



**Innovazione tecnologica
per la nuova Filiale e
Intelligenza Artificiale in banca**

La filiale alla prova della Digital Transformation

Romano Stasi, Segretario Generale, ABI Lab

- **La Digital Transformation e le priorità ICT delle banche italiane**
- **Verso un nuovo concetto di Omnicanalità**
- **Idee per la filiale del futuro**

Le **tendenze di evoluzione dell'ecosistema globale**, la trasformazione del contesto competitivo, gli hype della tecnologia e la variabilità dello scenario economico, esercitano sul settore bancario una spinta a **intraprendere nuovi percorsi**.



Cogliere le opportunità di innovazione

33% banche per cui la **robotica** è una delle principali aree di ricerca

48% banche che stanno **sperimentando la blockchain** in ambito Pagamenti

70% banche che stanno lavorando su temi di **riconoscimento a distanza**



Ripensare le logiche di servizio al cliente

70% banche che considerano la **fiducia** come un **punto di forza** su cui far leva nel nuovo contesto competitivo

59% banche per cui le **nuove forme di assistenza** (chatbot, etc.) sono una priorità di ricerca

43% banche con **operatori di contact center** skillati per la gestione dei contatti su **Social Network**



Integrarsi in un ecosistema digitale

81% banche per cui lo **sviluppo di relazioni con altri settori** ha priorità medio-alta

89% banche attive (anche in ottica di sperimentazione) sul tema delle **API**

82% banche per cui l'**integrazione con community esterne** è un'iniziativa con priorità medio-alta



Valorizzare il patrimonio informativo

77,7% **grandi banche** (con totale attivo >10 mld) in cui è previsto un **budget per l'Information Governance**.

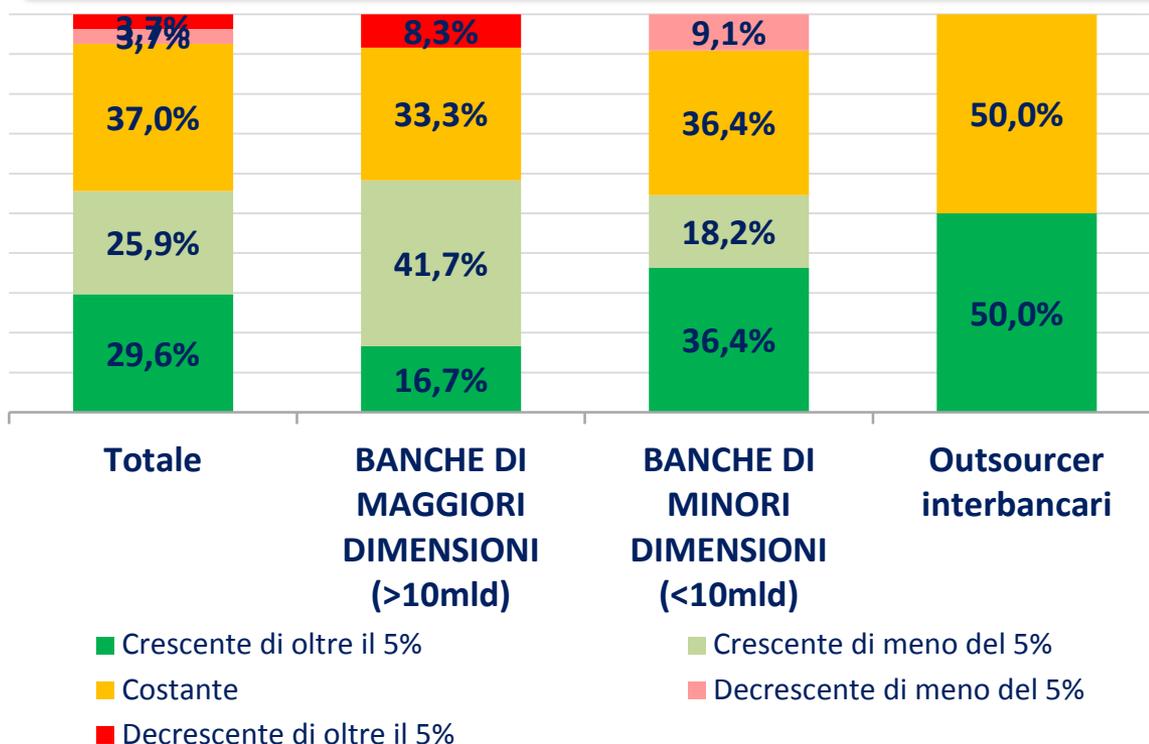
44% banche con iniziative «**Big Data**» in ambito **customer service** (profilazione, customer journey, etc.)

38% banche che hanno previsto la figura del **Data Scientist** all'interno delle aree di business

L'evoluzione dell'ICT nelle banche italiane

Da sempre fondamentale catalizzatore dei cambiamenti della banca, l'IT è chiamato a un **sostanziale cambio di paradigma**, dovendo da un lato rispondere a principi di **SOLIDITÀ E SICUREZZA** per mantenere saldo ciò che si è costruito fino a oggi, dall'altro diventare sempre più **AGILE E VELOCE** per rispondere con prontezza alle nuove sfide dell'era digitale.

