



DIGITALIZZAZIONE

STRATEGIE AD AMPIO RAGGIO

Un futuro all'insegna della multicanalità

Se alcuni istituti di credito mantengono la distribuzione tradizionale, investendo poco in innovazione, altri si lanciano nelle app, senza siti di riferimento. Ma, secondo gli esperti, c'è spazio per entrambi i modelli di business, pur in un quadro più orientato all'It.

ALBERTO MAZZA

La chiamano *digital disruption*, letteralmente “sconvolgimento”, “scompiglio” digitale. E dà l'idea di quello che sta accadendo un po' dappertutto nelle

relazioni sociali, nelle comunicazioni, nel business, dove i tradizionali canali di comunicazione si sono in gran parte spostati sul virtuale. Insomma: non accadrà

proprio come nello sketch proposto dalla trasmissione di cabaret *Made in Sud*, dove l'intera famiglia riunita a tavola comunica via whatsapp invece di parlare,

ma poco ci manca.

Va da sé che, anche nel mondo del credito, le cose siano cambiate velocemente. Anche se, in realtà, un vero e proprio “sconvolgimento” non c’è stato. Anzi: a differenza di quanto avvenne ai tempi del boom delle dotcom, quando molte banche speravano di sostituire in breve tempo filiali con siti internet, la *digital disruption* viene vissuta più come rischio che come opportunità. Basti dire che, due anni fa, un alto dirigente di banca ammise, informalmente, di sperare che la piena conversione digitale avvenisse non prima di cinque anni. Altrimenti - prosegui - il suo gruppo non sarebbe stato completamente pronto per affrontare la sfida.

Insomma: c’è la consapevolezza che l’Ict, il digitale e il *mobile* saranno il settore centrale delle banche. Ma c’è anche un timore diffuso che questi cambiamenti possano avvenire troppo in fretta e lasciare le banche tradizionali scoperte su alcuni ambiti. O addirittura attaccate dalle *fintech* (di questa eventualità si parla in modo più approfondito nel prossimo articolo). Tanto più che il percorso prossimo venturo dell’evoluzione digitale - anzi, della *disruption* - è in gran parte ignoto anche ai più importanti *strategist* del mondo virtuale.

LE TAPPE PER COLMARE IL GAP Di questo argomento si è discusso nel corso del *Banking summit 2015*, organizzato a Milano da The Innovation team. Un convegno che, oltre a tracciare previsioni o linee guida per il futuro, ha anche presentato alcuni casi di trasformazione digitale spinti nel settore finance. Come quello di Garanti Bank, seconda banca in Turchia con 12 milioni di clienti, di cui 2,8 operano online e 2 mediante mobile banking. In un mercato in cui un utente di smartphone e tablet



su due utilizza anche il mobile banking, mentre un milione di correntisti effettua transazioni solo ed esclusivamente con smartphone e tablet.

Garanti ha una lunga tradizione di operatività online, avendo aperto all’online nel 1997, quando internet era ancora ai primordi (in Turchia, erano solo 15 mila gli utenti attivi sul web). Oggi, il 91% delle transazioni effettuate da correntisti della banca turca è in rete.

Quali sono, secondo una “veterana” del web, le tappe che un istituto di credito deve seguire per diventare davvero digitale? Tre, secondo **Deniz Güven**, senior vice president digital channels di Garanti Bank. La prima è una struttura dedicata, con operatori che si occupano esclusivamente di servizi digitali (in Garanti Bank, ci lavorano più di 100 persone). Secondo step: essere concentrati sull’innovazione continua. Ciò significa, naturalmente, cercare di intuire le tendenze e anticipare i desideri dei clienti, differenziandosi dalla concorrenza. Ma anche collaborare con terze parti mediante piattaforme aperte e mettere gli asset interni a disposizione di tutti. Infine, l’elaborazione di nuove modalità operative legate al contesto in cui opera il cliente (*contextual banking*), per innescare una crescita continua delle

TRE INTERVENTI

Secondo Deniz Güven, a fianco, senior vice president digital channels di Garanti Bank, una banca che vuole diventare digitale deve seguire tre direttrici: struttura dedicata, con risorse che si occupano solo di virtuale; innovazione continua; elaborazione di nuove modalità operative legate al contesto in cui opera il cliente. Sotto, la vecchia sede di Samsun della Banca imperiale ottomana, ora divenuta filiale di Garanti Bank.



prestazioni a lui fornite.

Garanti Bank ha anche spinto molto sui social network, sia per mantenere i contatti con i clienti, sia per incrementarne la base. Insomma: Facebook come strumento di marketing per aumentare i correntisti. Secondo i dati della banca turca, il coinvolgimento nei media sociali funziona, se è vero che il 3% dei mutui erogati da Garanti Bank arrivano da richieste partite su Facebook.

