



Marketing dei servizi finanziari: presente e futuro



Indice

Prefazione	3
Sommario esecutivo	4
Chi è Tealium	6
Chi è Econsultancy	6
Il metodo	7
Principali risultati	8
Situazione dei servizi finanziari nel 2021	8
Ragioni a favore del cambiamento	9
Fiducia e ottimismo nelle strategie basate sui dati	11
Gli ingredienti del successo	12
Le sfide da superare	13
Superare la scomparsa dei cookie di terze parti	14
Il futuro	15
Raccomandazioni	17
Profilo degli intervistati	18



Prefazione

Attualmente, gli istituti di servizi finanziari si trovano in una situazione delicata. Le aspettative dei consumatori sono aumentate esponenzialmente in seguito al miglioramento continuo di customer experience, pertinenza e personalizzazione operato da numerosi marchi popolari.

Se da un lato la retention dei clienti rimane una priorità per tutte le aziende del settore commerciale, dall'altro nel mondo dei servizi finanziari lo scenario sta mutando e ad oggi cambiare banca, compagnia assicurativa o consulente finanziario è più facile e intuitivo che mai. A rendere il passaggio da un istituto all'altro ancora più allettante, spesso troviamo promozioni di benvenuto e bonus in denaro.

Per gli istituti finanziari è arrivato quindi il momento di chiedersi: “cos'è il valore”? Come possiamo offrire ai nostri clienti una customer experience di valore? Se pensiamo al modello tradizionale della filiale di banca operante sul territorio, questo valore si basava sulla figura del direttore di banca e sulla sua conoscenza dei clienti. Il direttore conosceva i clienti di persona, sapeva come spendevano i soldi, che tenore di vita avevano, quali difficoltà si trovavano ad affrontare ed era a loro disposizione per offrire supporto e servizi effettivamente rilevanti, che avrebbero contribuito a migliorare la loro vita. Oggi, invece, le banche si trovano a dover emulare quel rapporto personale attraverso un mezzo principalmente digitale - un Santo Graal difficile da raggiungere.

Di recente ho avuto la fortuna di partecipare a un evento con i nostri clienti di Barclays e Santander, in cui abbiamo discusso in modo approfondito queste sfide. Voglio rendervi partecipi dei punti salienti di questa conversazione.

Come giustamente sottolineato, ottenere una visione del cliente a 360 gradi è essenziale per generare valore. Guardare solo alle attività legate al conto bancario non è la soluzione. L'analisi dei touchpoint diventerà fondamentale per il successo delle banche, proprio come per il venditore che tiene conto dei diversi punti di contatto. Quante volte interagisce il cliente con l'azienda? Quali canali usa per interagire? Che cosa ci rivelano queste interazioni? Come è possibile sfruttare questi frammenti di informazioni per movimentare

l'attività bancaria? Ovviamente, a livello pratico, gli istituti finanziari devono essere in grado di rilevare tutte le interazioni del cliente e di orchestrarle su una piattaforma centrale. I silos di dati non daranno i risultati sperati.

Aggiungere valore significa anche riconoscere che il customer journey non si limita al prodotto in sé. Per generare reale valore, le banche dovranno concentrarsi su una customer experience che va oltre il prodotto. Così, il customer journey di una persona che sta richiedendo un mutuo includerà la vendita di una casa, l'acquisto di un'altra casa, traslochi, ricerche, stipula di assicurazioni, assistenza legale... chiunque abbia cambiato casa converrà con me che la lista potrebbe proseguire all'infinito. In che modo, quindi, la banca può agire con cognizione di causa e aggiungere valore al customer journey nella sua interezza? Su quali aspetti può intervenire per offrire supporto o assistenza?

In questo frangente è anche importante capire fino a che punto è opportuno spingersi: che tipo di servizio desidera ricevere il cliente dalla propria banca? Personalmente, se la mia banca mi inviasse un'e-mail in cui mi viene suggerito che sto spendendo troppo in prodotti per la rasatura, probabilmente mi infastidirei. Dove sta quindi la linea di confine? Anche in questo caso conoscere il cliente è fondamentale.

Le banche non possono ignorare le opportunità offerte dalla personalizzazione, dall'analisi dei dati e dall'utilizzo di insight sui propri clienti per creare una comunicazione più mirata ed efficace.

Sembra evidente che i consumatori gradiscono l'idea di ricevere offerte promozionali dalla propria banca: sono fiduciosi e accettano di buon grado l'utilizzo (sicuro) dei propri dati personali se è nel loro interesse. Le banche che già hanno preso questa strada - e fanno bene quel che fanno - stanno raccogliendo i dividendi, letteralmente.

Sommario esecutivo

Il report *Marketing dei servizi finanziari: presente e futuro* è stato realizzato da Econsultancy in collaborazione con Tealium e illustra i risultati di un sondaggio condotto su 347 professionisti dei servizi finanziari in Europa, responsabili della gestione dei dati e della tecnologia di marketing all'interno della propria organizzazione.

Lo studio prende in esame sia la performance delle società di servizi finanziari in una situazione economica estremamente difficile, sia il ruolo attuale e futuro della tecnologia.

Le società di servizi finanziari stanno affrontando sfide importanti

Numerosi studi hanno documentato le forti pressioni intervenute sull'economia e gli istituti finanziari negli ultimi 12 mesi. Nel 2020 il PIL mondiale è diminuito del 4,3%¹, con Paesi come il Regno Unito che hanno fatto registrare una contrazione del PIL pari al 9,9%².

La Banca Mondiale paventa il rischio di “un decennio perso”³ e altre ricerche condotte a livello globale suggeriscono che gli introiti delle banche commerciali torneranno ai livelli del 2019 solo fra tre anni⁴. In questo scenario la tecnologia sarà un elemento cruciale per ricominciare a crescere.

Le recenti difficoltà degli istituti di servizi finanziari si sovrappongono alle pressioni esercitate dalle società di fintech in rapida ascesa, che solo nel 2020 hanno attratto oltre 40 miliardi di dollari in capitali di rischio⁵. La nostra ricerca mette in evidenza che la necessità di reagire a tale situazione non è passata inosservata:

- Quattro intervistati su dieci (41%) cita la “facilità di passare a un'altra compagnia di servizi finanziari” quale una delle tre minacce principali alla fidelizzazione del cliente.
- Allo stesso modo, il 40% cita “competitor con una migliore esperienza digitale” come un altro rischio per la customer retention.
- Imparare a gestire i dati dei clienti è ormai considerato un fattore igienico per offrire un'esperienza pertinente e coinvolgente. Alla richiesta di indicare le due principali tecnologie che, a loro avviso, hanno un impatto positivo sulla customer experience, gli intervistati hanno citato più frequentemente le Customer Data Platform (CPD).

