

NTT DATA

Vincere la sfida dell'omnichannel

**Come le Challenger Bank
stanno ridefinendo la customer
experience bancaria**

Denis Lupo, Arianna Filippi

it.nttdata.com

Advisory Services
Together, we innovate.

Indice

3 Introduzione

4 Le Challenger Bank tra
cooperazione e competizione

7 Fattori di successo

9 Conclusioni: come rispondere alle
trasformazioni del mercato bancario?

10 Key Takeaway

Introduzione

I consumatori del XXI secolo non sono pienamente soddisfatti dei servizi offerti dalle banche tradizionali.

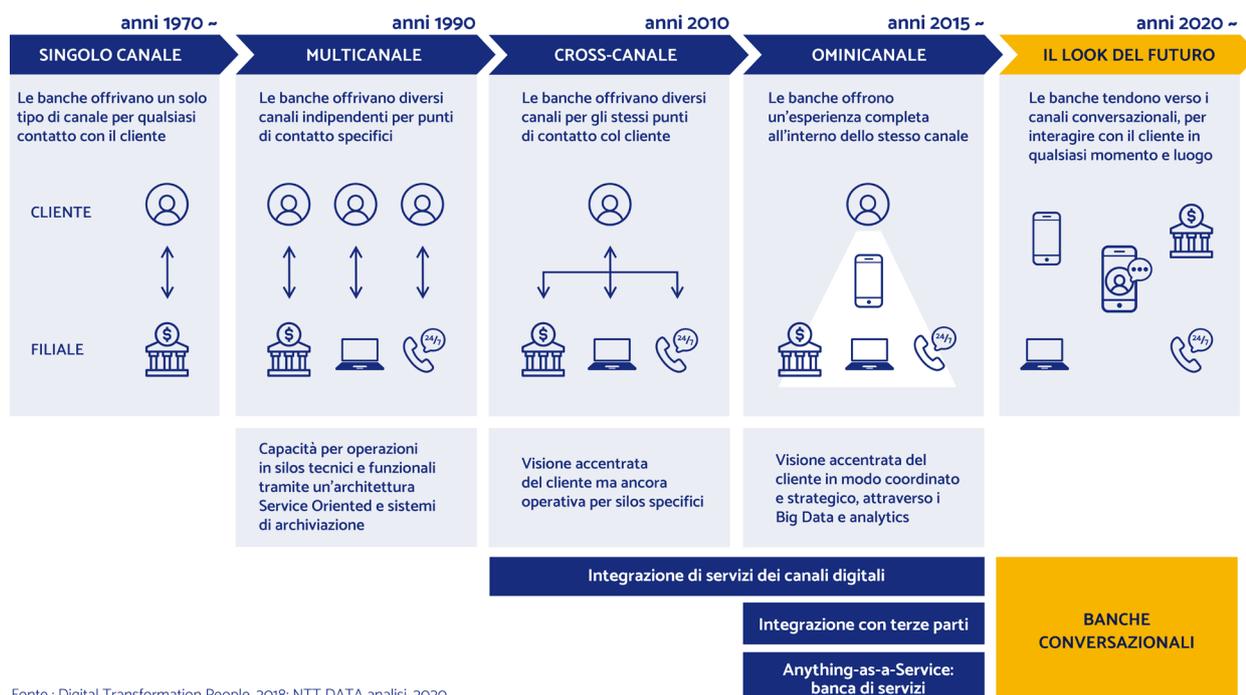
Si aspettano di poter **accedere a conti, informazioni** e altri servizi **in ogni momento e da qualunque dispositivo**. Le banche sono quindi spinte a **evolvere offrendo nuovi servizi** con caratteristiche, simili a quelli offerti dai giganti della tecnologia: digitali, intuitivi e progettati sulla base dei bisogni dei clienti.

Questo cambiamento nelle aspettative degli utenti va di pari passo con l'evoluzione dei canali finanziari e delle relative tecnologie, che a metà dello scorso decennio hanno portato le **Challenger Bank** ad avere un ruolo sul palcoscenico bancario. Queste hanno infranto le barriere tipiche dei servizi tradizionali introducendo **servizi multicanali, interattivi, maggiormente attenti ai bisogni della persona e all'esperienza utente**, spingendo le banche tradizionali a replicarne l'offerta.