Infine, il coinvolgimento sulle attività più propriamente *mobile*. L’istituto di credito, da questo punto di vista, ha scelto una app, chiamata *iGaranti*, che punta a coinvolgere principalmente

SPINTA ALLA DIGITALIZZAZIONE

Alcune banche hanno puntato a digitalizzare l'operatività consolidata grazie a una controllata web. È il caso di Banca popolare di Milano e di Webank. Sotto, Giovanni Sordello, coo della Banca popolare di Milano.



i nativi digitali. Trattandosi di uno strumento soprattutto per i giovani, il minisoftware è stato pensato come una sorta di "laboratorio di sperimentazione". Costruito e gestito proprio per cercare di anticipare le necessità della clientela, basandosi sulle informazioni ricavate dai suoi comportamenti e preferenze.

L'applicazione mira anche a permettere approcci operativi alternativi a quelli tradizionali, introducendo quelli preferiti dai giovani. Un esempio è la tecnologia *Nina* di Nuance, portata a bordo della app. Si tratta di un *intelligent virtual assistant*, cioè un'interfaccia *human-like* in conversazioni che sostituiscono

e reinventano l'operatività delle transazioni. In questo modo, senza neanche toccare il telefono, gli utenti possono lanciare un'operazione con un trasferimento di denaro *peer-to-peer*.

POSSIBILITÀ DI INNOVAZIONE Caratteristica importante del mercato turco, come di altri paesi emergenti, è lo sviluppo più rapido di una mentalità digitale, sia nelle banche, sia nei clienti: cambiare è molto più difficile (e lento) per i mercati maturi, come quello europeo e nordamericano, che per quelli non pienamente bancarizzati. Non per niente, in vari paesi del nostro continente, le filiali resistono. Soprattutto in

Italia, dove, ha affermato **Genaro Casale**, partner e managing director di Bcg, «il modello emergente è quello ibrido, che prevede l'interazione della presenza fisica con i canali digitali. Tenendo presente che, su questi ultimi, i clienti chiedono soprattutto funzioni semplici, e le banche dovrebbero ripensare il proprio modo di innovare puntando a sviluppi interni, investimenti in startup fintech e partnership esterne».

MODELLO IBRIDO Un sistema *blended*, dunque, dato che, almeno secondo **Gianni Rugginenti**, sales manager private market enterprise group del gruppo Hewlett-Packard in Italia, «oggi, lasciare la filiale non è possibile, perché la clientela stessa richiede ancora quel tipo di relazione personale».

FILIALI
Secondo Gianni Rugginenti, nello schermo, sales manager private market enterprise group del gruppo Hewlett-Packard in Italia, «oggi, lasciare la filiale non è possibile, perché la clientela stessa richiede ancora quel tipo di relazione personale».





gruppo Hewlett-Packard in Italia, «oggi, lasciare la filiale non è possibile». È solo il suo ruolo a cambiare: già elemento centrale della vita di una banca, lascia spazio alla tecnologia. «L'It della banca», dice Rugginenti, «ha un compito vitale: supporta vari aspetti come quello del canale (il *front end* con i clienti), del processo interno e del prodotto. Diventerà dunque il cuore della banca di domani; acquisendo un ruolo vitale in termini di successi futuri. Il tema costi in cui spesso l'It bancario è coinvolto, a vol-

te imbrigliato, è certamente un tema fondamentale per la sopravvivenza delle aziende di credito, ma davvero poco importante per vincere la corsa verso il futuro. Infatti, le aziende di credito che utilizzano il loro It solo come un dipartimento focalizzato al contenimento dei costi, piuttosto che un vero e proprio motore di evoluzione e sviluppo flessibile, corrono grandissimi rischi secondo la nostra visione. L'It nelle banche deve essere invece molto flessibile, permettendo all'azienda una coesistenza di più

canali di relazione con il cliente finale che ha esigenze, come sappiamo, in forte espansione soprattutto da un punto di vista di relazione digitale».

Coesistenza tra Ict e altri canali, dunque. Inclusa, come già specificato, i punti vendita "fisici". «Non si tratta di abbandonare il modello della filiale, cosa impossibile per moltissime banche perché la clientela stessa richiede ancora quel tipo di relazione personale», ripete Rugginenti. Un'affermazione, questa, che si adatta però all'intero sistema

**SUCCURSALI
HI TECH
In futuro, ci saranno
sempre più filiali
hi tech, che
gareggeranno
per innovazione
con le offerte
bancarie
completamente
virtuali.**

**SOLO APP
In Gran Bretagna
iniziano a nascere
realtà bancarie
completamente
digitali, che vivono
solamente su una
app per smartphone e
tablet. Senza neppure
l'esigenza di un sito
web di riferimento.**





RUOLI DIVERSI
In Italia, dice Gennaro Casale, partner e managing director di Bcg, «il modello emergente è quello ibrido, che prevede l'interazione della presenza fisica con i canali digitali. Tenendo presente che, su questi ultimi, i clienti chiedono soprattutto funzioni semplici».