IL POSIZIONAMENTO DEL BUDGET ICT 2017 RISPETTO AL BUDGET 2016

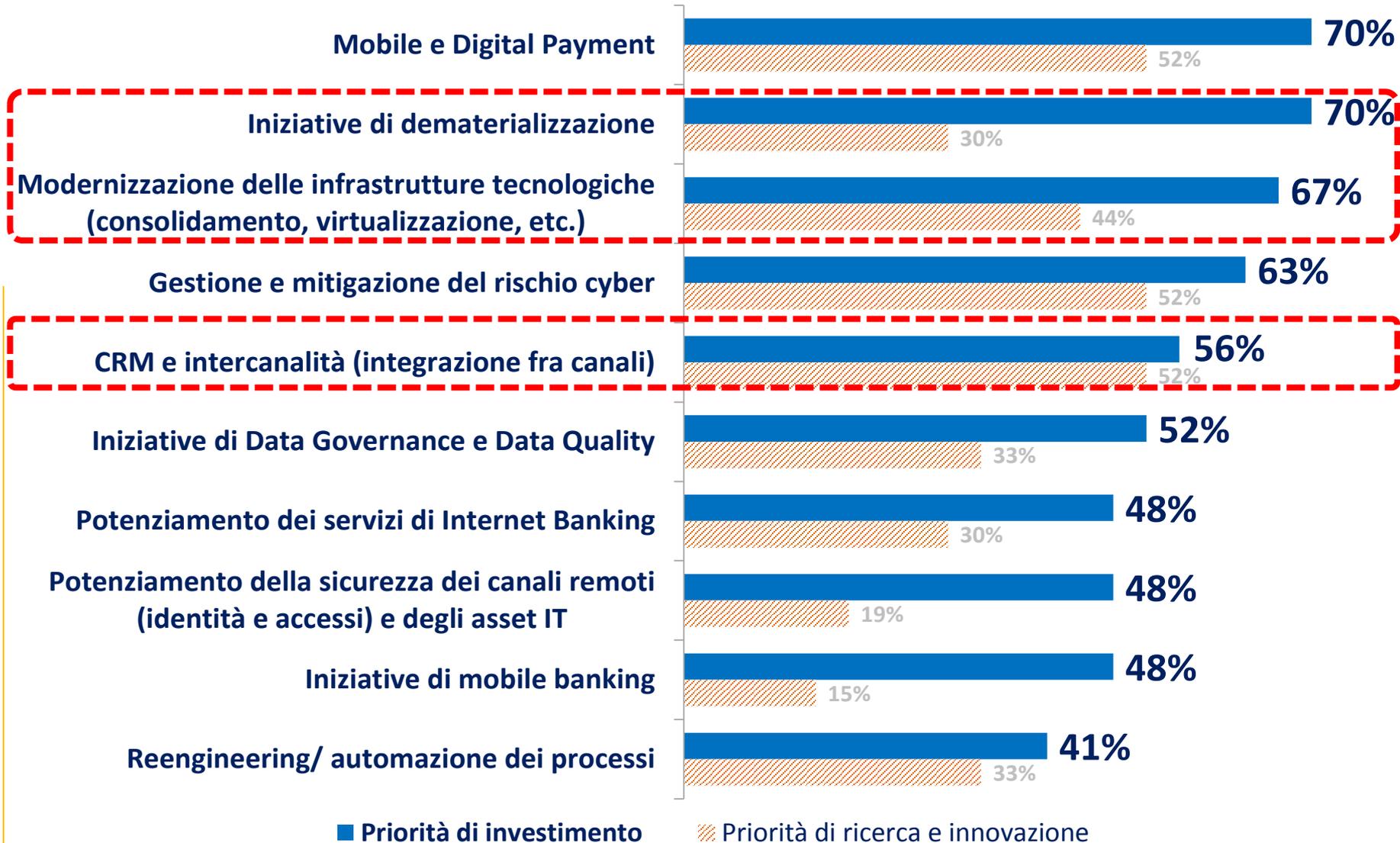


- ✓ Dalla rilevazione ABI Lab sulle **priorità di investimento** si confermano i **segnali di ripresa** degli **investimenti** in ambito IT.
- ✓ Per oltre il **90%** delle realtà analizzate, il **budget ICT per il 2017** è **costante o in aumento**.
- ✓ Tra le **realtà di minori dimensioni** è significativa la percentuale di banche che segnala un **incremento di oltre il 5% del budget ICT**.