Da inizio anno il mercato dei servizi bancari ha mostrato la necessità di proseguire sempre più in questa nuova trasformazione dei canali bancari e in particolare, nelle loro interazioni con i clienti. Stiamo assistendo alla nascita dei **servizi conversazionali** applicati al canale internet e mobile che favoriscono la creazione di **nuovi modelli di banca**, quale ad esempio il **conversational banking**. Inoltre la rivoluzione portata dalla messaggistica, con **chatbot e assistenti virtuali**, ha alterato il concetto tradizionale di contatto con il cliente portando le banche ad introdurre interfacce conversazionali come supporto ai clienti nell'utilizzo dei servizi tradizionali. Avviata tramite messaggi di testo, vocali o semplici click, la conversazione permette ora agli assistenti virtuali di **accompagnare i clienti verso il loro obiettivo** senza che essi siano costretti a navigare all'interno dell'app.

Questa interazione digitale offre un'esperienza **personale ed intuitiva**, consentendo alla banca anche di **raccogliere dati utili** per un successivo miglioramento dell'esperienza del cliente o dell'operatore deputato al supporto. Tutto ciò mentre l'intelligenza artificiale viene addestrata per offrire un servizio sempre più efficace.

L'EVOLUZIONE DEI CANALI BANCARI



Le Challenger Bank tra cooperazione e competizione

La customer experience si è ormai spostata verso i canali digitali e di terze parti:

quasi il **90% del customer engagement** nel settore **bancario** avviene su schermi **mobile**, seguiti dall'online web (70%) e dagli assistenti virtuali (44%)¹. Le relazioni con il cliente non sono più touch point isolati, ma delle journey unificate tra loro. Secondo Business Insider ² questa **digitalizzazione della customer journey** sta portando ad un **aumento dei ricavi del 20%** e a una **riduzione dei costi del 25%**. Un altro fattore che senza dubbio sta trasformando la journey bancaria è la tecnologia: l'intelligenza artificiale viene applicata al servizio clienti, al credit scoring e alla gestione delle frodi; la blockchain garantisce transazioni sicure e procedure di KYC affidabili; la realtà aumentata e virtuale migliora le piattaforme per la gestione delle finanze personali (PFM) e di trading con esperienze immersive.

Le challenger bank sono Fintech dedicate al retail banking e nate da e con un approccio omnichannel. I primi contatti con il cliente sono delineati da questo criterio, per assicurare **un'unica esperienza interamente digitale** dalla scoperta del brand all'onboarding. Questa modalità consente infatti di dare all'utente un'anticipazione dell'esperienza coinvolgente e intuitiva che si può aspettare. Solitamente, questo nuovo modo di fare banca si basa su **infrastrutture bancarie "leggere"**, con organizzazioni orientate allo sviluppo di **esperienze digitali** e sistemi informativi "misti" (parte in house, parte in outsourcing) dove viene privilegiato il binomio innovazione/costo e non solo il secondo.

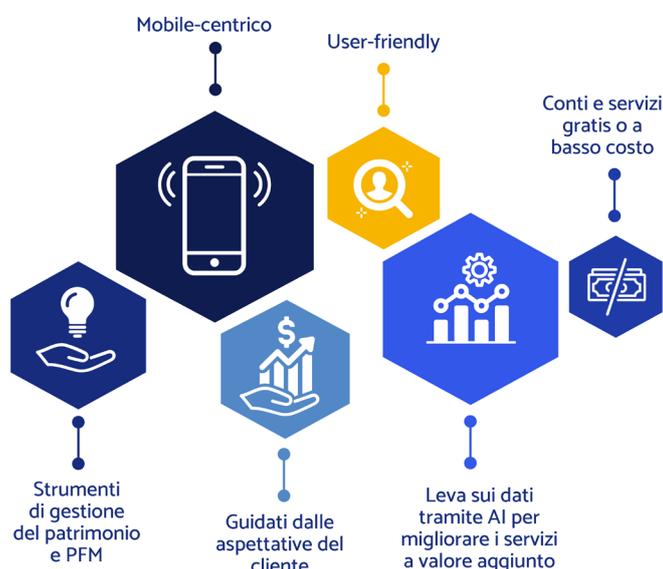
Una challenger bank compete con le banche tradizionali offrendo servizi migliori, intuitivi ed efficienti sfruttando il **potenziale offerto dalle nuove tecnologie** per creare un set di servizi a valore aggiunto, che migliorano la customer experience complessiva. I servizi di queste banche vengono offerti **interamente online o solo tramite app**; questo modello di servizio le rende libere dalle costrizioni fisiche delle filiali, che con il loro minore livello di assistenza scoraggiano talvolta i clienti nell'entrare in contatto.

