

# **Workshop CIPA**

## **La trasformazione digitale delle banche**

**15 marzo 2022**

# **Le 2 facce della Digital Transformation**

**Giulio Murri, Coordinatore Digital Transformation, ABI Lab**

## — ABI Lab

ABI Lab è il Centro di Ricerca e Innovazione per la Banca promosso dall'ABI (Associazione Bancaria Italiana) per facilitare il dialogo tra banche e aziende ICT.



**123**  
Banche



**68**  
Aziende

ABI Lab

## — Passion for Innovation —

La ricerca di ABI Lab è organizzata in 7 centri di competenza che coprono i principali temi sulla tecnologia e innovazione nel settore bancario.

### ARTIFICIAL INTELLIGENCE



### FINTECH INNOVATION



20  
Tavoli di lavoro

### BLOCKCHAIN E DLT



### IT & OPERATIONS

### DIGITAL TRANSFORMATION



15  
Rapporti di ricerca annuali

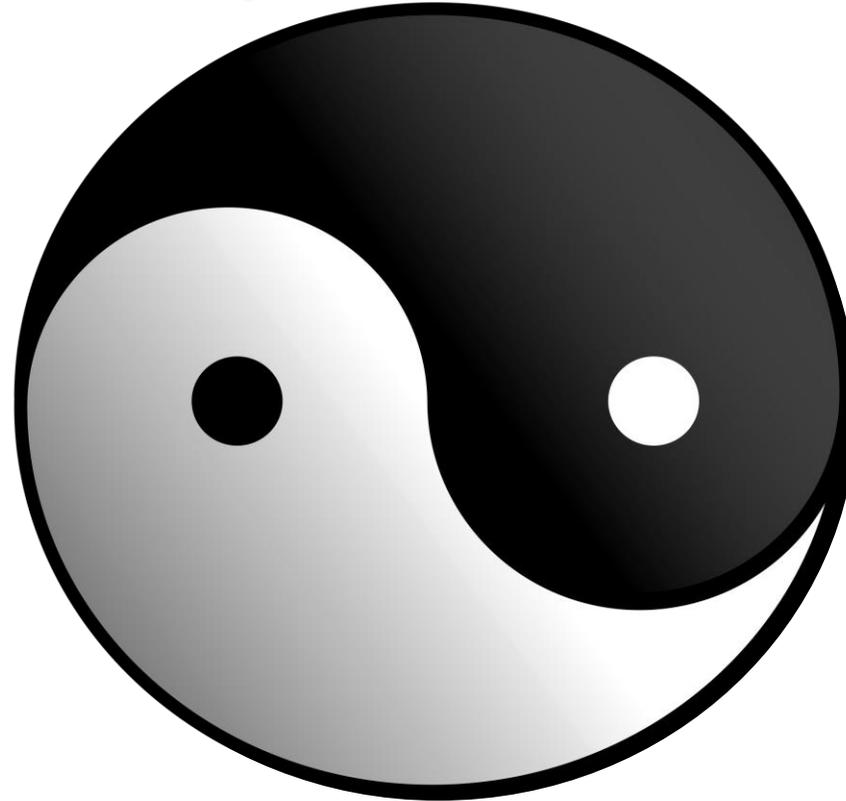
### CYBERSECURITY



### SUSTAINABLE BANKING TRANSITION



FRONT



BACK

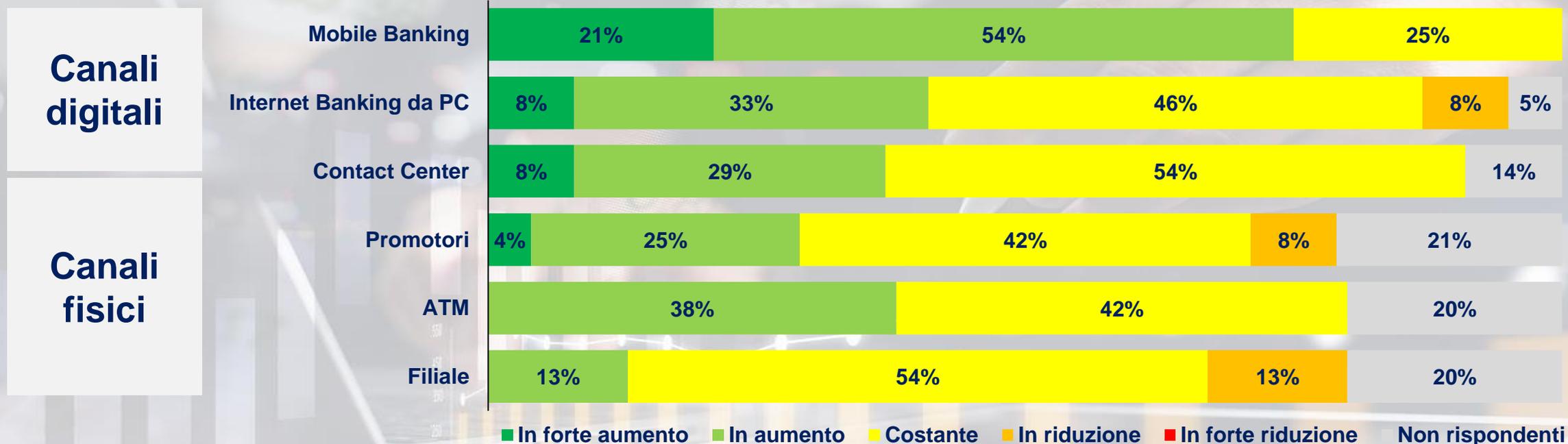
***Digital  
Transformation***

# — Grande effort sul Mobile all'interno di una vision omnicanale

## Variazioni attese sugli investimenti

Campione: 24 Banche / Gruppi rispondenti

D: Quali sono le variazioni attese negli investimenti per i seguenti canali nel 2021 rispetto al 2020?



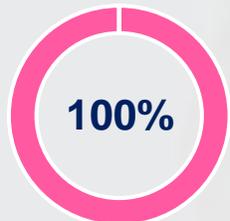
Quasi la totalità del campione dichiara di voler aumentare o di mantenere costanti gli investimenti sui diversi canali. In particolare, il **75% delle banche indica investimenti in aumento sul Mobile**, a testimonianza di una rilevanza strategica del canale per l'erogazione di servizi a valore aggiunto e con una customer experience distintiva.