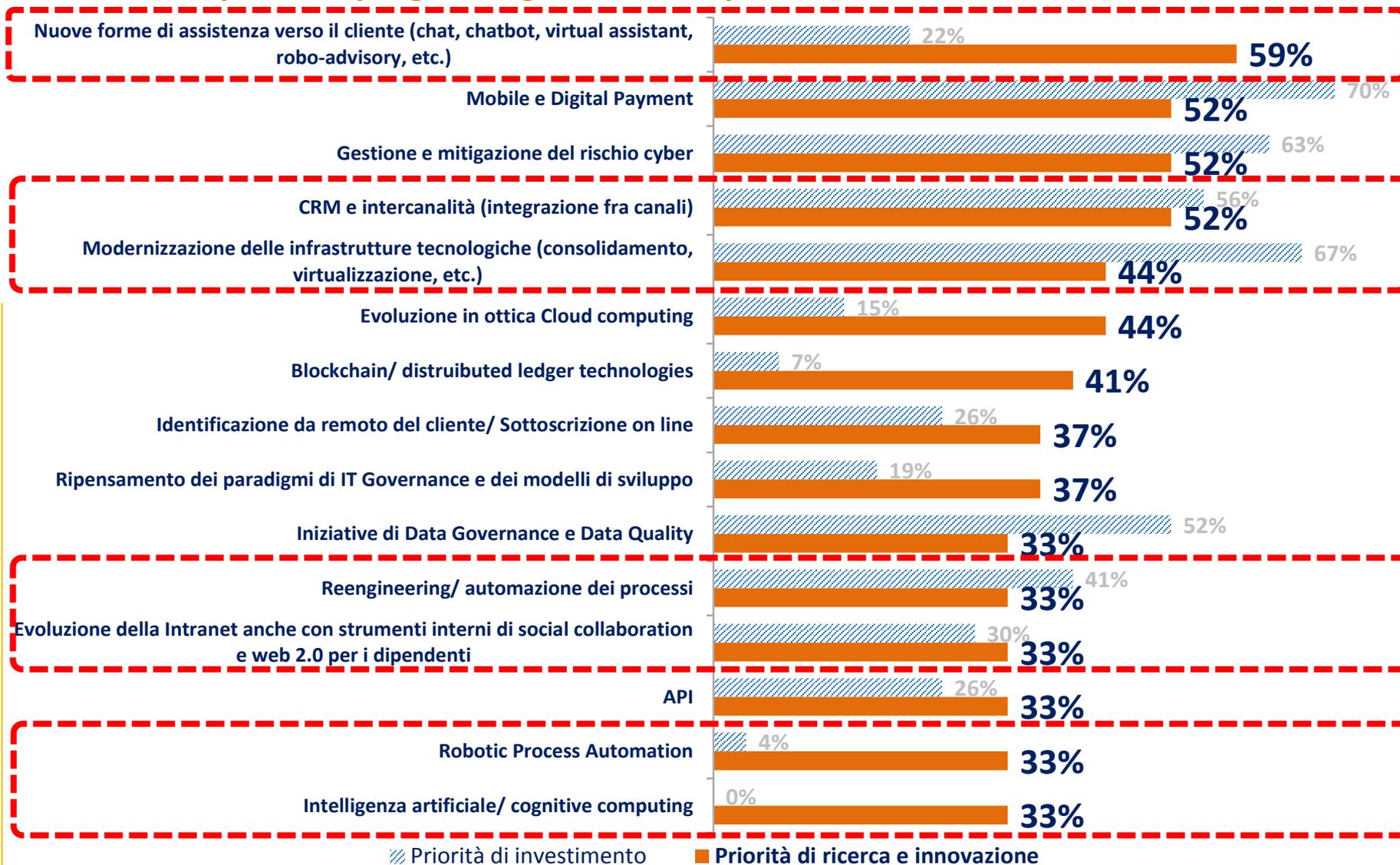
Le 10 Priorità ICT di investimento per le banche italiane

Graduatoria dei primi 10 progetti segnalati come prioritari in termini di investimento



Principali Priorità ICT di ricerca e innovazione per le banche italiane

Graduatoria dei primi 15 progetti segnalati come prioritari in termini di ricerca e innovazione



▨ Priorità di investimento

■ Priorità di ricerca e innovazione

Trasformazione Digitale: Il percorso verso il Manifesto per agire sulla cultura

*Per accompagnare questo percorso di trasformazione può essere utile partire da valori comuni...
Vogliamo essere innovativi anche nella forma, proponendo un **MANIFESTO CONDIVISO**.
Il documento potrà essere aggiornato e integrato nel tempo. Non potrà essere statico!*

*...idee provenienti
dai 14 Tavoli di
lavoro di ABI Lab...*

*...condivisione con il
Consiglio ABI Lab e raccolta
contributi...*

*...nasce il
**MANIFESTO PER LA
BANCA DIGITALE!***

*Un manifesto che tratteggi le caratteristiche chiave per affrontare i
cambiamenti che abbiamo di fronte e per essere attrezzati alla vita
su un ecosistema digitale.*

Verso il futuro... ma come?

MANIFESTO PER LA BANCA DIGITALE

Oggi è un buon giorno per lavorare al banking del futuro. La velocità con cui cambia il mondo intorno a noi ci spinge a riflettere sulle strade da percorrere per rinnovare il modo di fare banca. Crediamo che occorra acquisire una nuova prospettiva per guardare a quello che diventeremo. Questo Manifesto intende motivare e raccogliere la sfida della trasformazione digitale. Anche il Manifesto seguirà questa trasformazione, come tutti noi.

1 Vogliamo cambiare il modo in cui il servizio bancario è fruito: *affiancare il banking al quotidiano dei clienti, aggiungendo valore*. Saremo sempre appassionati del cliente: lavoreremo per rendere l'esperienza d'uso dei servizi bancari sempre più vicina alle sue esigenze e desideri.

ENGAGE!

2 Non vogliamo solo indossare abiti digitali, ma *integrare i paradigmi "Digital" nel DNA della banca*: grazie alle nostre competenze specialistiche e alle nuove tecnologie possiamo aiutare a reinventare il business. In questo percorso, può essere necessario pensare in modo diverso, ma senza snaturarsi e senza dimenticare che ogni innovazione deve generare valore per il cliente.

TRANSFORM!

3 *Non c'è opportunità di miglioramento che non valga la pena cogliere*, ma dobbiamo ricordare che l'innovazione non è solo questione di nuovi strumenti, processi o modelli di lavoro: è un ripensamento complessivo dell'intero modo di lavorare in banca.

EXECUTE!

4 Dobbiamo preservare e incrementare i nostri punti di forza in termini di fiducia e tutela del cliente. È importante mantenersi sicuri, avere sempre le più efficaci misure di protezione e affrontare insieme le sfide del cybercrime. La sfida è *essere forti ma agili allo stesso tempo*.

STRENGTHEN!

5 Siamo chiamati a *essere protagonisti nell'ecosistema digitale* favorendo logiche di innovazione partecipata e co-creation. Possiamo puntare su nuove forme di collaborazione: fra le banche, con le FinTech, con i nostri partner industriali e, sempre più, con il cliente.

OPEN!

6 Saremo chiamati a *costruire e sfruttare economie di rete* per riconfigurarci come centro-stella di una piattaforma di relazioni tra i diversi attori economici. Si andrà oltre le logiche di raccolta e impiego per diventare hub di scambio, non solo di denaro ma anche di informazioni, conoscenza e valore in senso lato.