Le **Challenger Bank** devono il loro **successo** non solo alla convenienza o alla migliore customer experience, ma principalmente alla loro **abilità di tradurre le aspettative dei consumatori in strumenti e servizi reali**: conti sia gratuiti che premium, gestione personalizzata delle finanze e analisi di dati tramite AI sono alla base dell'offerta delle neo-bank.

L'intelligenza artificiale viene applicata al servizio clienti, la blockchain garantisce transazioni sicure; la realtà aumentata e virtuale migliora l'esperienza.

¹ Fonte: Centric Digital, 2017; Infosys Finacle, 2018

² Fonte: Business insider, 2019

LE CARATTERISTICHE
PRINCIPALI DELLE
CHALLENGER BANK

Fonte: NTT DATA

Le Challenger Bank in questi anni rappresentano un fenomeno in crescita in tutto il mondo poiché superano i limiti delle banche tradizionali riuscendo a raggiungere un'ampia porzione di clientela, coprendo sia le esigenze del proprio target che quelle di fasce di popolazione meno giovane, abituata all'uso dei canali tradizionali: individui senza un conto o con scarsa conoscenza dei servizi bancari online, piccoli operatori economici e immigrati oltre a giovani e clienti aperti alle evoluzioni digitali abilitate dai nuovi servizi. La diffusione della tecnologia, in particolare degli smartphone, ha aperto la strada per un nuovo approccio ai servizi bancari. Il **"Banking-as-a-service"** trasforma il modo in cui vengono resi disponibili i prodotti bancari, dando agli utenti la possibilità di **accedere ai servizi finanziari ovunque e in qualunque momento**.

Le **banche tradizionali**, ovvero gli incumbent, offrono solitamente **prodotti e servizi** appartenenti a settori **affini** (assicurazioni, prestiti personali, ecc.) senza avviare partnership con terze parti ed entrando in altri mercati con le proprie forze, sfruttando un network già stabilito e facendo leva sulla fiducia dei loro clienti.

Le **Challenger Bank**, al contrario, non sviluppano internamente prodotti di altri settori ma preferiscono stabilire **accordi o partnership** con startup e terze parti in grado di offrire servizi a valore aggiunto nel ramo di interesse, dalle assicurazioni ai prestiti e wealth management. La collaborazione con altri player di mercato è fortemente agevolata per questi soggetti dal loro assetto tecnologico: **grazie alle API e ad una stretta integrazione con i partner**, sono in grado di fornire **servizi (VAS) a un costo inferiore**, tutto all'interno della propria app bancaria, garantendo così anche un'esperienza utente ottimizzata. Ne sono un esempio neo-bank come N26, che ha stretto una partnership con Clark (broker assicurativo digitale), o Moneybox integrato con Monzo per permettere di investire il resto ottenuto dopo un acquisto. Altre partnership e accordi includono mutui (Habitio, Trussle) e pensioni (PensionBee).