### Le piattaforme digitali attraverso cui vengono offerti i servizi bancari

Campione: 25 Banche / Gruppi rispondenti

D: Attraverso quali canali offrite servizi bancari?

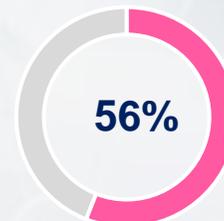
App  
Smartphone



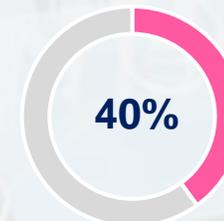
Internet  
Banking



Mobile  
Site\*



App  
Tablet



Wearable



Tutte le banche del campione offrono **Internet Banking** e **app per smartphone**, mentre **l'app per Tablet** è offerta dal **40%** delle realtà (-24 p.p. rispetto all'anno scorso). Solo il **16%** offre anche la soluzione wearable.

\* Si intendono tutte le tipologie di siti Internet adatti alla navigazione da dispositivi Smartphone e Tablet

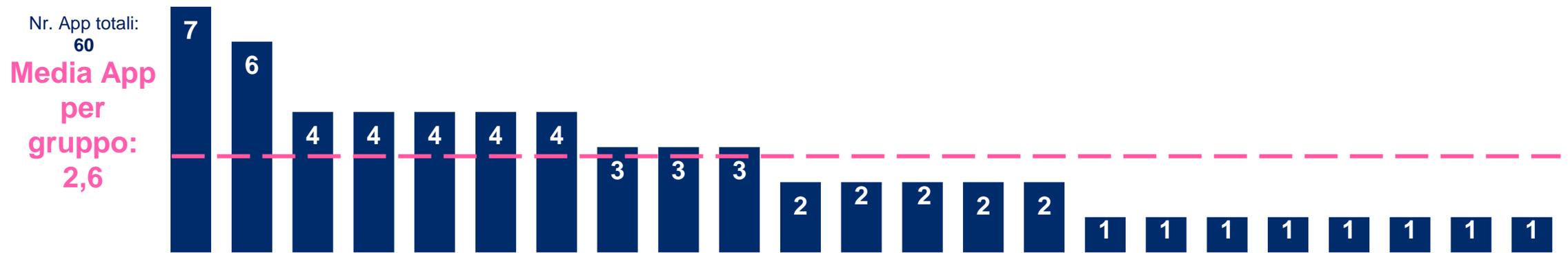
# — Pangea delle App?

## Il numero di App\* offerte da ogni Banca / Gruppo

Campione: 23 Banche / Gruppi rispondenti

D: Riportare tutte le App disponibili per la vostra clientela

Nr. App ad hoc: 27 App	6	4	3	3	2	2	1	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Delta YoY Nr. App totali (’21 vs. ’20)	+1	+1	0	0	0	na	-1	0	na	na	0	-1	0	0	na	0	0	0	0	0	0	na	na



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

Il campione analizzato offre complessivamente **60 app di cui 27 ad hoc**.  
 Si evidenzia complessivamente una stazionarietà rispetto all'anno scorso e in particolare, analizzando il campione costante composto da 17 realtà, si rileva che il **76% ha mantenuto invariata la propria offerta** in termini di app, il **12% l'ha incrementata** e il **12% l'ha diminuita**.