SHARE!

7 *Siamo convinti che l'asset più forte di una banca digitale siano le persone*. Vogliamo continuare a valorizzare le nostre competenze, integrandole grazie al supporto delle nuove tecnologie. Collaborare, cambiare mestiere, potenziare le proprie attitudini digitali, e non fermarsi: la banca del futuro nascerà dalla voglia di tutti di essere parte del cambiamento.

CHANGE!

BANK TO THE FUTURE

ENGAGE

- **59%** → Banche che considerano prioritario lavorare **nuove forme di assistenza** (chat, chatbot, etc.)
- **56%** → Banche che inseriscono **l'integrazione tra i canali** tra le 10 priorità di investimento
- **96%** → Banche che segnalano l'obiettivo di **sviluppare il Contact Center verso una logica commerciale**
- **37%** → Banche che non perdono di vista la filiale e inseriscono il **rinnovamento dello sportello** tra le principali priorità di investimento

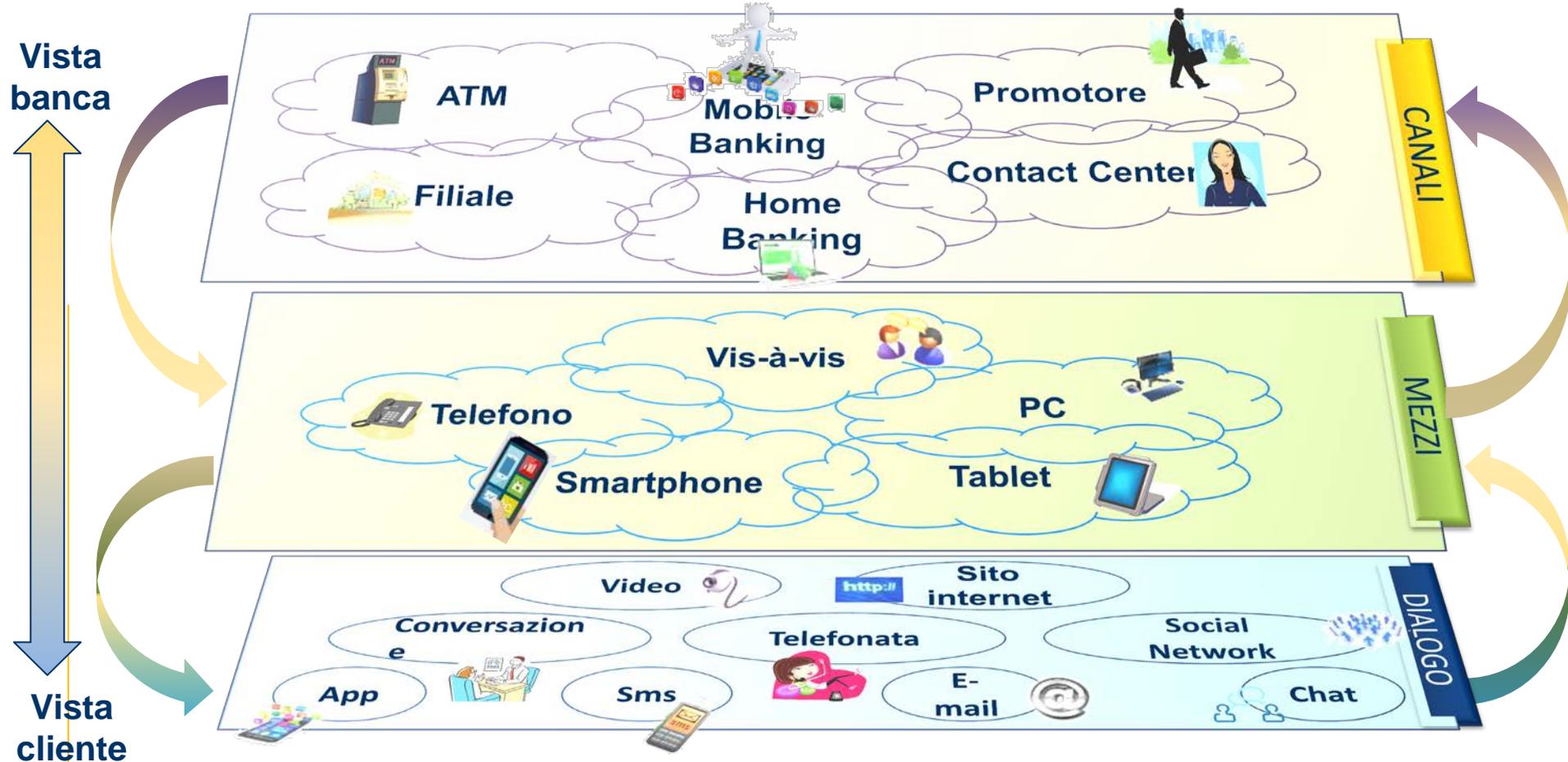
CHANGE

- Tasso di **Job Rotation** degli operatori di contact center è pari a **13,4%**
- Il **79%** delle banche ha individuato figure dedicate al dialogo con il cliente attraverso **canali non telefonici** (e-mail e chat)
- **60 ore** annue di **formazione ricorrente** per operatore

- **La Digital Transformation e le priorità ICT delle banche italiane**
- **Verso un nuovo concetto di Omnicanalità**
- **Idee per la filiale del futuro**

Non solo canali remoti ...