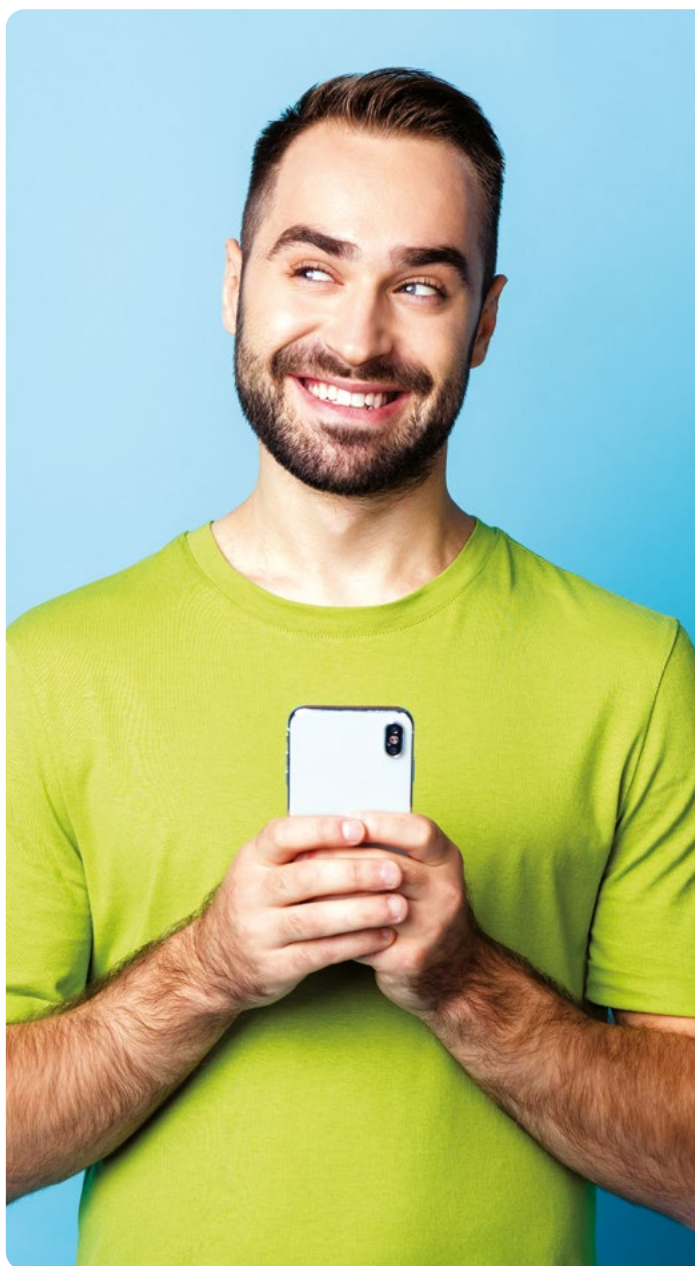
¹ <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>

² <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/articles/coronavirusandtheimpactonoutputintheuk/economy/december2020>

³ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34710/9781464816123.pdf>

⁴ <https://web-assets.bcg.com/89/ee/054f41d848869dd5e4bb86a82e3e/bcg-global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-jan-2021.pdf>

⁵ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/02/pulse-of-fintech-h2-2020.pdf>



Sommario esecutivo

Gli investimenti in tecnologia sono in atto da tempo

Ormai è da molti anni che le organizzazioni parlano di una svolta digitale in atto, è quindi verosimile pensare che queste aziende abbiano sfruttato il tempo per migliorare le proprie capacità digitali. Numerosi risultati del nostro sondaggio confermano chiaramente questa supposizione:

- Attualmente il 59% dei dirigenti ricorre all'uso di una CPD. Di questo gruppo, circa due terzi (64%) ha visto finora un ritorno di investimento di circa il 51% o superiore.
- Più della metà dei dirigenti (55%) descrive i dati clienti come “essenzialmente integrati, con pochi silos rimasti”, mentre il 29% afferma che i dati sono “completamente integrati in un unico sistema”.
- Quasi quattro intervistati su dieci (36%) si dicono “molto fiduciosi” dell'accuratezza dei dati in loro possesso, mentre una cifra simile (35%) dichiara di essere “molto fiduciosa” delle proprie capacità di identificare i clienti su diversi canali e dispositivi.

Con tutta probabilità, la tecnologia ha aiutato le aziende a gestire la pandemia e le crescenti aspettative dei clienti

A quanto pare, gli istituti di servizi finanziari che hanno investito nella tecnologia, stanno raccogliendo dividendi. Per esempio, il 63% degli intervistati afferma di aver assistito, negli ultimi 12 mesi, a un aumento della lifetime value del cliente. Tuttavia, le barriere legate alla privacy e ai requisiti di sicurezza limitano potenzialmente la capacità di fornire esperienze digitali di alta qualità:

- Per il 47% degli intervistati i problemi legati alla sicurezza dei dati sono uno dei tre principali ostacoli all'uso efficace della data science.
- Più di un terzo (37%) segnala le restrizioni legate alla condivisione dei dati con terze parti quale ulteriore ostacolo.

Se da un lato le ricche società di Fintech esasperano i problemi legati all'acquisizione di nuovi clienti, dall'altro gli istituti di servizi finanziari dovranno necessariamente migliorare la customer experience e la propria offerta per riuscire a mantenere la clientela. Infatti, quasi tre quarti (72%) degli intervistati afferma che la customer retention e l'incremento delle vendite tra i clienti esistenti hanno acquisito maggiore importanza nell'ultimo anno.



Chi è Tealium

Tealium rivoluziona i business digitali di oggi con un approccio universale all'orchestrazione dei dati dei clienti - da web, mobile, offline e dispositivi IoT.

Con il potere di unificare i customer data in un'unica fonte di verità, Tealium offre un ecosistema per l'integrazione pronto all'uso che supporta oltre 1200 fornitori e tecnologie lato client e lato server. Il Tealium Universal Data Hub fornisce gestione tag, hub API, customer data platform e soluzioni di gestione dati, permettendo alle organizzazioni di usufruire al meglio dei dati in tempo reale, per creare esperienze digitali più ricche e più personalizzate in ogni team, con ogni tecnologia e su ogni punto di contatto con il cliente.

Oltre 1.000 aziende internazionali si affidano a Tealium per potenziare le proprie strategie gestionali per i dati dei clienti. Per maggiori informazioni visita www.tealium.com.

Chi è Econsultancy

La missione di **Econsultancy** è aiutare i propri clienti a eccellere nel business digitale, nel marketing e nell'e-commerce attraverso ricerca, formazione ed eventi.

Fondata nel 1999, Econsultancy conta uffici a New York, Londra e Singapore.

Econsultancy viene usata da oltre 600.000 professionisti al mese. Gli abbonati possono accedere a ricerche, dati di mercato, buone pratiche, casi di studio ed e-learning. Questi contenuti puntano ad aiutare le persone e le organizzazioni a migliorare la propria esperienza digitale.