Mentre la cooperazione tra challenger bank e startup è in continua crescita, la loro relazione con i player tradizionali è molto più complicata. La competizione detta ancora le regole del gioco tra neo banche e banche tradizionali, con alcuni rari casi di cooptation. L'ampio uso di tecnologie

06 Le Challenger Bank tra cooperazione e competizione

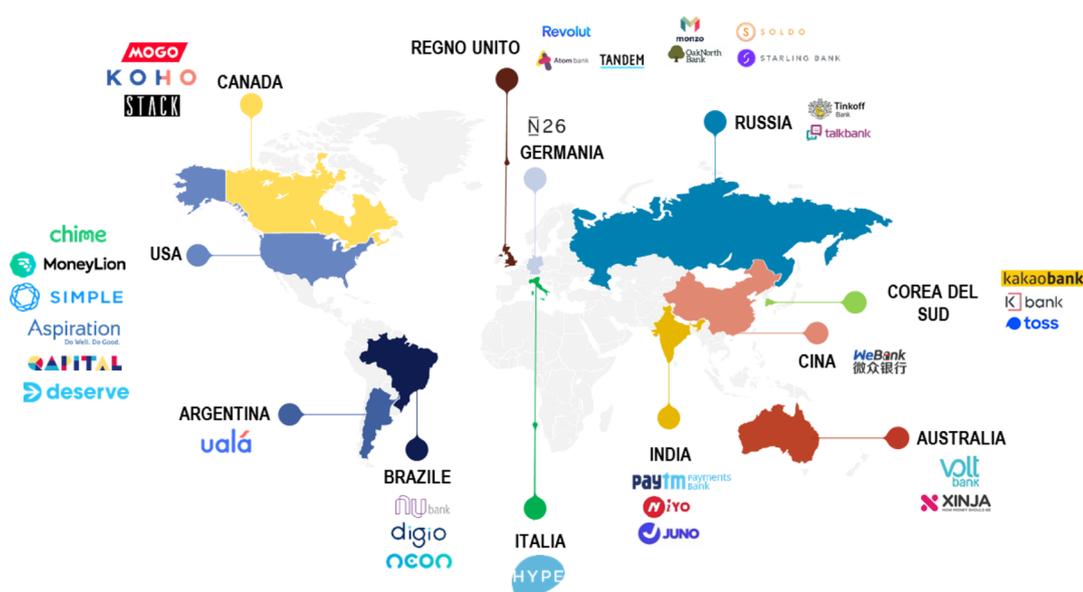
innovative da parte delle challenger bank sta portando le **incumbent** a **rivedere le proprie strategie e l'approccio al digitale**. Le banche tradizionali hanno riconosciuto la necessità di creare servizi digitali e stanno investendo risorse per offrire prodotti online simili o più avanzati di quelli erogati dalle neo-bank.

La competizione diventa ancora più serrata per le **Challenger Bank**, che vengono messe di fronte alle **debolezze** del loro approccio innovativo. La **manca di esperienza** rispetto alle *incumbent*, giocatori ormai di lunga presenza sul mercato, rende **difficile** in particolar modo per le challenger bank **acquisire nuovi clienti**. **Gli ingenti investimenti** richiesti per catturare nuovi clienti in mercati già saturi si scontra con il loro modello basato su costi di distribuzione più bassi, difficilmente conciliabili con la necessità di mantenere servizi attraenti e competitivi (es. prelievi gratuiti a propri clienti presso qualsiasi ATM).

I limiti stabiliti da un quadro normativo continuamente in evoluzione soprattutto per le entità interamente digitali, sta però sempre più creando un'**alta barriera all'ingresso**, esponendo i nuovi soggetti a delle significative modifiche del modello di servizio per far fronte all'adeguamento della compliance.

Le Challenger Bank sono in grado di fornire servizi (VAS) a un costo inferiore, tutto all'interno della propria app.

CHALLENGER BANK, UN FENOMENO GLOBALE



Fonte: FT Partners Research, 2020

Fattori di successo

Perché adottare un approccio omnichannel porta un maggiore vantaggio competitivo?

Il vantaggio competitivo delle banche interamente digitali è quello di saper offrire ai clienti esattamente ciò di cui questi hanno bisogno: un'esperienza unica e nuova delle normali attività bancarie.