Il concetto stesso di canale sta evolvendo, non c'è più coincidenza fra canale che il cliente percepisce e ufficio della banca



- Con lo **sviluppo di tecnologie** e la diffusione di nuovi **punti di contatto e interfacce**, l'interazione banca cliente assume nuove modalità
- **L'esperienza di relazione** del cliente varia a seconda delle **modalità di dialogo**, dei **media** utilizzati e delle logiche con cui si strutturano le **piattaforme di multicanalità** della banca

Ogni canale cresce e si sviluppa singolarmente, ma sempre più in sincronia con gli altri

Fonte: Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario, Rapporto ABI Lab 2017, rilevazione su base campionaria



Dal Mobile Banking all'App Banking: mediamente ogni banca gestisce più di 12 app...

Il **48%** delle banche ha indicato il potenziamento dell'**Internet Banking** tra i **primi 10 progetti IT** in termini di investimento



Tra il 2008 e oggi il numero di operatori di **contact center** è aumentato di **oltre il 70%**



Il restyling prosegue: cambiano gli spazi e l'**operatività**, forte impulso alla **co-creation**

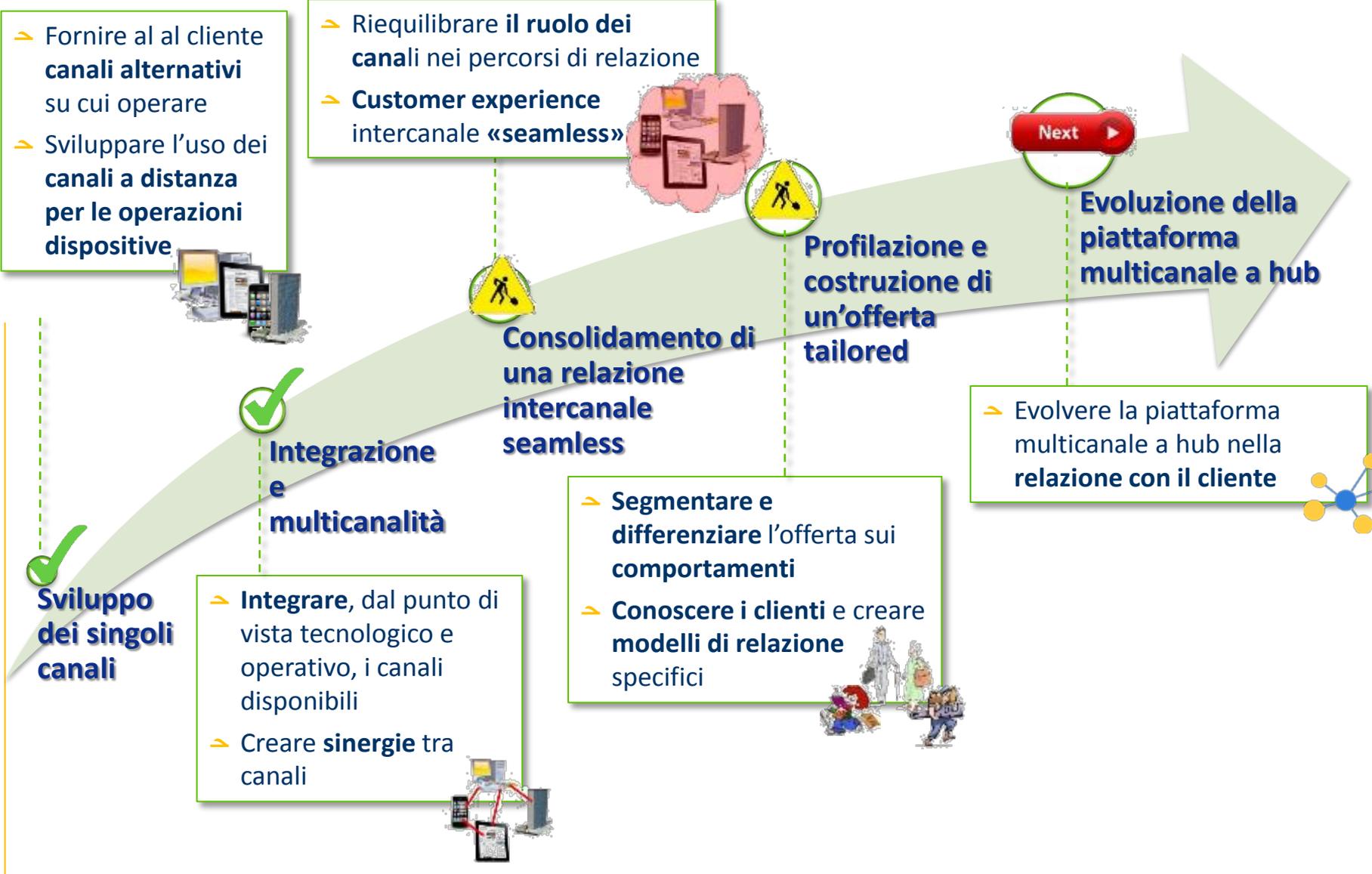


Interfacce evolute e nuove funzionalità; e si può prelevare senza carta...



Percorsi di integrazione e sviluppo dei canali

 = STEP PERFORMED
 = STEP IN PROGRESS
 = NEXT STEP



Nuovi ruoli e nuove professionalità

Con la **trasformazione delle logiche di omnicanalità** aumenta l'attenzione allo sviluppo di **nuove figure e nuove professionalità**, allo scopo di offrire al cliente un'esperienza di relazione sempre più ricca su tutti i canali a disposizione.

ALCUNI ESEMPI DI NUOVE FIGURE



Il gestore remoto

- Gestisce a distanza un portafoglio di clienti, affiancandosi al gestore in rete
- Focalizza la relazione sulle attività a maggior valore, indirizzando i clienti all'uso di canali self service per le operazioni dispositive
- Alcune realtà **identificano team di gestori remoti** che lavorano **in sinergia su portafogli di clienti** per migliorare l'efficienza e l'efficacia della relazione



Lo specialista mutui

- Figure specializzate sul processo di erogazione dei mutui, che supportano il cliente in tutto il processo
- Lavorano in strutture accentrate, relazionandosi con il cliente attraverso diversi canali a distanza
- Agiscono da ponte con le filiali sul territorio.