L'abbonamento è completato da servizi di trasformazione digitale tra cui programmi per lo sviluppo di competenze digitali, corsi di formazione, valutazione delle competenze e audit. Formiamo e aiutiamo a crescere migliaia di professionisti ogni anno e gestiamo eventi e gruppi di networking che riuniscono la community internazionale di Econsultancy.

Abbonati subito a Econsultancy per raggiungere più rapidamente l'eccellenza digitale.

Contattaci telefonicamente per saperne di più:

- New York: +1 212 971 0630
- Londra: +44 207 269 1450
- Singapore: +65 6653 1911

Il metodo

I risultati di questo report si basano su un sondaggio condotto su 347 dirigenti operanti nel settore dei servizi finanziari, responsabili della gestione dei dati e delle tecnologie di marketing all'interno della propria organizzazione. La ricerca si è svolta durante il primo trimestre del 2021. Gli intervistati provengono da Germania (124), Regno Unito (99), Francia (65) e Paesi Bassi (57).

Il sondaggio intende documentare, fra l'altro, i rischi percepiti dagli intervistati in materia di fidelizzazione del cliente, i principali investimenti tecnologici effettuati per migliorare la customer experience e gli ostacoli che hanno frenato il raggiungimento degli obiettivi di data science. Inoltre, la ricerca ha sondato le principali priorità che le aziende si sono date per l'anno prossimo in materia di dati clienti.

Gli intervistati provengono dal database di Econsultancy, dal raggio d'azione degli sponsor e da un panel di sondaggio.

La somma dei valori percentuali di alcuni grafici potrebbe risultare inferiore a 100% a seguito di arrotondamenti.

Nell'appendice sono disponibili cifre dettagliate relative al profilo degli intervistati.

In caso di domande relative alla ricerca, si prega di inviare un'e-mail a Jim.Clark@xeim.com.



Situazione dei servizi finanziari nel 2021

Per le aziende di tutti i settori industriali il 2021 subentra a un anno molto difficile. La pandemia di Covid-19 ha provocato un calo del PIL mondiale pari al 4,3% nel 2020,⁶ con Paesi come il Regno Unito che hanno fatto registrare una contrazione del PIL del 9,9%.⁷

Se dal punto di vista della salute pubblica, l'inizio delle campagne vaccinali rappresenta la luce alla fine del proverbiale tunnel, per quanto riguarda l'economia globale, la Banca Mondiale parla di un "decennio perduto".⁸

Naturalmente, queste sfide si estendono anche ai servizi finanziari, banche commerciali comprese. Prima della pandemia, i dirigenti dovevano bilanciare gli investimenti legati alla creazione di esperienze digitali (necessari per tenere il passo con aspettative dei clienti sempre più elevate) con l'ottimizzazione dei costi complessivi del servizio. La svolta digitale globale (unita a previsioni degli analisti secondo le quali i ricavi globali torneranno ai livelli del 2019 solo fra tre anni⁹) non ha fatto che complicare ulteriormente questo compito.

Ad acuitizzare problemi di carattere generale troviamo:

- **Costi elevati legati alla trasformazione digitale e all'implementazione di nuove tecnologie:** spese di aggiornamento, resistenza al cambiamento da parte di stakeholder interni, complicazioni derivanti da sistemi obsoleti e normative sono tutti ostacoli ben noti agli istituti di servizi finanziari.¹⁰ Anche il passaggio a sistemi di assistenza cliente più convenienti (chat online invece di call center) richiede un investimento iniziale significativo.
- **Nuovi operatori digitali con meno ostacoli nell'accedere al mercato:** in base alle stime, per fondare una nuova banca basterebbero 10 milioni di sterline.¹¹ Nel 2020, in piena pandemia, le nuove società di fintech hanno attratto 42,3 miliardi di dollari in finanziamenti di venture capital, con aziende europee come Revolut (580 milioni di dollari raccolti) e Klarna (650 milioni di dollari).¹²
- **Spacchettamento dei servizi:** l'influenza del nuovo mercato fintech vede una crescente tendenza ad affrontare i problemi specifici dei clienti con strumenti digitali, invece di ricorrere alla tecnologia per aumentare l'efficienza dei

modelli di business esistenti. Per esempio, un recente studio di EY evidenzia che i consumatori più giovani "usano fino a 20 applicazioni diverse per gestire i propri servizi finanziari".¹³ Questo cambiamento delle abitudini dei consumatori significa che le società di servizi finanziari non possono dare per scontato che i clienti esistenti si rivolgeranno a loro per primi per soddisfare i propri bisogni.

La pandemia e la conseguente virata al digitale hanno accelerato la pressione sulle aziende che faticano a stare al passo con la trasformazione tecnologica. Questa circostanza rappresenta un importante monito per le imprese: se l'uso della tecnologia per ottenere un vantaggio competitivo era fondamentale già prima della pandemia, ora è praticamente un obbligo. Per fare un esempio, una recente ricerca di settore evidenzia che le aziende leader nel mercato dell'internet banking sarebbero in grado di ottenere una penetrazione del cross selling digitale 5,5 volte superiore rispetto a imprese meno propense alla digitalizzazione.¹⁴

Indipendentemente dal cambiamento di abitudini dei consumatori o dai riassetamenti legati alla pandemia, investire nel digitale è una buona idea per numerosi motivi. Basti pensare al risparmio ottenuto dalla riduzione dei processi manuali e delle spese di manutenzione di sistemi obsoleti, oppure ad attività di up selling automatizzate e quindi più efficaci. La capacità delle aziende di identificare i clienti a rischio di abbandono e di rispondere con offerte pertinenti e personalizzate, oltre all'introduzione di premi fedeltà, sono ulteriori vantaggi degni di nota.

⁶ <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>

⁷ <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/articles/coronavirusandtheimpactonoutputintheeconomy/deceember2020>

⁸ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34710/9781464816123.pdf>

⁹ <https://web-assets.bcg.com/89/ee/054f41d848869dd5e4bb86a82e3e/bcg-global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-jan-2021.pdf>

¹⁰ https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/financial-services/ey-technology-is-driving-competitive-technology-is-driving-competitive.pdf

¹¹ <https://www2.deloitte.com/tw/en/pages/financial-services/articles/banking-disrupted.html>

¹² <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/02/pulse-of-fintech-h2-2020.pdf>

¹³ https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/financial-services/ey-technology-is-driving-competitive-technology-is-driving-competitive.pdf

¹⁴ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/breaking-away-from-the-pack-in-the-next-normal-of-retail-banking-distribution>

Ragioni a favore del cambiamento

Fortunatamente, gli istituti di servizi finanziari sembrano riconoscere la necessità di dover puntare a esperienze digitali veramente competitive. Nel panorama attuale, i clienti possono passare con molta facilità a un'altra società di servizi finanziari (citato dal 41% degli intervistati quale fattore di rischio alla fidelizzazione, *Figura 1*).