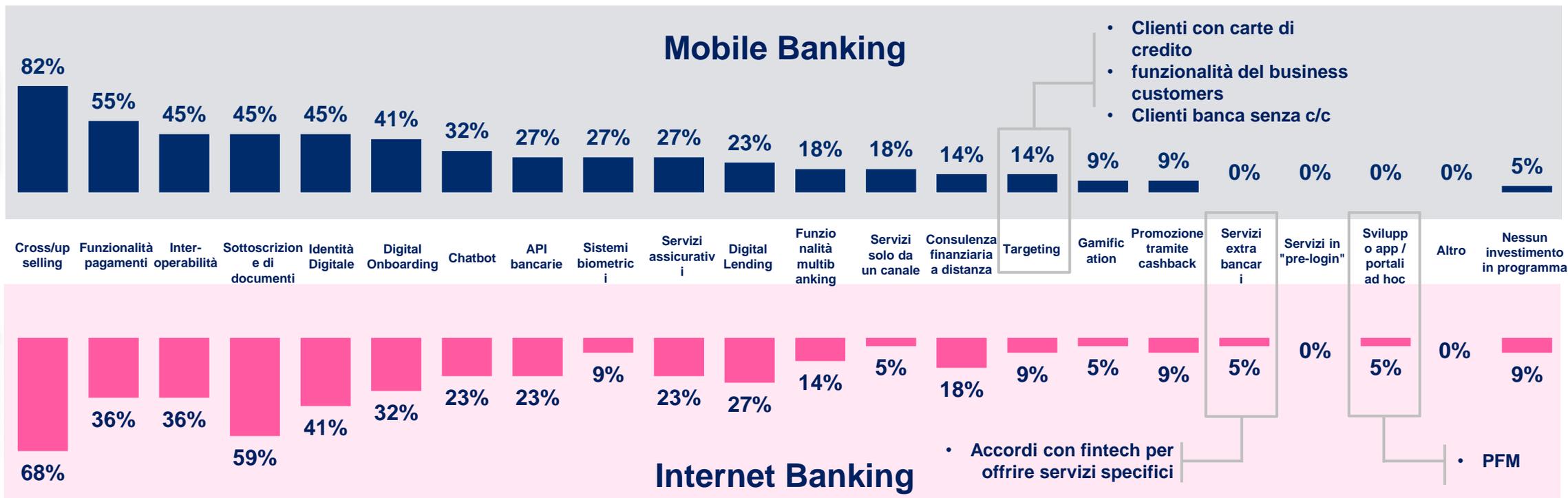


# L'agenda dei canali digitali

## Le aree sulle quali lavorare per erogare servizi digitali entro la fine del 2021

Campione: 22 Banche / Gruppi rispondenti

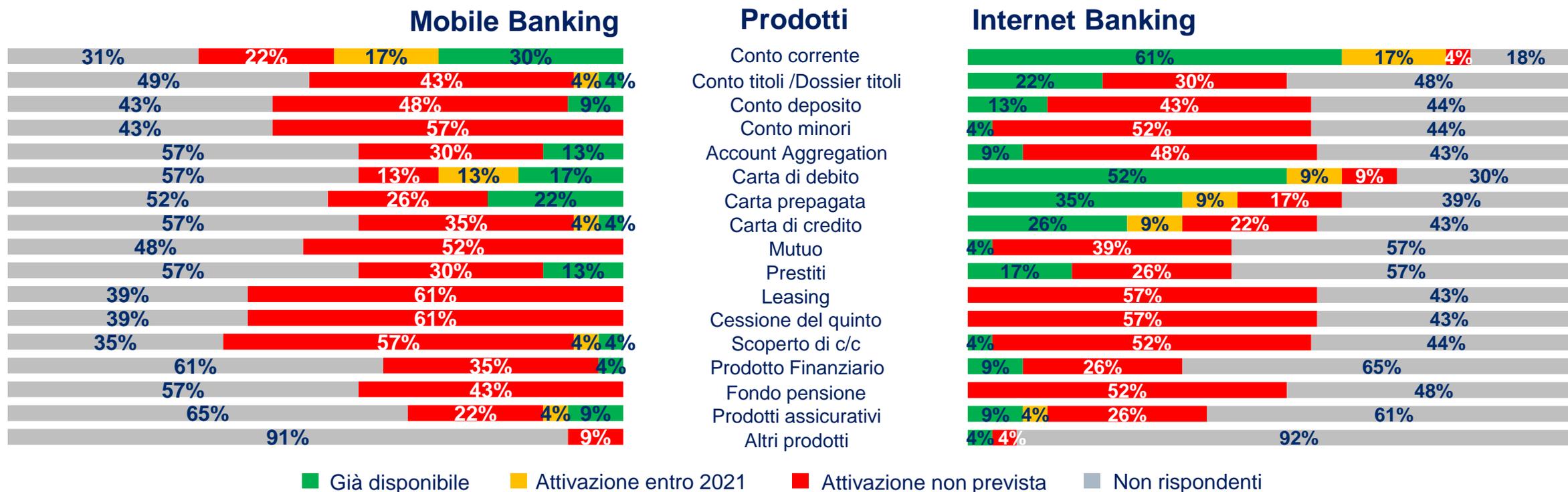
D: Quali sono le aree sulle quali lavorerete per i servizi di Digital Banking da qui alla fine del 2021?