Il consulente investimenti remoto

- Figure specializzate sulla consulenza investimenti attraverso canali a distanza
- Possono spesso far leva su una forte competenza, talvolta sviluppata a seguito di esperienze di lavoro in rete
- Agiscono da ponte con le filiali sul territorio.



Team di sviluppo commerciale e di vendita diretta

- Diverse realtà identificano dei team di specialisti della relazione a distanza focalizzati sullo sviluppo commerciale
- La vendita diretta inizia a essere una componente di rilievo, soprattutto per alcuni servizi (assicurazioni, finanziamenti, etc.)

La razionalizzazione della rete spinge le banche a ripensare la distribuzione territoriale delle filiali e a ridisegnare il tipo di operatività **diminuendo** il peso della **componente transazionale** e dando **maggiore importanza** alle attività di **supporto e consulenza**.

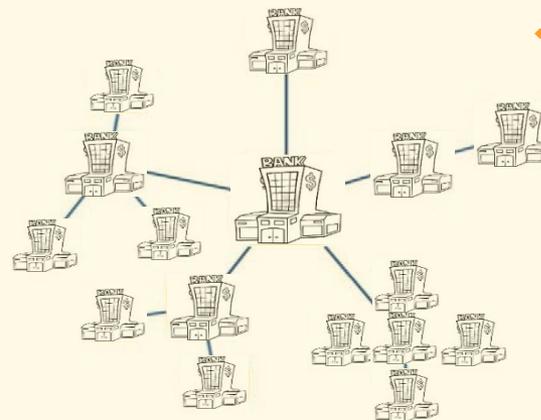
La componente transazionale

- ❖ È in atto una tendenza generale a **snellire** ed **efficientare** la **componente transazionale** legata all'attività di **sportello**.
- ❖ **Cresce l'uso di strumenti per la digitalizzazione**: la FEA (86,7% delle banche), la firma digitale (80%), processo di conservazione digitale a norma dei documenti (93,4%)
- ❖ L'84% delle banche vede il budget destinato alla digitalizzazione in aumento nel 2017
- ❖ L'utilizzo si concentra principalmente su **contabili e documenti di sportello**, con modalità che non prevedono l'enrollment della firma.



La componente relazionale

- ❖ L'**obiettivo** diffuso è **liberare risorse**, impegnate in attività svolte presso le sedi centrali, **verso attività commerciali** e di **Rete**.



- ❖ Un **esempio** di evoluzione di **modello distributivo**, verso cui alcune banche si stanno orientando può richiamare il concetto di **hub and spoke**.
- ❖ Una delle tendenze in atto è accentrare i **servizi più complessi** in **filiali capofila** e distribuire i **servizi di supporto** in **filiali leggere**.

Agenda

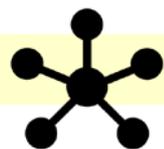
- **La Digital Transformation e le priorità ICT delle banche italiane**
- **Verso un nuovo concetto di Omnicanalità**
- **Idee per la filiale del futuro**



- **Semplificare:** aiutare l'utente a orientarsi e a capire dove andare e a chi rivolgersi
- **Informare:** la banca è vista come un broker di informazioni, finanziarie e non, che vengono rese disponibili in forma automatica o assistita
- **Massimizzare l'interattività:** creare uno spazio non solo dedicato all'operatività, ma anche a momenti di scambio con gli operatori della banca e con altre persone
- **Assecondare le diverse esigenze dei clienti:** il design della filiale deve sia fornire velocità e semplicità nelle operazioni sia dedicare la giusta disponibilità a chi richiede advising e consulenza
- **Integrarsi con l'ambiente esterno:** la filiale deve costituire un luogo permeabile e accessibile, senza barriere e fungere da "agorà" per la cittadinanza
- **Supportare la comunità:** la filiale deve inserirsi in un contesto sociale e promuovere valori positivi
- **Fornire un ambiente avvolgente e confortevole:** il cliente deve avere la sensazione di trovarsi in un luogo piacevole, dove ha delle buone ragioni per trattenersi oltre il tempo strettamente necessario a completare le proprie operazioni



Partendo da un'analisi che ABI Lab sulle **tendenze di evoluzione della filiale bancaria** e dall'osservazione delle più significative iniziative in corso, è stata condotta un'analisi per evidenziare gli **elementi e le logiche comuni**, aggregati successivamente in alcune categorie.



Organizzazione dello spazio



Struttura architettonica, arredo ed estetica



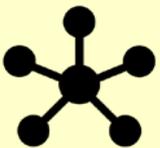
Elementi di attenzione al cliente e alla comunità



Elementi consolidati e nuovi



Nuove tecnologie

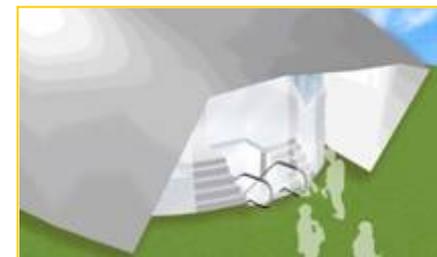


Organizzazione dello spazio

- Cambia l'organizzazione dello spazio, nell'ottica di ottimizzare i **flussi di movimento** all'interno della filiale. Si rafforza la **distinzione tra spazi pubblici e riservati** all'interno dell'agenzia, mentre si ricerca il **continuum fra la banca e l'ambiente circostante** attraverso divisioni architettoniche meno nette.