Molti dirigenti sono anche consapevoli del fatto che alcuni competitor offrono esperienze digitali migliori (citato dal 40% degli intervistati come fattore di rischio). Una customer experience mediocre unita alla facilità di cambiare partner rappresenta un rischio elevato per la fedeltà del cliente.

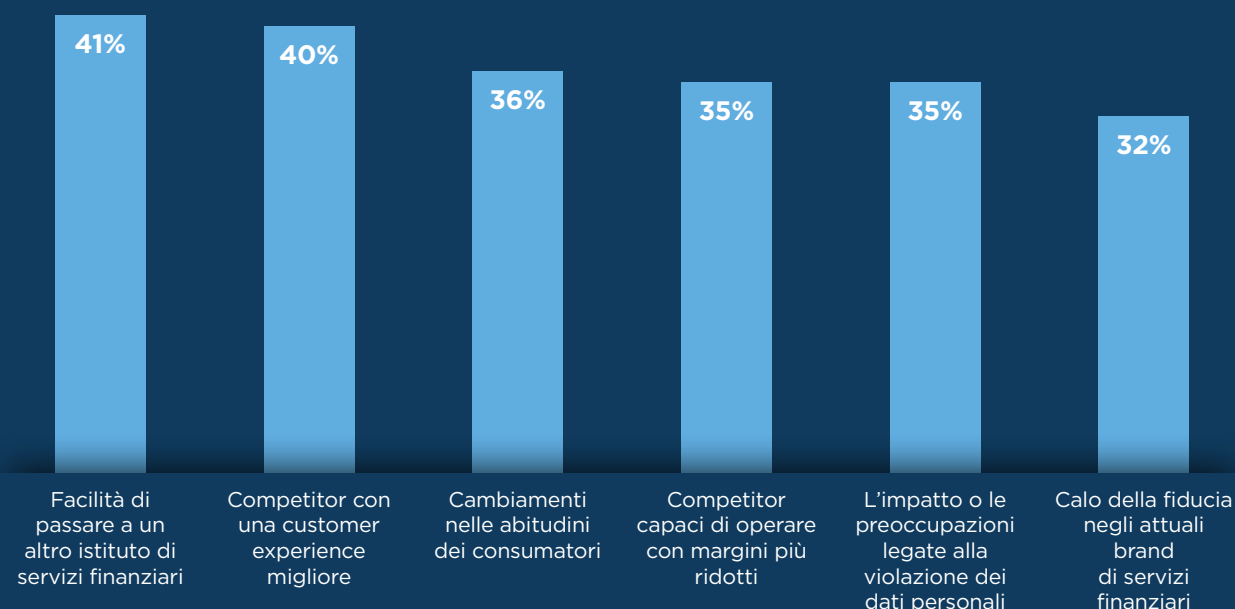
La capacità di reagire a insidie quali “i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori” (36%) e “il calo della fiducia” (32%) significa andare oltre una risposta passiva ai cambiamenti tecnologici e richiede sistemi di dati allineati e integrati per consentire servizi più significativi ed empatici.

Il motore di indagine di Citibank offre un recente caso di studio. Questo programma basato sul machine learning è in grado di analizzare domande e istruzioni dei clienti inviate su canali non strutturati quali e-mail e chat, e di usare tali informazioni per creare una risposta appropriata basata sui dati dei clienti e su comunicazioni precedenti.¹⁵

Fortunatamente, il nostro sondaggio conferma che i dirigenti sono consapevoli che, per mettere in atto una risposta adeguata alla diminuzione della fedeltà dei clienti, è necessaria una tecnologia in grado di raccogliere e utilizzare i dati dei clienti. Alla richiesta di indicare le due principali tecnologie che a loro avviso hanno un impatto positivo sulla customer experience, la maggior parte degli intervistati (38%) cita le Customer Data Platform (CPD) per ottimizzare la gestione dei dati, seguite da “test di simulazione per calcolare il valore di ogni specifica interazione” (26%).

Figura 1:

Secondo te quali sono i principali problemi che mettono a rischio la fedeltà del cliente verso i servizi finanziari offerti dalla tua organizzazione?



Intervistati: 333

Gli intervistati hanno potuto selezionare fino a tre opzioni.

¹⁵ <https://www.bankingdive.com/news/how-citis-innovation-lab-is-tackling-covid-19-challenges/585526/>

I dirigenti riconoscono un'ampia gamma di vantaggi associati alla centralizzazione dei dati dei clienti. La *Figura 2* evidenzia che il 93% concorda (pienamente o in parte) che unificare i dati dei clienti consenta alle organizzazioni di rispondere ai cambiamenti con maggiore rapidità.

I fornitori di servizi finanziari concordano anche sul fatto che riunire i dati dei clienti su un'unica piattaforma facilita la personalizzazione delle offerte e delle comunicazioni (93%) e aumenta l'efficienza organizzativa (92%).

Centralizzare i dati dei clienti facilita inoltre la gestione dei consensi e delle opzioni relative alla privacy, riducendo le sanzioni pecuniarie. Questo aspetto non è da trascurare, dato che tra il 2009 e il 2019 le multe legate alla non conformità dei dati presso le 50 maggiori banche europee e nordamericane hanno superato i 381 miliardi di dollari¹⁶.

A parte i significativi risparmi sui costi, i numerosi vantaggi delle CDP convergono per mettere il cliente in una posizione di centralità. Soddisfare esigenze dei consumatori in costante cambiamento con approcci strategici e ben ponderati basati su dati clienti accurati, mette le aziende in una posizione di vantaggio, consentendo loro di offrire servizi competitivi che aumentano la fedeltà e il customer lifetime value (CLV) complessivo.

93%

degli istituti di servizi finanziari
riconosce che dati dei clienti unificati
consentono alle organizzazioni di
rispondere ai cambiamenti con
maggiore rapidità.

¹⁶ https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Global-Risk-2020-It%E2%80%99s-Time-for-Banks-to-Self-Disrupt-Apr-2020_tcm9-243862.pdf

Figura 2:

Pensando ai potenziali benefici offerti dall'unificazione dei dati clienti, in che misura sei d'accordo con le seguenti affermazioni?

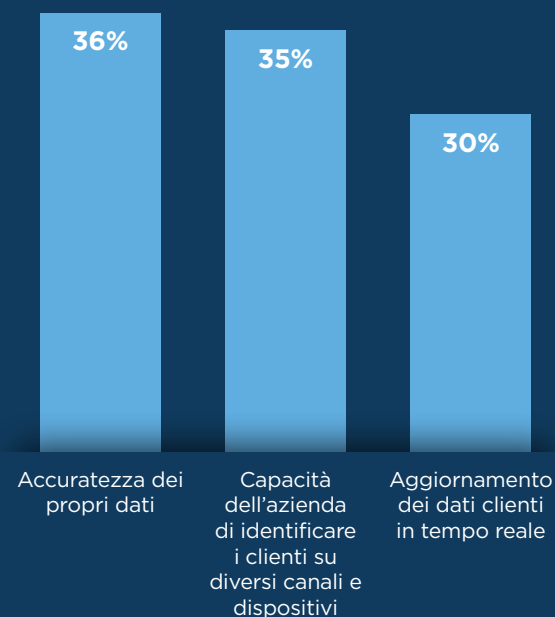


Intervistati: 338

Gli intervistati hanno potuto selezionare fino a tre opzioni.