Gli ambiti sui quali le Banche intendono concentrare maggiormente gli sforzi sono le attività di **cross e up selling**, l'estensione delle funzionalità connesse ai **pagamenti**, il potenziamento delle **modalità per la sottoscrizione di documenti e l'Identità Digitale**

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

Campione: 23 Banche / Gruppi rispondenti



Tra i prodotti acquistabili digitalmente al primo contatto, i Conti e le Carte sono i più presenti nell'offerta delle banche, in particolare tramite il canale Internet che appare più consolidato rispetto al Mobile

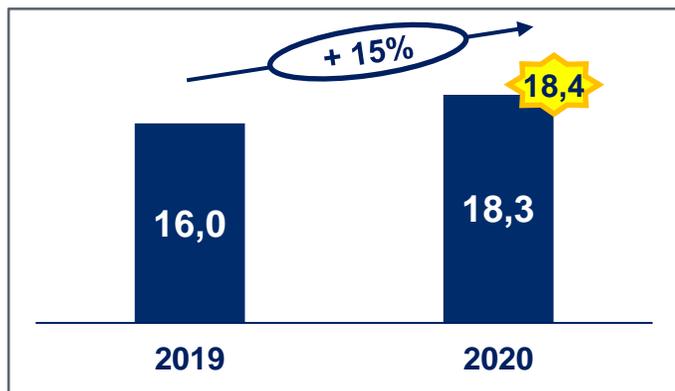
# – Una rincorsa iniziata da lontano

## I Clienti attivi sui canali digitali

Campione variabile

### I Clienti attivi unici da Mobile

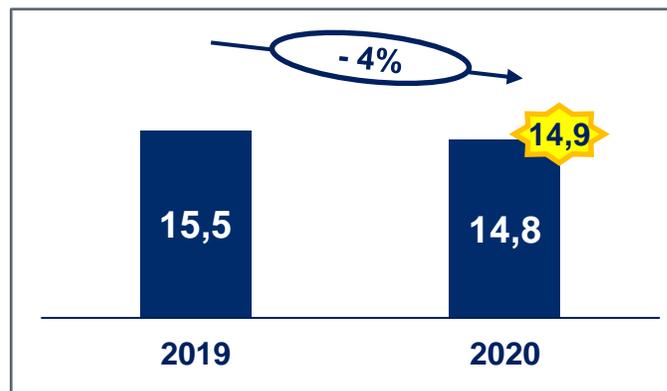
Milioni di Clienti



**Campione:** 24 Banche/Gruppi rispondenti nel 2020 (★)  
23 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante

### I Clienti attivi da PC

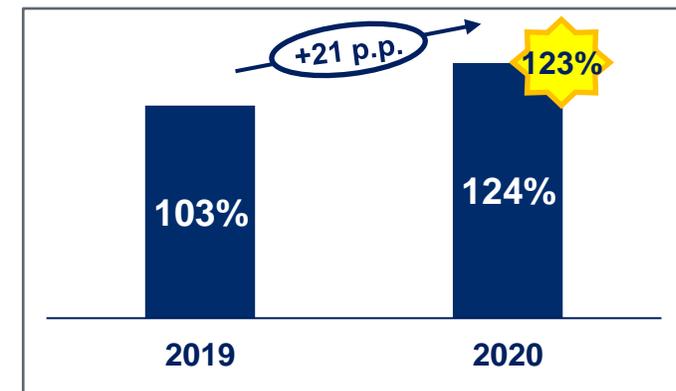
Milioni di Clienti



**Campione:** 24 Banche/Gruppi rispondenti nel 2020 (★)  
23 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante

### Clienti attivi: Mobile vs PC

Clienti attivi unici da Mobile / Clienti attivi da PC



**Campione:** 24 Banche/Gruppi rispondenti nel 2020 (★)  
23 Banche/Gruppi rispondenti per il campione costante

I Clienti attivi unici da **Mobile** crescono del **15%** nell'ultimo anno con lo **Smartphone (+19%)** unico traino considerando il calo del Tablet.

**Nel 2020 15 Banche su 24** presentano un n° di Clienti attivi unici da Mobile **superiore** al n° di Clienti attivi da PC

