosiddetta Account Aggregation) rappresenta uno dei servizi su cui le banche stanno focalizzando maggiormente l'attenzione, sia attraverso l'attivazione di partnership con le Fintech sia mediante iniziative sviluppate internamente, sebbene quest'ultima modalità venga intrapresa più di rado. Le partnership con le Fintech su questo specifico servizio sono ad oggi finalizzate principalmente a supportare la gestione della fase di aggregazione dei dati, mentre si osserva un forte interesse in ottica futura verso un'estensione anche ad altre fasi della catena del valore.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance**
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti

# Il potenziale della Bancassicurazione

## BANCARIZZATI EVOLUTI



**Soluzioni assicurative**  
24%



IN BANCA

16%

Lei con chi ha sottoscritto le polizze assicurative?

12%



COMPAGNIA ASSICURATIVA

valori %

## SOTTOSCRITTORI IN BANCA

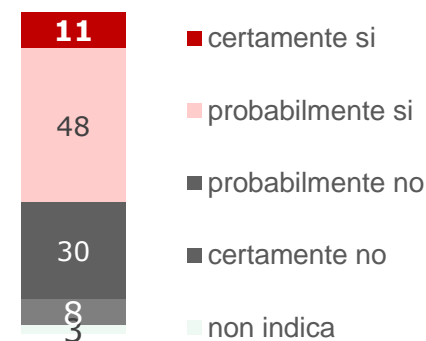
Per quali motivi l'ha sottoscritto in banca?



## NON SOTTOSCRITTORI IN BANCA 84%

Oggi lei sottoscriverebbe una polizza assicurativa danni in banca?

Base: non sottoscrittori in banca n=840



## POTENZIALE ALLARGATO

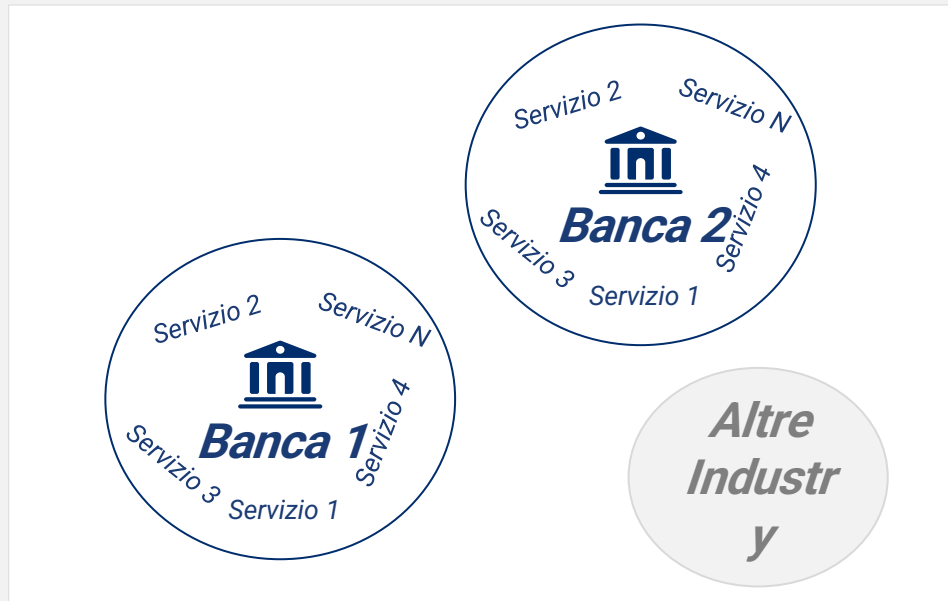
\*Nota: 11% ricalcolato sul totale clientela

16% + 9%\* = 25%

Per i clienti evoluti la banca si dimostra un coprotagonista riconosciuto al pari delle compagnie per la sottoscrizione delle polizze citate. Vettore trainante di questa scelta è l'operato del consulente nel momento in cui divulga e consiglia. Conoscere quello che la banca può offrire è il primo passo per fare delle scelte consapevoli, parlare con il consulente può anche aumentare la fiducia dell'offerente e scoprirne i vantaggi, anche economici.