Figura 3:

Percentuale delle organizzazioni che sono “molto fiduciose” nella...



Intervistati: 334

Fiducia e ottimismo nelle strategie basate sui dati

Il nostro sondaggio rivela un ottimismo diffuso fra i dirigenti riguardo al modo in cui le organizzazioni si avvicinano ai dati dei clienti. Infatti, più della metà (55%) descrive i propri customer data come “essenzialmente integrati, con pochi silos rimasti”.

Gli intervistati si dicono anche fiduciosi dell'utilizzo dei dati dei clienti in loro possesso (Figura 3).

Quasi quattro intervistati su dieci (36%) si dicono “molto fiduciosi” dell'accuratezza dei dati in loro possesso, mentre una cifra simile (35%) dichiara di essere “molto fiduciosa” della propria capacità di identificare i clienti su diversi canali e dispositivi. Infine, il 30% si dice “molto fiducioso” dell'aggiornamento in tempo reale dei dati clienti.

Questa fiducia non si basa solo su una mera speculazione, ma sul reale successo che gli istituti di servizi finanziari ISF stanno avendo in termini di acquisizione e retention del cliente. Ad esempio, in base al nostro sondaggio, il 63% dei dirigenti segnala un aumento del customer lifetime value negli ultimi 12 mesi. Infine, oltre la metà (54%) concorda di aver superato i principali obiettivi commerciali rispetto alle altre aziende del settore.

Nonostante le già menzionate ricadute economiche dovute al Covid-19, i dirigenti sono riusciti chiaramente a sfruttare i dati per prosperare in un momento in cui altri settori dell'industria si trovavano in difficoltà.



Gli ingredienti del successo

Che cosa si nasconde dietro a questa ottima prestazione degli istituti di servizi finanziari? Il nostro studio evidenzia che i dirigenti hanno investito in CDP per poter capire e tenere conto di qualsiasi cambiamento significativo riguardante i bisogni e i comportamenti dei propri clienti. Per esempio, come illustrato nella *Figura 4*, l'88% dei dirigenti sta già usando (59%) o sta pianificando (29%) l'uso di tale tecnologia.

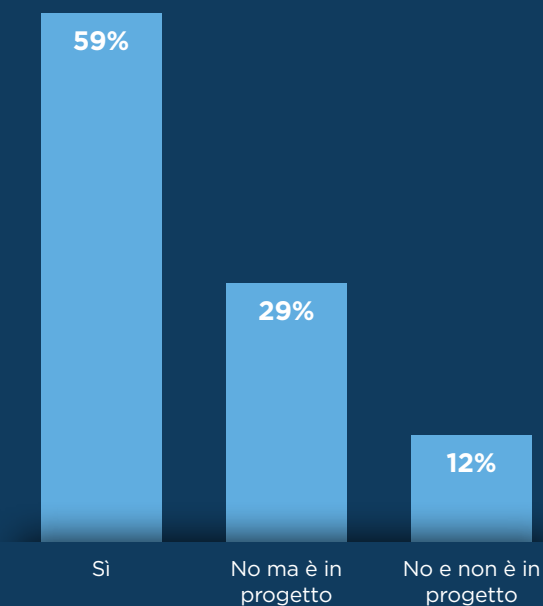
Gran parte di queste implementazioni è abbastanza recente: il 61% degli intervistati che usa una CDP ammette di aver introdotto questo sistema solo nel corso dell'anno precedente. Anche se l'adozione delle CPD è molto recente, i nostri risultati indicano che le aziende vedono già segnali evidenti di un ROI positivo legato ai propri investimenti in tecnologia.

All'interno del gruppo che sta già usando una CPD, circa due terzi (64%) dichiara che il ritorno di investimento si situa intorno al 51% o oltre. La prova di un ROI così positivo aiuterà le aziende a puntare su operazioni di management buy-in quando sarà il momento di investire in ulteriori nuove tecnologie.

Da un punto di vista più ampio, l'uso delle CDP per ottenere una visione unica e centralizzata del cliente si ricollega a sfide più generali legate allo spacchettamento dei servizi. Mentre sul mercato si stanno affacciando nuovi servizi che puntano a risolvere un singolo problema del cliente, le banche storiche possono beneficiare della vicinanza al cliente offerta dall'uso delle CDP.

Figura 4:

La tua organizzazione usa (o ha in progetto di usare) una customer data platform (CPD)?



Intervistati: 326



Le sfide da superare

Gli istituti di servizi finanziari che desiderano usare le tecnologie digitali in modo continuativo per aumentare la propria competitività, non possono riposare sugli allori.

Diverse aziende accederanno a una nuova normalità digitale a velocità diverse, a seconda della loro situazione di partenza. Secondo un recente rapporto di McKinsey, nel 2018 la Svezia si trovava in testa nella classifica della diffusione dei servizi digitali. Il 74% degli intervistati ha dichiarato che il canale digitale era quello preferito per la gestione di semplici incombenze bancarie come la consultazione del saldo bancario, lo svolgimento di transazioni e il reperimento di informazioni generali. È interessante notare che per quanto riguarda le vendite digitali di prodotti semplici come conti deposito, carte di credito e prestiti personali, il Regno Unito si trovava in testa alla classifica con un livello di digitalizzazione pari al 55%, seguito da Spagna (49%) e Svezia (44%).¹⁷

Anche se l'impegno degli istituti di servizi finanziari per raggiungere un maggiore livello di digitalizzazione è evidente, raggiungere questo traguardo richiede un certo sforzo. Come indicato dalla *Figura 5*, il percorso è segnato da numerose difficoltà che dovranno essere superate prima di poter raggiungere una digitalizzazione avanzata e una tecnologia incentrata sul cliente.

La difficoltà più significativa riscontrata dalle società di servizi finanziari per consentire un uso efficace della data science riguarda i problemi legati alla sicurezza dei dati, punto citato da quasi la metà (47%) degli intervistati. Infatti, come notato in precedenza, nell'ultimo decennio le banche hanno continuato a impiegare risorse per stare al passo con

i requisiti di conformità, mentre le sanzioni legate alla non-compliance diventano sempre più comuni.

Queste preoccupazioni legate alla compliance aiutano anche a spiegare perché più di un terzo degli intervistati (37%) considera le restrizioni legate alla condivisione dei third-party data (ad esempio tramite piattaforme pubblicitarie) un impedimento all'uso ottimale della data science.