## Operazioni dispositive effettuate sui canali digitali (2020)

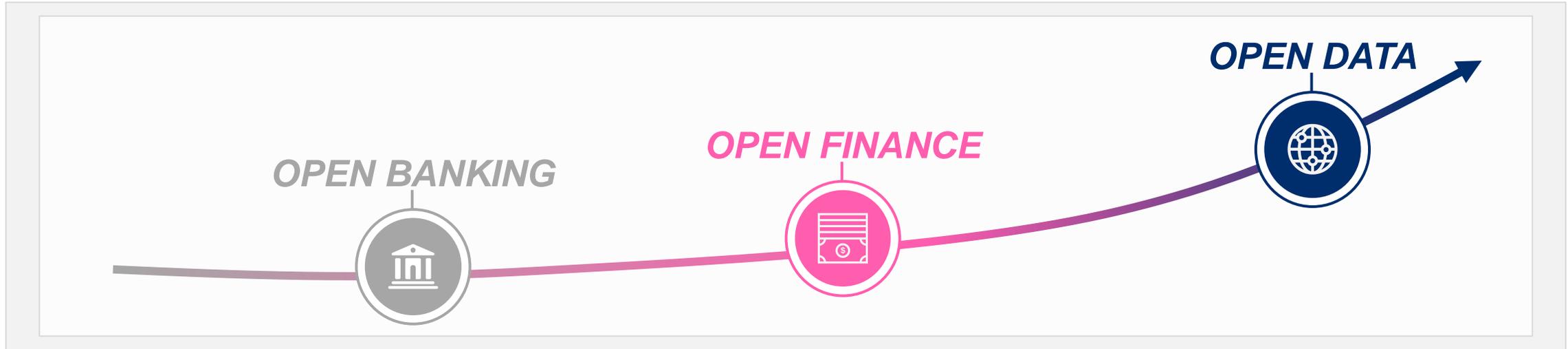
da Mobile



da PC



# — Open al quadrato (o al cubo?)

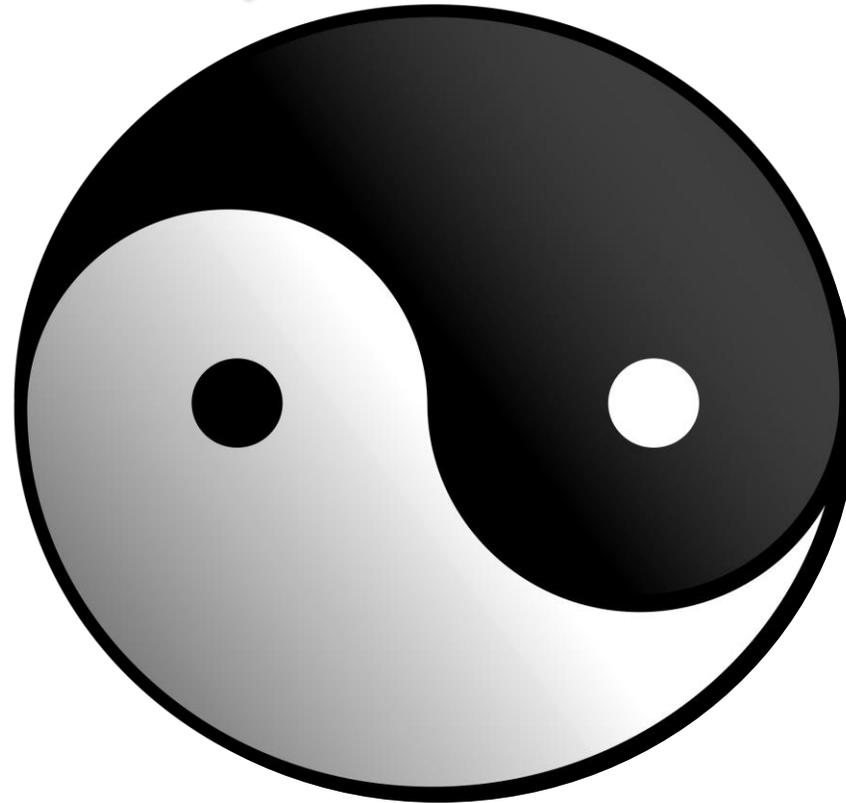


<b>Settore*</b>	<b>Banking</b>	<b>Financial Services</b> (es. Banking, Insurance, Asset & Wealth Management)	<b>Financial Services, Energy &amp; Utilities, Mobility, Healthcare</b>
<b>Data scope*</b>	<b>Payments</b>	<b>Financial</b> (es. Payments, Savings, Credit, Investments, Mortgages, Loans)	<b>Financial, Public Sector, Green, Mobility</b>

\*Il dettaglio delle industry e dei dati in perimetro alle iniziative sopracitate (cd. modelli "Open") è solamente rappresentativo e non esaustivo

FRONT

***Digital  
Transformation***



BACK

### Quali sono le principali direttrici di evoluzione del modello operativo della vostra realtà?



Campione: 19 banche/ gruppi rispondenti

Un **efficientamento** nelle **procedure** che vada verso un'**ottica lean** è la tendenza più ricorrente; una **maggiore sinergia** tra le diverse **funzioni aziendali** (abilitata da Organizzazione) è un altro elemento chiave così come creare le **modalità più efficaci per sviluppare competenze digitali**.

## — Organizzazione adattabile e agile: come?

Considerando l'attuale scenario di profonda trasformazione e il passaggio da un'organizzazione tradizionale verso una maggiormente adattabile e agile, su cosa pensate sia più opportuno focalizzare il cambiamento?