# L'evoluzione dell'open banking

## Modello di banca tradizionale




## Ecosistema Open Banking



Nel corso degli ultimi anni, gli istituti bancari stanno ripensando il concetto di “banca tradizionale”, evolvendo i propri modelli di business in ottica sempre più aperta. **L’ecosistema Open Banking** pone le proprie basi sulla condivisione di dati e informazioni tra i diversi attori coinvolti (es. altre banche, Fintech) con l’obiettivo finale di sviluppare ed erogare servizi sempre più innovativi.

# I diversi approcci all'open banking

 <b>Approccio</b>	 <b>Descrizione</b>	 <b>Pros</b>	 <b>Cons</b>
 <b>Prescrittivo</b>	<p>Le autorità locali impongono la loro strategia attraverso l'emanazione di regole specifiche indirizzate a determinate categorie di player, definendo, inoltre, il framework normativo e/o tecnologico di riferimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevato livello di adozione</li> <li>• Standard di sicurezza</li> <li>• Catalizzatore per il settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitata sperimentazione di servizi innovativi</li> <li>• Elevati costi di compliance</li> </ul>
 <b>Facilitativo</b>	<p>Le autorità locali emettono delle specifiche linee guida per agevolare la collaborazione tra i player del mercato, nonché la condivisione di uno specifico set di dati previa autorizzazione del cliente, prevedendo, in certi casi, la definizione di linee guida per lo sviluppo di standard API</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spinta all'adozione</li> <li>• Promozione interoperabilità e collaborazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dipendenza da market readiness</li> <li>• Livello medio di sperimentazione servizi innovativi</li> </ul>
 <b>Market-driven</b>	<p>Le autorità locali non prevedono la disposizione di regole o linee guida esplicite (normative, standard tecnologici) che richiedano la condivisione di dati tra gli attori dell'ecosistema/mercato di riferimento, lasciando ai player di mercato la definizione di standard e servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore sperimentazione per servizi innovativi</li> <li>• Incentivi per attori spinti dalla competizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dipendenza da market readiness</li> <li>• Assenza di standard per la condivisione dei dati</li> </ul>

Gli obiettivi legati all'introduzione di un paradigma "Open" non sono l'unico fattore distintivo tra un Paese – o giurisdizione – e l'altro. L'approccio seguito per accompagnare il settore dei servizi finanziari verso questi nuovi modelli varia infatti spesso a seconda del contesto: a livello globale, sono stati identificati 3 principali approcci possibili per l'adozione dei modelli "Open", legati alla presenza o meno di framework regolamentari definiti, e ciascuno con conseguenti vantaggi o svantaggi.

Fonte: Osservatorio Digital Banking Osservatorio Fintech Innovation «next level: dall'open banking all'open finance»-luglio 2021