Questo risultato viene raggiunto grazie all'applicazione dei seguenti principi:

- **Digital-only:** tutti i prodotti e servizi vengono offerti e gestiti dai canali online, via app o web
- **Comunicazione fluida:** tutti i servizi vengono processati e gestiti senza interruzioni o cambi di canale
- **Alta velocità:** le nuove tecnologie permettono un'esecuzione rapida dei servizi tradizionali, dai bonifici al cambio valuta
- **Convenienza:** i conti presso le neo-bank solitamente sono gratuiti o a canone molto basso

Per fare alcuni esempi: l'apertura di un conto bancario avviene accertando l'identità del cliente in modo interattivo usando la fotocamera dello smartphone ed eliminando la necessità di recarsi fisicamente in filiale; attraverso l'app, il cliente può decidere di gestire il proprio conto in valute diverse, scegliendole tra decine, ha la possibilità di effettuare un pagamento di una cena dividendo poi il conto con amici e parenti attraverso l'invio di una notifica con lo smartphone; in caso di problemi, il cliente è in grado di chattare con un operatore anziché telefonare.

Tutti questi fattori facilitano lo sviluppo e l'inclusione delle Challenger Bank nell'ecosistema bancario: nel 2019 il loro **valore** ha raggiunto **\$27.3 miliardi** e quasi **50 milioni di utenti**, con l'obiettivo di raggiungere un valore totale di \$63 miliardi e raddoppiare la base utenti entro il 2024³.

Il fattore scatenante delle neo-bank è legato al passaggio all'omnichannel iniziato nel segmento bancario intorno al 2015; questo ha contribuito a mettere le basi per la nascita e lo sviluppo di molti player di successo, che hanno raggiunto in pochi anni un elevato valore di mercato rispetto ai loro predecessori.

LE CHALLENGER BANK DI MAGGIOR SUCCESSO

	ANNO DI FONDAZIONE 2013				2014			2015		2016
	 nyubank	 chime	 TANDEM	 N26	 Revolut	 STARLING BANK	 Atom bar	 monese	 monzo	 kakaobank
UTENTI	 22 mio	 6.5 mio	 800 k	 5 mio	 10 mio	 1.5 mio	 700 k	 2 mio	 3.5 mio	 11.2 mio
INVESTIMENTI IN CAPITALE	\$820 mio	\$500 mio	\$165 mio	\$470 mio	\$500 mio	\$323 mio	\$584 mio	\$80 mio	\$148 mio	\$424 mio
VALORE TOTALE	\$10 mrd	\$5.8 mrd	\$1 mrd	\$3.5 mrd	\$5.5 mrd	\$1.7 mrd	\$2.6 mrd	\$1 mrd	\$2.6 mrd	\$2 mrd

Fonte: crunchbase, website, FT partners, techcrunch

³ Fonte: Business Insider, 2019

08 Fattori di successo

Esistono diversi vantaggi a cui si può attribuire il successo dell'approccio omnichannel:

- **Operazioni in real-time:** la disponibilità dei servizi indipendentemente dall'ora e dal luogo riflette l'individualità dei clienti, che possono effettuare le operazioni desiderate in qualsiasi momento.
- **Facilità d'uso:** i clienti si aspettano di effettuare le operazioni bancarie attraverso pochi step e intuitivamente.
- **Funzionalità aggiuntive:** funzionalità specifiche (es. feedback sulle azioni e visualizzazione delle operazioni svolte) sempre a portata di mano hanno molto valore per i clienti, soprattutto se basate sui sistemi di identificazione automatica.
- **Complementarità:** anche se l'importanza degli smartphone sta crescendo più rapidamente rispetto agli altri canali, i clienti si aspettano di poter utilizzare canali differenti contemporaneamente.

Per permettere ai clienti di accedere a servizi intuitivi in tempo reale da ogni canale, le banche tradizionali devono fronteggiare potenziali costi e barriere:

- **Investimento considerevole:** l'implementazione di un approccio omnichannel richiede l'abbandono di software e infrastrutture obsoleti e l'avvio di un processo di adozione graduale.
- **Redesign tecnologico:** una piattaforma bancaria omnichannel richiede un completo redesign di tutti i processi e della sicurezza, direzionando la gestione dei canali verso una cooperazione dinamica.
- **Cambiamento della cultura aziendale:** l'approccio omnichannel richiede la realizzazione di una nuova cultura aziendale, che deve essere pronta a comprendere come sfruttare i diversi canali, non più in modo separato, ma in modo omogeneo e fluido.