Le organizzazioni adattabili pongono una forte enfasi sulla **responsabilizzazione al risultato**, operano in **ambienti non gerarchici** e con un forte **orientamento all'innovazione**: l'obiettivo di fondo è la **definizione** e lo **sviluppo di modelli di lavoro** e **processi decisionali** tesi ad abilitare e agevolare l'**innovazione**.

Campione: 19 banche/ gruppi rispondenti

# Il fattore tempo, l'emergenza e i cambiamenti strutturali

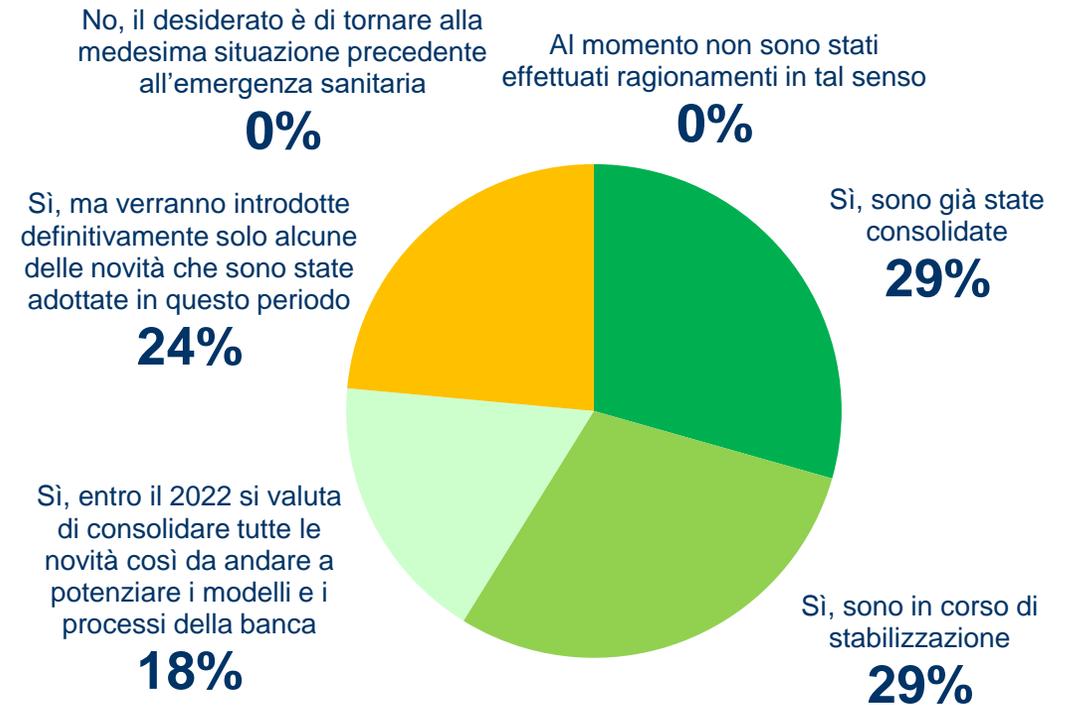
I diversi cantieri progettuali che sono stati avviati nell'ultimo anno e mezzo hanno visto un'accelerazione di sviluppo a seguito dell'introduzione dei nuovi modelli di lavoro

(compresi quelli a distanza)?



Campione: 19 banche/ gruppi rispondenti

Lo scenario dovuto alla crisi sanitaria ha contestualmente generato l'introduzione di novità organizzative, tecnologiche e revisioni operative per le quali si valuta la possibilità che diventino strutturali in una fase di new normal?