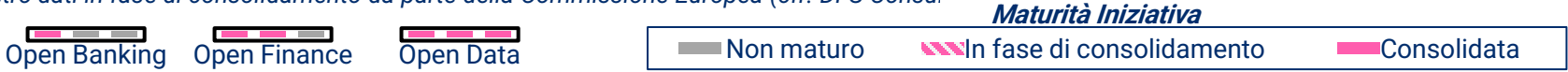
# Open banking e Unione Europea



<p><b>Modello e maturità iniziativa</b></p>	<p><b>Principale Driver</b> Incremento competizione e innovazione</p>	<p><b>Approccio</b> Prescrittivo</p>	<p><b>Autorità</b> Commissione Europea (EC)</p>								
<p><b>Descrizione e stato di avanzamento dell'iniziativa</b></p> <p>Nell'ambito del programma "European Data Strategy", a settembre 2020 la Commissione Europea ha pubblicato la "Digital Finance Strategy" che include, tra le altre, anche le iniziative in materia di Open Finance. In tale contesto, la Commissione Europea ha declinato le attività chiave da prevedere per consentire la transizione al modello di Open Finance: la review della direttiva PSD2 e la formulazione di un nuovo framework normativo di Open Finance.</p>		<p><b>Principali milestone</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Lancio Consultation DFS</td> <td>12/2019</td> </tr> <tr> <td>Pubblicazione DFS</td> <td>09/2020</td> </tr> <tr> <td>Review PSD2</td> <td>03/2022</td> </tr> <tr> <td>Set-up quadro normativo OF</td> <td>06/2022</td> </tr> </table>		Lancio Consultation DFS	12/2019	Pubblicazione DFS	09/2020	Review PSD2	03/2022	Set-up quadro normativo OF	06/2022
Lancio Consultation DFS	12/2019										
Pubblicazione DFS	09/2020										
Review PSD2	03/2022										
Set-up quadro normativo OF	06/2022										
<p><b>Dati in perimetro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conti e carte di pagamento</li> <li>Pagamenti</li> <li>Conti deposito</li> <li>Prestiti (retail e business)</li> <li>Mutui</li> <li>Investimenti</li> <li>Fondi pensione</li> <li>Assicurazioni</li> </ul>	<p><b>Ulteriori informazioni rilevanti</b></p> <p>La realizzazione del modello di Open Finance è uno degli obiettivi della DFS, che si articola su 4 pillar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eliminare la frammentazione nel mercato unico per il digitale FS;</li> <li>garantire un quadro normativo neutro dal punto di vista tecnologico e favorevole all'innovazione;</li> <li>promuovere un settore dei FS ben regolamentato e data-driven;</li> <li>affrontare le nuove sfide e i rischi associati alla trasformazione digitale.</li> </ul> <p>Nello scenario corrente, il Next Berlin Group ha lanciato un'iniziativa per la definizione di un Open Finance API Framework.</p>										

Da confermare<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Perimetro dati in fase di consolidamento da parte della Commissione Europea (cfr. DFS Consultation)



La diffusione in Europa degli ambiti di open banking sono stati trainati dall'incremento di competitività e innovazione e hanno visto uno sviluppo con approccio prescrittivo guidato dalla Commissione Europea. Il perimetro dei dati in piattaforma previsto è ampio e rappresenta l'evoluzione naturale dell'apertura alla condivisione dei dati innescato dalla PSD2.

- Premessa
- I canali del modello distributivo (offerta e domanda)
  - Lo sportello
  - Il consulente finanziario
  - L'Atm
  - Il Web Banking: Internet Banking /Mobile Banking
  - Il Contact Center
  - Chatbot e chat con operatore
  - I Social Media
- Le tendenze in atto dell'intercanalità:
  - I contatti con la banca
  - L'operatività della clientela
  - L'acquisizione digitale (digital onboarding)
  - I clienti meno digitali
- Impatti sulle performance commerciali delle banche
- Impatti su comportamenti/ atteggiamenti dei clienti
  - I giudizi dei clienti nel mondo digitale
  - I reclami digitali
  - Fedeltà e web
- Il nuovo contesto competitivo: evoluzioni dell'offerta e della domanda
  - La rilevanza della sostenibilità: dalla comunicazione ai prodotti di investimento
  - Dinamismo dei clienti evoluti
  - Banche e Fintech
  - Nuove aree di business: Bancassicurazione e Open finance
  - Impatti della pandemia su attese, bisogni e comportamenti dei clienti**



# Gli effetti della pandemia sulla percezione della clientela

## BANCARIZZATI

**+27**

### Tasso di vicinanza

(molto +abbastanza vicina) – (poco+per niente vicina)