bancario, non all'organizzazione di ogni azienda di credito. Perché se il settore bancario deve poter offrire ai clienti un ampio ventaglio di opzioni - dal modello "diretto" più spinto alle succursali tradizionali - una singola azienda di credito ha anche l'opportunità di occupare una nicchia di informatizzazione più spinta. Offrendo, magari, un servizio solo virtuale,

senza alcun punto vendita fisico. O addirittura rinunciando persino un sito internet di riferimento. «Assistiamo alla nascita di realtà bancarie *digital only*, come nel caso della prima azienda di credito nata in Gran Bretagna che vive solamente su un app per smartphone senza neppure l'esigenza di avere una relazione on line con la propria clientela attraverso un sito web di riferimento», rivela Rugginenti. Un esempio decisamente innovativo, che si sgancia dall'operatività tradizionale.

C'è chi invece ha puntato a un'altra strategia: piuttosto che sganciarsi dal modo classico di fare banca, ha preferito digitalizzare l'operatività consolidata grazie a una nuova iniziativa all'ingegna della tecnologia. È il caso di Banca popolare di Milano e della controllata Webank. Il cui ruolo, ha affermato Giovanni Sordello, coo di Piazza Meda con un gioco di parole, «è stato quello di *webbankizzare Bpm*».

BIG DATA E SICUREZZA Percorsi diversi, certo. Ma con un obiettivo comune: cercare di conquistare, o mantenere, la clientela,

sfruttando le innovazioni portate dai cambiamenti tecnologici e di approccio. «I temi chiave di evoluzione digitale per ogni realtà bancaria», dice Rugginenti, «sono dunque legati alla capacità di abilitare nuove relazioni con la clientela attraverso l'uso del digitale: per fare questo le banche devono trasformare i propri modelli di business affrontando inevitabilmente investimenti in innovazione tecnologica. Occorre fare poche cose ma molto bene per essere vincenti nel prossimo futuro», avverte Rugginenti. «Ripeto: non per sopravvivere. Ma per vincere la sfida della digitalizzazione. Prima di tutto, occorre affrontare il tema dei *big data*. Se guardo infatti ad altri settori industriali che, spinti dalle evoluzioni delle richieste dei loro clienti, hanno affrontato questo tema con un approccio *mission critical*, è possibile utilizzarli per capire i temi essenziali della relazione con i propri clienti. Per esempio: la propensione all'abbandono, piuttosto che il prodotto *custom* che soddisfa al meglio le singole esigenze in maniera mirata, oppure per la gestione del rischio e dei finanziamenti (solo per citare alcuni esempi di applicazione immediata). Il secondo tema chiave è la sicurezza, perché più le banche e i clienti diventano digitali, più la sicurezza sarà l'elemento decisivo nella loro relazione di lungo periodo».



CORPORATE, PROSSIMA FRONTIERA
«Il digitale può essere un fattore di innovazione anche per i servizi di corporate banking», ha affermato Carlo Alberto Carnevale Maffè, docente di strategia d'impresa ed economia aziendale di Sda Bocconi.

«Per supportare il cambiamento è necessario considerare un ridisegno della *security* e delle modalità di gestire l'identità digitale», concorda Michele Lamarina, country leader di Ca technologies, «ma anche la crescente importanza di gestire architetture di *open banking* con Api».

ALLA RICERCA DI INNOVAZIONI Le innovazioni più recenti hanno, comunque, dimostrato che nel giro di pochi anni tutto può cambiare. Ai tempi della bolla delle dotcom, si pensava alla banca su internet (accompagnata da una prematura sparizione delle filiali) come al massimo dell'innovazione. Ora, come abbiamo visto, ben pochi pensano che le succursali possano scomparire. In compenso, il remote banking è ormai visto come un tradizionale e diffuso modo di operare: l'innovazione è l'app senza sito. Un domani, una novità ora difficile da immaginare potrebbe essere l'esplosione del digitale in campi ora gestiti in modo decisamente conservativo. Un esempio è stato fatto da Carlo Alberto Carnevale Maffè, docente di strategia d'impresa ed economia aziendale di Sda Bocconi, secondo cui «il digitale può essere un fattore di innovazione anche per i servizi di corporate banking». Sembra che mai come in questo momento, dunque, il mondo bancario abbia bisogno di "fantasia al potere" per potersi riorganizzare, convertendosi pienamente alla omnicanalità. E certo difficile "buttarsi" sull'innovazione senza correre il rischio di essere troppo avanti rispetto ai tempi, oppure di sbagliare il target e investire tempo e denaro su progetti inutili. Come orientarsi, dunque? Un'idea - un po' fuori dalle righe - prova a darla Rugginenti, che azzarda un consiglio: «osservate quello che fanno i bambini: capirete il mercato di domani».