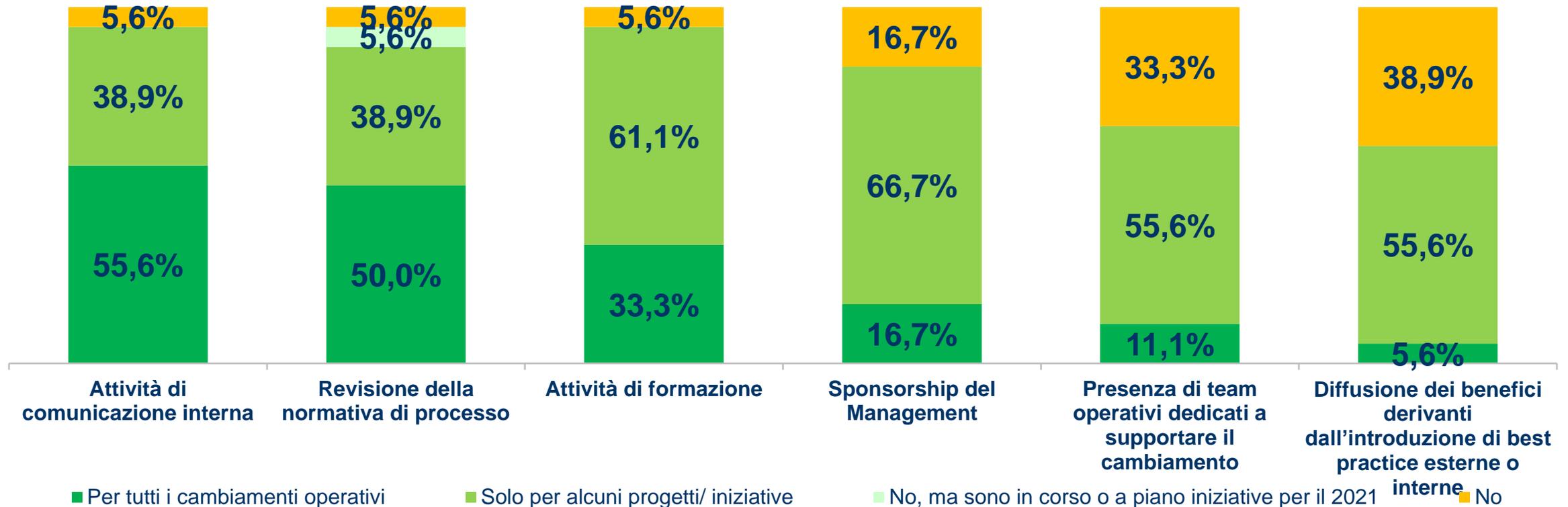
Campione: 19 banche/ gruppi rispondenti

Per oltre la metà delle realtà rispondenti, l'adozione dei nuovi modelli di lavoro ha prodotto una consistente accelerazione nello sviluppo dei cantieri progettuali avviati in questo periodo.

Quasi il 60% delle realtà sta rendendo strutturali i cambiamenti introdotti nella gestione dell'emergenza.

## — Change Management = supporto al cambiamento...

Quali sono le attività di Change Management principalmente utilizzate per supportare i cambiamenti operativi derivanti dall'introduzione di nuove modalità di lavoro (comprese quelle a distanza)?

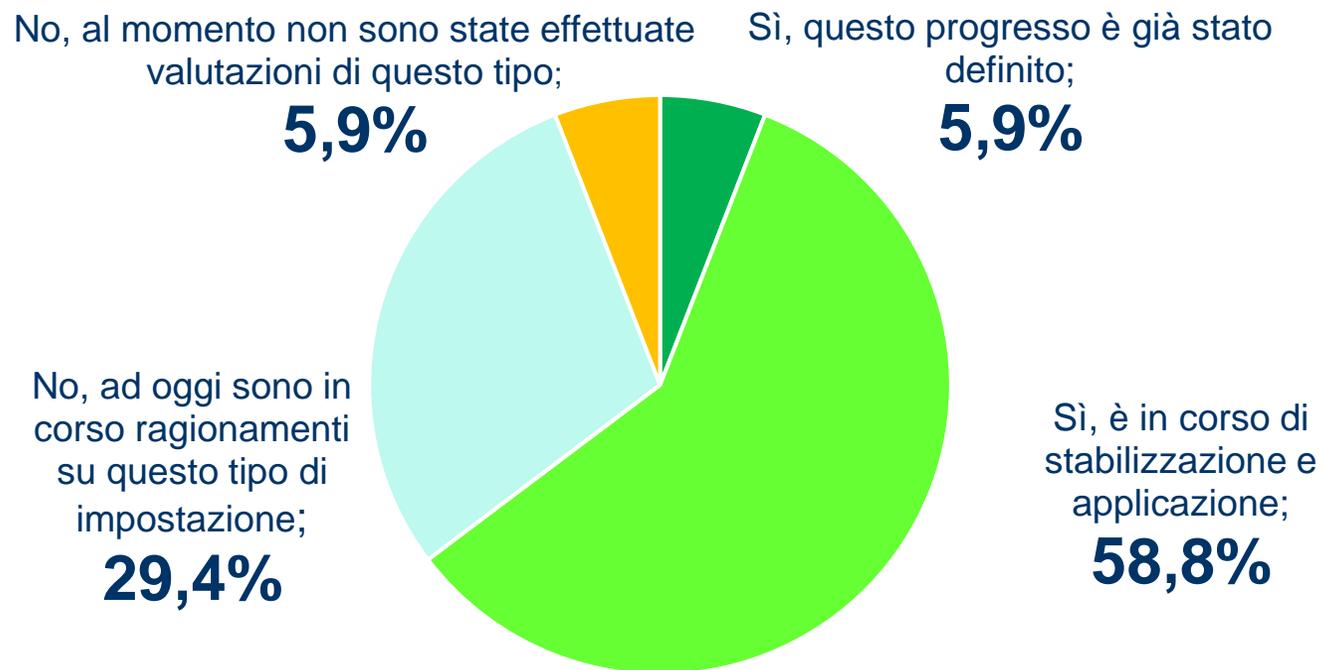


Campione: 18 banche/ gruppi rispondenti

Abilitare una **comunicazione chiara e precisa** genera/ potenzia quel **sentiment di fiducia** nelle persone che rappresenta l'elemento determinante nelle fasi di cambiamento.