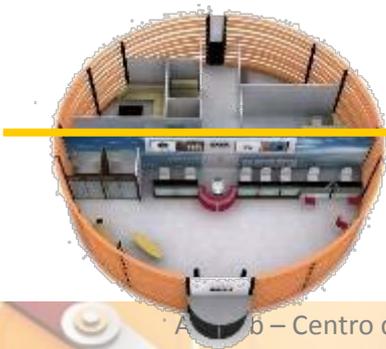
Si diffonde il concetto di un' **area self indipendente dalla filiale**, flessibile negli orari, con la possibilità di ospitare un'area bar e di diventare un esercizio pubblico vero e proprio.

- Disposizione delle aree interne in modo coerente con le modalità di utilizzo
- Sviluppo su più piani
- Integrazione con lo spazio esterno
- Area self service indipendente
- Segnaletica autoesplicativa
- Netta distinzione aree pubbliche/private



Il concetto di “**way finding**”, usato nel disegno grafico, può essere introdotto per orientare i clienti.

È già utilizzato con successo nel turismo o nel traffico aereo.



PRIVATO

PUBBLICO





- Dal punto di vista architettonico, molti nuovi progetti puntano a riconsiderare i modelli di filiale convenzionale puntando su **strutture riconoscibili, flessibili e modulari**

- struttura a sé stante**

Elevata riconoscibilità della struttura, infinite possibilità di personalizzazione sulla base della brand identity e delle specifiche esigenze.



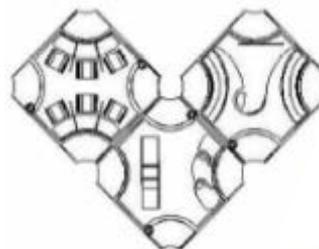
- struttura integrabile in edifici preesistenti**

Considerano i vincoli architettonici esistenti (spazio ridotto, impossibilità di sfruttare l'esterno, ...), ma possibilità di contenere i costi utilizzando edifici e palazzi anche nelle aree urbane più centrali.



- strutture pod**

Filiali "autoconsistenti", di dimensioni ridotte, riconoscibili, pensate per essere collocate in punti nevralgici del paesaggio urbano.



- strutture modulari**

Assemblaggio semplice, struttura interna estremamente flessibile e adattabile a seconda delle esigenze, integrabile in diversi ambienti.

- Il ripensamento della filiale passa anche attraverso la scelta dei materiali, che diventano più leggeri e naturali, accentuando il senso **trasparenza** e di minimalismo **high-tech**, o in alcuni casi volutamente carichi di **colore**, con forti contrasti.

Legno



Vetro



Luce naturale



Pareti trasparenti



Colori accesi





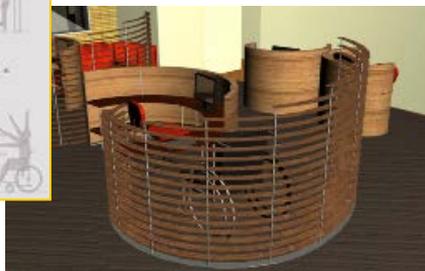
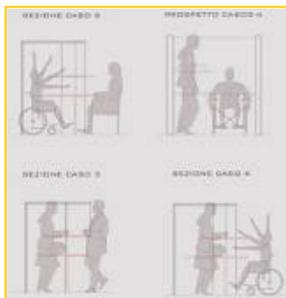
Elementi di attenzione al cliente e alla comunità

- Il **cliente è posto al centro** del ripensamento della filiale, con i suoi gusti, i suoi interessi, le sue esigenze. La progettazione dedica molta attenzione ad arricchire e rendere piacevole l'esperienza del cliente in filiale, considerandone ogni elemento, dalla **privacy** al **benessere**, dal **comfort** all'**intrattenimento**.

- Attenzione alla privacy
- Internet point
- Distributori automatici di snack e bevande
- Connessione wi-fi
- Ambiente personalizzabile



- L'immagine della banca si rinnova anche tramite un suo **impegno diretto** all'interno della comunità di riferimento. Per favorirne il **senso di appartenenza** e rafforzare il legame di **fiducia** verso la banca, questa deve dimostrarsi capace di trovare soluzioni alle questioni percepite come più pressanti nella società ed essere parte integrante delle attività quotidiane del cliente.



- Attenzione alla disabilità
- Illuminazione naturale
- Materiali rispettosi della natura
- Attenzione al microclima
- Tecniche di costruzione ecosostenibili



Elementi consolidati e nuovi

- Accanto ad elementi più tradizionali e consolidati, compaiono **nuove aree** che esprimono la **maggiore attenzione** riservata in fase di progettazione all'**orientamento** e al **comfort** del cliente e del personale interno. Quasi tutti i progetti puntano sull'ambiente di **attesa**, che diventa il cuore della filiale, intorno a cui ruotano i servizi e le altre aree.

ELEMENTI CONSOLIDATI:

- ATM
- Salette consulenza
- Postazione cassa
- Ufficio del direttore
- Back office (caveau, archivio, locali tecnici)



NUOVI ELEMENTI:

- Waiting lounge
- Info desk assistito
- Area bar café/ristoro
- Info desk digitale
- Area relax per operatori di filiale
- Sala per riunioni interne
- Negozio fisico/virtuale
- Area per i bambini

WAITING LOUNGE



AREA BAMBINI





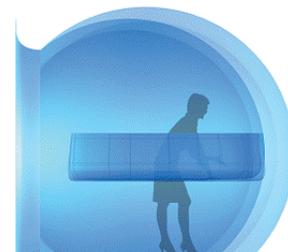
Nuove tecnologie

Le tecnologie sono una delle principali modalità di innovazione in filiale, per **semplificare** la vita al cliente e per **arricchire** di contenuti e informazioni la sua esperienza in filiale.