- **Compliance:** per le nuove tecnologie (riconoscimento biometrico agli ATM, firma digitale, ecc.) non sono ancora state create delle linee guida di compliance chiare e questo porta delle difficoltà di adozione delle soluzioni più innovative.

Online e mobile banking sono fortemente influenzati dalle tecnologie più innovative, come **Robotic Process Automation (RPA)** e **Artificial Intelligence (AI)** in quanto permettono la verifica dei documenti in tempo reale per evitare le frodi, risposta e supporto immediati con assistenti virtuali, riconoscimento dei comportamenti grazie ai canali conversazionali, non solo, attraverso il "cognitive process automation", è possibile liberare i dipendenti delle banche dai compiti più ripetitivi e time-consuming affinché dedichino più tempo alle attività a maggior valore aggiunto.

Conclusioni: come rispondere alle trasformazioni del mercato bancario?

NTT DATA vede nell'ideazione di nuovi modelli di business digitali la chiave per far evolvere l'attuale organizzazione bancaria verso un modello orientato ai bisogni specifici di alcuni segmenti di clientela. Similmente a quanto fanno molte Challenger Bank, il punto di partenza per disegnare nuovi servizi è la conoscenza approfondita dei propri clienti. Per ottenere questa consapevolezza si dovrebbe investire nell'adozione di strumenti di analisi delle informazioni con i quali analizzare le ragioni di specifici comportamenti del cliente secondo dei percorsi logici definiti che dovrebbero essere sempre comparati con quelli descritti dai trend del mercato.

Per raggiungere questo obiettivo, è possibile che si debba intervenire sui processi interni della Banca e sul suo assetto organizzativo in essere, sulle logiche di funzionamento dei propri sistemi informativi e sull'assetto infrastrutturale. NTT DATA può accompagnare il cliente lungo questo percorso di trasformazione, definendo i nuovi modelli di business, ideando nuovi servizi sia all'interno del sistema informativo nel rispetto degli standard e delle metodologie disponibili sul mercato (es. implementando concetti quali IT multimodale nel processo di rilascio e di delivery del software).

**Il punto
di partenza
per disegnare
nuovi servizi è
la conoscenza
approfondita dei
propri clienti.**

Key Takeaway

1 La customer experience si è spostata verso i canali digitali: **quasi il 90% del customer engagement** nel settore **bancario** avviene su **mobile** e la **digitalizzazione della customer journey** porta ad un **aumento dei ricavi del 20%** e a una **riduzione dei costi del 25%**.

2 Le challenger bank sono Fintech innovative per servizi bancari, che attraverso l'approccio nativo digitale sono in grado di fornire prodotti e servizi in linea con le nuove aspettative degli utenti bancari.

3 Una customer base da costruire, la necessità di mantenere servizi tipici di banche tradizionali (prelievo), ed il quadro normativo non ancora consolidato rappresentano le principali sfide per la diffusione e il radicamento delle Challenger Bank.

4 Per aprirsi all'approccio omnichannel le banche tradizionali devono affrontare a loro volta **costi e barriere**, dovuti al redesign tecnologico, alla necessità di **trasformare la cultura aziendale** e alla **compliance** per le tecnologie più innovative.





Denis Lupo

Senior Engagement Manager
Digital Banking & Risk Practice

Consulting



Arianna Filippi

Consultant
Banking Practice

Consulting

NTT DATA aiuta le organizzazioni a orientarsi nella rapida evoluzione delle tecnologie, a rispondere alle crescenti aspettative dei clienti e, attraverso l'innovazione e la profonda esperienza nel settore, mette a disposizione le competenze e le risorse per guidare lo sviluppo digitale. Offriamo consulenza in ogni fase di progetto, da una prima fase di strategia e concept, passando dagli impatti sui processi, per arrivare all'implementazione finale. Advisory, Design, Tecnologia e Operation sono solo alcune delle nostre aree di competenza. NTT DATA ha sede a Tokyo con oltre 123.000 professionisti in oltre 50 Paesi in tutto il mondo. www.nttdata.com/it



NTT DATA