## — Tendenza più forte verso la responsabilizzazione...

L'evoluzione del modello di lavoro (compreso quello a distanza) ha determinato contestualmente anche un'evoluzione dell'approccio culturale al lavoro passando da una logica di controllo ad un'organizzazione operativa che si basa più sugli obiettivi e sulle responsabilità. Nella vostra realtà questo processo è già in corso?

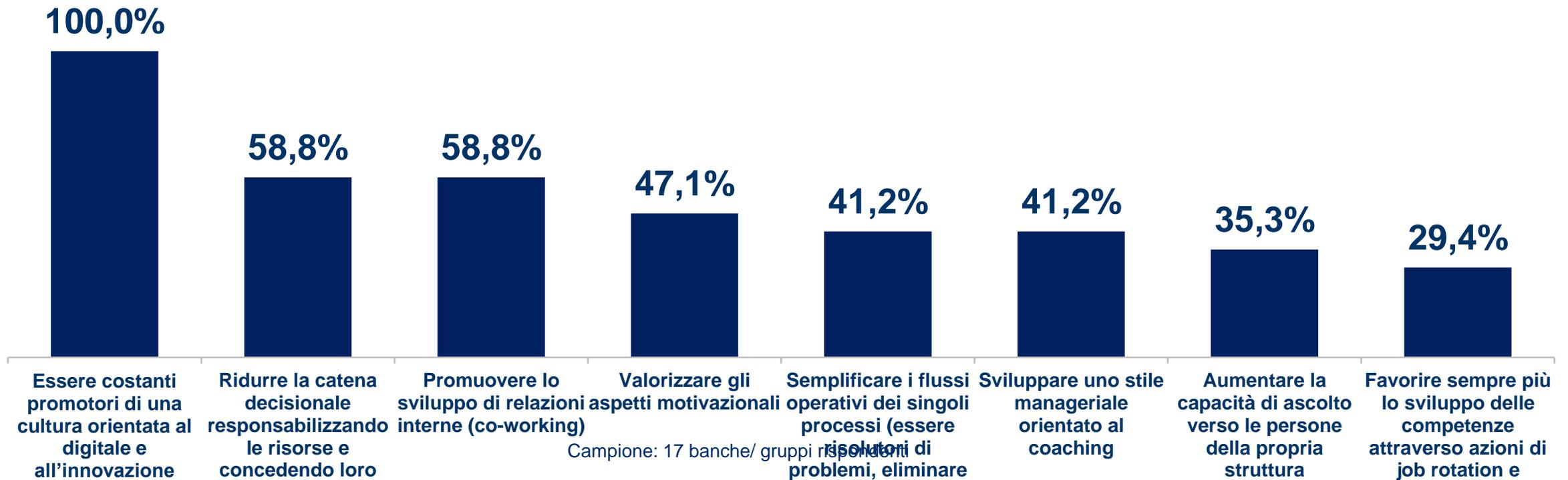


Campione: 17 banche/ gruppi rispondenti

Emerge una sensibilità forte sul cambio di tendenza in atto: oltre il **60%** del campione rispondente dichiara di essere almeno in una **posizione di consolidamento e applicazione** di un **approccio culturale al lavoro basato su obiettivi e responsabilità**.

## Il ruolo chiave dei manager

Dal vostro punto di vista che contributo possono fornire le figure manageriali per accompagnare la banca verso l'adozione di nuovi modelli operativi?



L'assunto riconosciuto da tutti è il **ruolo di costanti promotori di una cultura orientata al digitale e all'innovazione**. Azioni più verticali che possono essere messe in pratica sono principalmente la **riduzione della catena decisionale**, a favore di una **più ampia autonomia verso tutte le risorse** e la **promozione del co-working**.

## – Considerazioni finali

- Al centro degli investimenti ICT (sempre crescenti negli ultimi anni) ci sono i canali digitali; tale attenzione è stata determinante nella gestione degli ultimi due anni di operatività bancaria permettendo di far fronte al complesso contesto legato alla pandemia.
- L'innovazione passa per lo sviluppo di servizi digitali: si rileva una ricerca continua e una proliferazione di funzionalità innovative con l'obiettivo di massimizzare la customer experience.
- L'utilizzo delle App da Mobile è cresciuto costantemente tanto da superare l'utilizzo dell'Internet Banking da PC.
- Si concretizzano opportunità di commercializzazione sul digitale sia attraverso il digital onboarding sia con la vendita a distanza.
- La comprensione del processo è sempre il punto di partenza da cui muoversi poi per ogni intervento di ridisegno in ottica digitale che tenga anche conto di un'operatività da remoto.
- Il trasferimento e potenziamento della cultura aziendale ha assunto connotati di complessità maggiore nel contesto del lavoro a distanza: è indispensabile investire su modalità e azioni più idonee per abilitare questo «travaso».
- La velocità di risposta al cambiamento è un driver importante in termini di competitività. In tanti hanno sfruttato la situazione emergenziale per accelerare percorsi evolutivi.