Le interazioni uomo-macchina avvengono quasi tutte tramite **touch screen**.

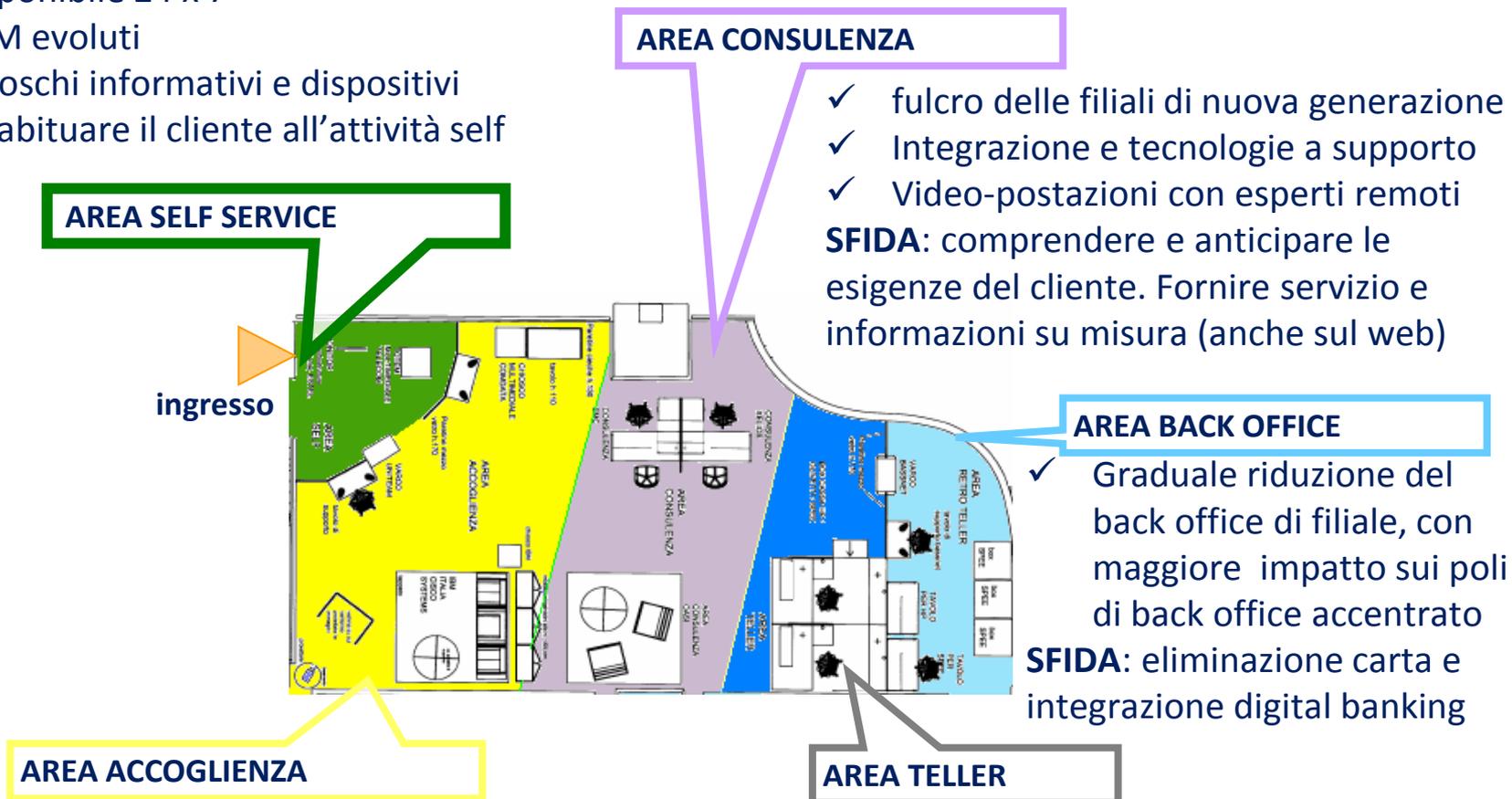


- Postazioni Internet banking e area web dedicata
- Touch screen
- Schermi plasma/LCD
- Totem
- Lettore dati biometrici
- RFID
- Gestione automatica code
- Videocomunicazione con operatore remoto
- Schermi condivisi operatore/cliente
- Smart walls
- Proiezioni olografiche
- Postazione self-service chiusa
- Tecnologie paperless
- Realtà 3D
- Videosorveglianza



Configurazione delle aree della nuova filiale

- ✓ Disponibile 24 x 7
 - ✓ ATM evoluti
 - ✓ Chioschi informativi e dispositivi
- SFIDA:** abituare il cliente all'attività self



- ✓ fulcro delle filiali di nuova generazione
 - ✓ Integrazione e tecnologie a supporto
 - ✓ Video-postazioni con esperti remoti
- SFIDA:** comprendere e anticipare le esigenze del cliente. Fornire servizio e informazioni su misura (anche sul web)

- ✓ Graduale riduzione del back office di filiale, con maggiore impatto sui poli di back office accentrato
- SFIDA:** eliminazione carta e integrazione digital banking

- ✓ Ripensamento del ruolo
 - ✓ Filiali anche senza cassa
- SFIDA:** migrare operazioni a basso valore aggiunto verso l'area self service e i canali remoti.

- ✓ Figure dedicate all'accoglienza (info desk)
 - ✓ Comunicazione multimediale e pervasiva
 - ✓ Riconoscimento del cliente in agenzia
- SFIDA:** non perdere opportunità di relazione