MAGGIO 2020	DICEMBRE 2020	MAGGIO 2021
-------------	---------------	-------------

**+28**

**+32**

**+36**

## BANCARIZZATI EVOLUTI

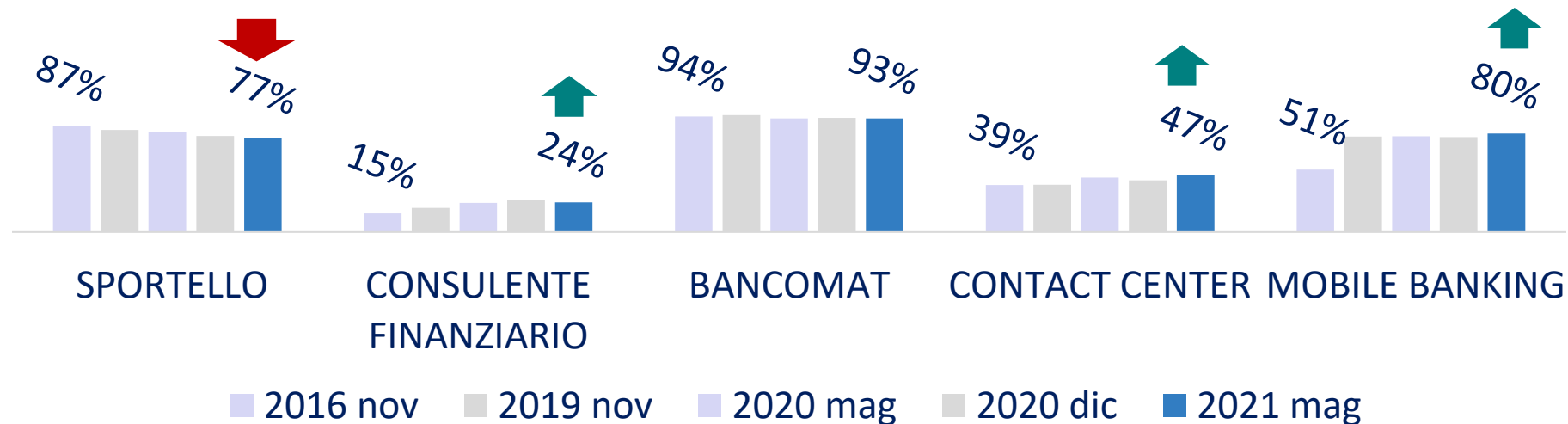
Se a fine anno la percezione di **vicinanza della banca principale** rispetto al contesto di riferimento era positivo presso i bancarizzati, il fenomeno si accentua progressivamente di semestre in semestre anche presso i bancarizzati evoluti. La relazione banca cliente sembra in sostanza essersi giovata degli sforzi di servizio, relazione e comunicazione messi in campo dall'industria finanziaria nei confronti dei propri clienti.

Fonte: Osservatorio ABI-Ipsos nov. 2020 Interviste telefoniche – campione rappresentativo di bancarizzati 18-74 anni  
Interviste web – campione rappresentativo di bancarizzati evoluti 18-74 anni

# La pandemia sta accelerando processi già in corso nel settore bancario

La diffusione dell'uso\* dei canali presso la **clientela** bancarizzata

**BANCARIZZATI EVOLUTI\***



I clienti evoluti hanno adottato in fase di pandemia un uso dei canali che ha accentuato tendenze già in atto: dal calo dell'uso del canale fisico dell'agenzia, alla crescita della frequentazione di consulenti finanziari fino alla crescita costante di contact center e mobile banking. Il post pandemia vede la banca via app o via web superare il canale più tradizionale dell'agenzia.

\* Clienti che dichiarano di aver usato il canale almeno una volta nell'anno

# Maggiori prospettive per il web banking

Hanno usato Internet Banking



55%

**cosa hanno fatto su Internet che facevano in agenzia**

## Cosa hanno fatto su Internet Banking che non facevano prima



L'accelerazione registratasi nell'uso dei canali digitali da parte dei clienti ha innescato un orientamento all'uso del web che va oltre la semplice operatività dei pagamenti. I clienti hanno iniziato ad utilizzare i canali digitali anche per l'assistenza e per la sottoscrizione di prodotti finanziari un tempo acquistati prevalentemente in agenzia.



Ufficio Studi

Dicembre 2021