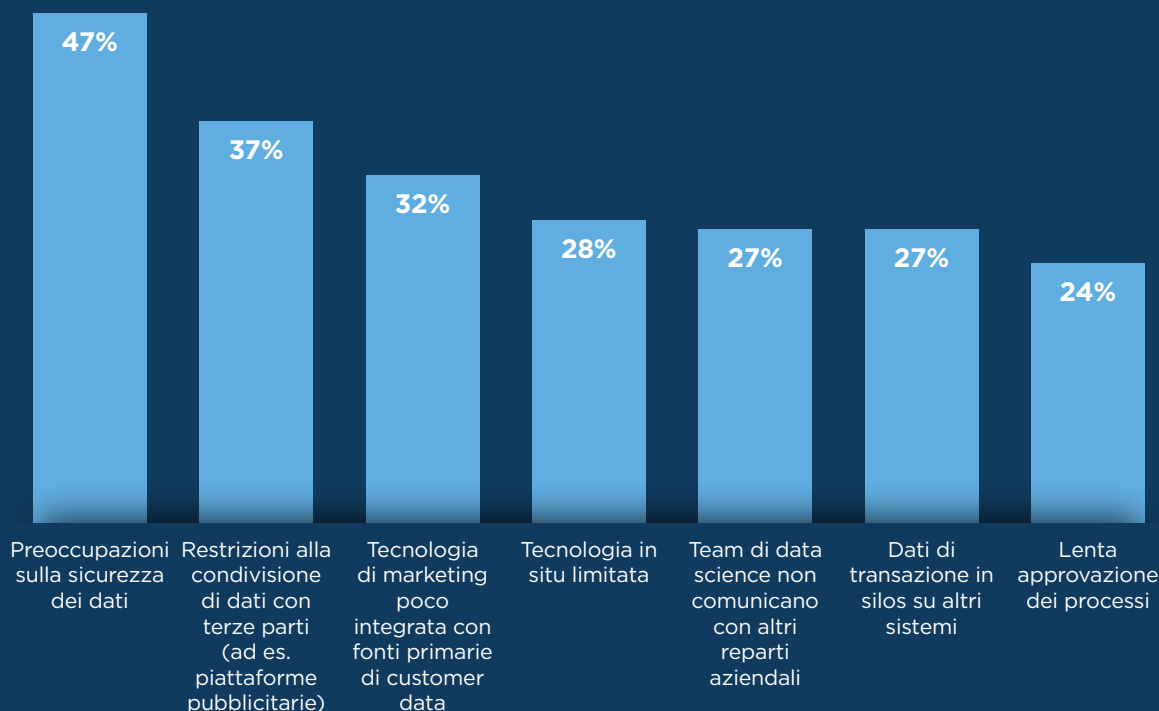
Oltre ad aver identificato gli ostacoli che impediscono di sfruttare al massimo il potenziale della data science, la nostra ricerca ha anche esplorato sfide più generali che ostacolano i progressi del settore nel suo complesso. Molte di queste si sono acutizzate negli ultimi 12 mesi. Gli intervistati riconducono le proprie difficoltà a processi inefficienti (34%), a spese di acquisizione dei clienti (32%) e alla mancanza di competenze o conoscenze all'interno del proprio team (31%).

Questa è la riprova che i processi e le competenze attuali non consentono agli istituti finanziari di fornire la migliore esperienza possibile ai clienti. Per poter sfruttare le proprie capacità tecnologiche e diventare leader del settore, le organizzazioni hanno bisogno di sottoporsi a una riqualificazione interna. Questo potrebbe richiedere dei cambiamenti nei percorsi formativi aziendali, ma in ultima istanza favorirà la retention del cliente e una migliore continuità organizzativa.

¹⁷ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reshaping-retail-banking-for-the-next-normal>

Figura 5:

Quali sono le principali difficoltà che impediscono un uso efficace della data science?



Intervistati: 333

Gli intervistati hanno potuto selezionare fino a tre opzioni.

Superare la scomparsa dei cookie di terze parti

Tornando al tema dell'uso dei dati, è opportuno ricordare la recente scomparsa sia dell'identificatore IDFA di Apple, sia dei cookie di terze parti in Chrome. A questo proposito quasi tre quarti dei dirigenti (72%) dichiara di essere "parzialmente" o "molto" dipendente dall'uso dei cookie di terze parti, il che evidenzia che le aziende di servizi finanziari avranno bisogno di sviluppare metodi alternativi per migliorare gli insight sui clienti e le attività di marketing (Figura 6).

Per molti versi, l'eliminazione dei cookie di terze parti sarebbe già dovuta arrivare da tempo. Infatti, l'uso dei cookie non è mai stato il metodo di targeting più efficiente, soprattutto ora che i clienti si aspettano esperienze più intelligenti. Sottoposti a limitazioni temporali e legati a uno specifico dominio, i cookie vengono regolarmente cancellati, il che potrebbe comportare una possibile sopravvalutazione delle impressioni e una sottovalutazione delle conversioni.¹⁸

Questo cambiamento è avvenuto proprio nel momento in cui gli addetti marketing hanno iniziato a riconoscere il valore degli insight derivanti dai first-party data. Allo stesso tempo, alla luce dei

regolamenti sulla privacy e della mancanza di trasparenza che rovina la reputazione dei third-party data, le banche puntano sempre di più a un approccio che consenta loro di raccogliere dati nel totale rispetto della privacy.

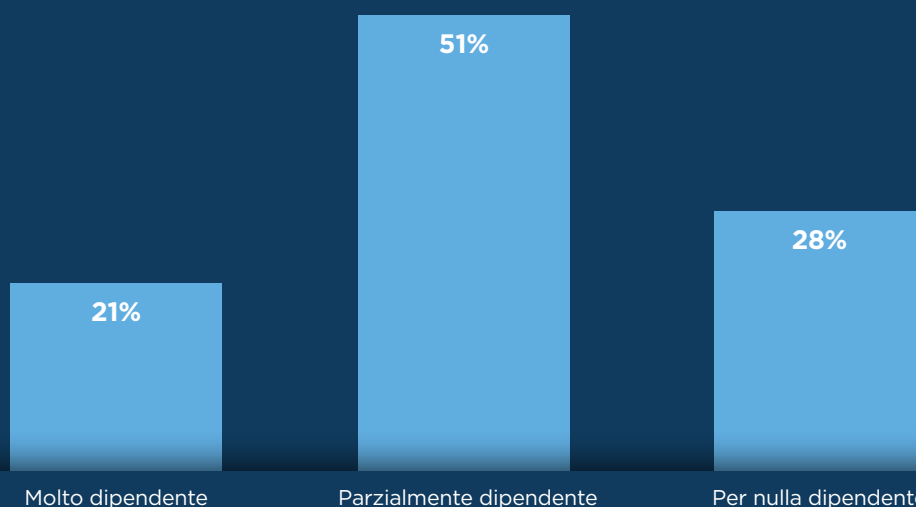
Per esempio, alla richiesta di valutare l'importanza di alcune capacità, oltre la metà degli intervistati (51%) ha definito "molto importante" la facilità di monitorare dati relativi a privacy, consenso e requisiti di conformità. Inoltre, come si vede nella Figura 2, circa il 47% "concorda pienamente" che l'unificazione dei dati facilita la gestione dei consensi e delle opzioni relative alla privacy.

Allo stesso tempo, le organizzazioni ricorrono sempre maggiormente alle CDP per sfruttare al massimo la ricchezza dei first-party data. In combinazione con una soluzione (o soluzioni) di identificazione universale, l'adozione di queste tecnologie sarà essenziale per consentire agli istituti di servizi finanziari di crescere in un panorama sempre più competitivo e frammentato.

¹⁸ <https://www.braze.com/resources/reports-and-guides/future-of-fsi>

Figura 6:

Attualmente in che misura la tua organizzazione dipende dai cookie di terze parti per la raccolta di insight sui clienti e per lo svolgimento di attività di marketing?



Intervistati: 323

Il futuro

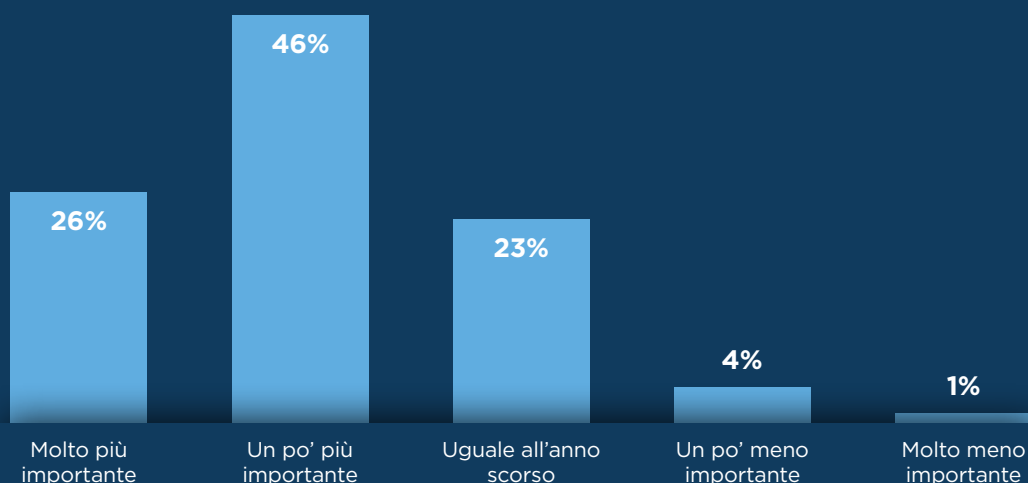
Per gli istituti finanziari, la trasformazione digitale rappresenta un'opportunità non solo per aumentare le entrate spendendo meno, ma anche per espandere le proprie quote di mercato e raggiungere più clienti. Le organizzazioni che combinano dati, analitiche, tecnologia e marketing per offrire ai clienti esperienze più personalizzate si trovano in un'ottima posizione per capitalizzare le opportunità.

Ma cosa ha in serbo il futuro per le aziende del settore? I dati raccolti in questo report e in altri studi evidenziano i trend che i dirigenti possono aspettarsi negli anni a venire e ci permettono di formulare alcune raccomandazioni essenziali per assicurare la resilienza futura delle aziende.

In effetti, la stragrande maggioranza (72%) degli intervistati afferma che nell'ultimo anno, la fidelizzazione e le vendite ai clienti esistenti hanno acquisito maggiore importanza (Figura 7). Tenendo in considerazione questo punto, non c'è da stupirsi se la minaccia principale alla fidelizzazione dei clienti percepita dalle banche è la facilità di passare a un'altra società di servizi finanziari (Figura 1).

Figura 7:

Nell'ultimo anno, in che modo è cambiata l'importanza strategica della customer retention e delle vendite a clienti esistenti?



Intervistati: 331



In base ai risultati del nostro sondaggio, per l'anno a venire le banche si sono date priorità molto diverse riguardo ai dati dei propri clienti. È interessante notare che oltre un terzo degli intervistati non ha citato alcuna priorità specifica.

Come illustrato nella *Figura 8*, la priorità più comunemente citata è “aumentare il ritorno d'investimento grazie ai dati” (32%).

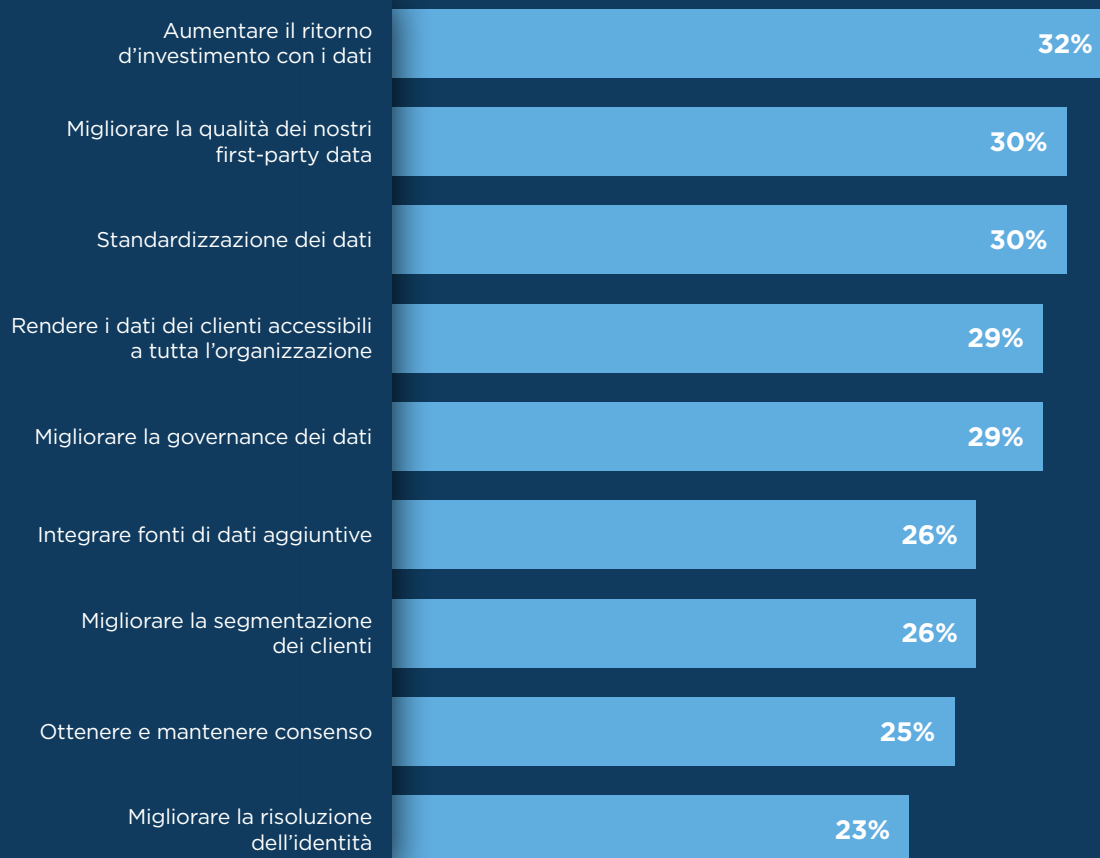
Riguardo all'abbandono dei dati di terze parti, “migliorare la qualità dei first-party data” risulta talmente importante da posizionarsi al secondo posto nella scala delle priorità, a pari merito con la “standardizzazione dei dati” (entrambe al 30%). Altre priorità comprendono “rendere i dati dei clienti accessibili a tutta l'organizzazione” e “migliorare la governance dei dati” (entrambe al 29%).

Come notato in precedenza, non emerge un chiaro consenso nella valutazione di queste priorità. Non solo nessuna risposta raccoglie più di un terzo delle preferenze, ma la priorità più votata si discosta da quella meno votata di soli nove punti percentuali. Questo suggerisce che gli istituti di servizi finanziari stanno adottando approcci diversi nel tentativo di gestire con successo i dati dei loro clienti.

Questi risultati si sovrappongono a trend più generali: ad esempio il fatto che il mercato si è espanso grazie ai nuovi operatori digitali, creando possibilità di risposta immediata che i clienti tendono a favorire e a scegliere. Di conseguenza, le banche dovranno migliorare costantemente le proprie capacità nell'uso dei dati, per fornire le esperienze che i consumatori richiedono.

Figura 8:

Quali sono le principali priorità della tua azienda per il prossimo anno in relazione ai customer data?



Intervistati: 330

Gli intervistati hanno potuto selezionare fino a tre opzioni.

Raccomandazioni

Il messaggio è semplice: i consumatori vogliono esperienze digitali. Una risposta adeguata da parte delle aziende è più che mai fondamentale. Anche nei mercati in lenta evoluzione, i consumatori sono disposti a usare il mezzo digitale più di quanto loro offerto attualmente. Gli standard dei consumatori stanno aumentando e le banche tradizionali devono sforzarsi di raggiungere quell'eccellenza digitale che già caratterizza le startup del mercato fintech. In caso contrario rischiano di perdere clienti. Il 24% dei consumatori dichiara di avere intenzione di cambiare banca, percentuale che sale al 33% tra le persone di età compresa tra i 18 e i 34 anni, secondo BCG.²⁰



1. Personalizzazione su scala

- Attualmente, solo il 30% dei consumatori ritiene di ricevere un servizio personalizzato dalla propria banca.²¹ Considerando che i fornitori di servizi finanziari hanno accesso a una grande quantità di informazioni sui loro clienti, questo dato è certamente sorprendente.
- L'attivazione di modelli di data science per migliorare il proprio impatto e sfruttare al massimo il valore dei dati dei clienti, unificati e razionalizzati mediante l'uso di una CDP, consentirà alle banche di avvicinarsi al livello di personalizzazione che i clienti desiderano.
- Consentire alle organizzazioni di fornire servizi, prodotti e prezzi specifici in base al contesto metterà i dirigenti in una posizione di maggiore competitività in mercati sempre più frammentati e dalla concorrenza sempre più agguerrita.



2. Up selling e cross selling tra i clienti esistenti

- Come in tutti gli altri settori colpiti dalla pandemia, oggi più che mai le banche si trovano di fronte a una responsabilità: aumentare il portfolio prodotti per poter offrire ai propri clienti un maggior numero di servizi e vantaggi più mirati.
- Infatti, i clienti potrebbero trovarsi in un periodo di difficoltà finanziarie. In questo caso, sarebbero più propensi a interagire con un'azienda più empatica, in grado di raccomandare prodotti pertinenti o di fornire consulenze mirate.
- Con una strategia dei dati che punti a fornire un'esperienza più "umana", gli istituti di servizi finanziari avranno il potenziale per agire in veste di forza significativa per il bene nella società. Allo stesso tempo, clienti entusiasti propensi a fare una buona pubblicità al marchio potrebbero, a loro volta, attrarre nuovi clienti.



3. Aumentare la fiducia nella raccolta dei first-party data

- Nuove tecnologie come il riconoscimento vocale, il machine learning e l'intelligenza artificiale continueranno a plasmare le modalità di erogazione dei servizi finanziari. Questo contribuirà a sua volta a definire le aspettative dei clienti e i modelli di business...
- ...Questi richiedono tuttavia l'uso di dati di prima parte. I consumatori sono più propensi a condividere le proprie informazioni personali se hanno la certezza che queste vengono conservate in modo sicuro, ma anche che vengono usate in modo tale da creare un chiaro scambio di valore.
- I sistemi che includono le CDP saranno fondamentali per creare una cultura della fiducia. Questo a sua volta introdurrà nuovi livelli di personalizzazione - con fornitori di servizi in grado di vendere "esperienze" personalizzate, invece di "prodotti" predefiniti.

¹⁹ https://www.mckinsey.com/de/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publikationen/2020-07-07%20-%20Covid-19%20German%20Retail%20Banking%20Report/9335TD_GermanRetailBanking_V6_200702_gesamt.pdf

²⁰ <https://www.slideshare.net/TheBostonConsultingGroup/seismic-shifts-retail-banking-in-the-wake-of-covid19-238420143>

²¹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-hp-the-future-of-retail-banking.pdf>

Profilo degli intervistati

Nel primo trimestre del 2021, Econsultancy ha condotto un sondaggio su 347 dirigenti nel settore dei servizi finanziari, responsabili della gestione dei dati e della tecnologia di marketing all'interno della propria organizzazione.

- Gli intervistati provengono da Germania (124), Regno Unito (99), Francia (65) e Paesi Bassi (57). Per quanto riguarda le posizioni ricoperte dagli intervistati troviamo "sviluppo tecnologico o informatico" (41%), marketing (26%), "dati, analitiche o insight" (22%) e "altro" (12%).
- Per quanto riguarda la dimensione delle aziende degli intervistati provenienti dal Regno Unito, il 24% opera in un'impresa con un fatturato globale di oltre 400 milioni di sterline, il 36% tra 75 milioni e 400 milioni di sterline, il 19% tra 40 milioni e 75 milioni di sterline, l'8% tra 20 milioni e 40 milioni di sterline e il 12% meno di 20 milioni di sterline.
- Per quanto riguarda la dimensione delle aziende degli intervistati in Europa, il 18% opera in un'impresa con un fatturato globale di oltre 450 milioni di euro, il 29% tra 85 e 450 milioni di euro, il 19% tra 45 e 85 milioni di euro, il 14% tra 22 e 45 milioni di euro e il 20% inferiore a 22 milioni di euro.



