



×



# Tendenze digitali per il 2023

## Servizi finanziari in primo piano



# Indice

<b>Prefazione.....</b>	<b>3</b>
<b>Sezione 1: Dalle transazioni alle relazioni .....</b>	<b>4</b>
La finanza al servizio dei consumatori.....	5
Le aspettative superano le funzionalità .....	6
Priorità al digitale, ma non sempre .....	7
<b>Sezione 2: Lo scollamento tra dati e personalizzazione .....</b>	<b>9</b>
Troppi dati, pochi approfondimenti .....	9
Qualità dei dati in oggetto .....	9
Uscire dal circolo vizioso .....	10
Organizzazione del customer journey non sincronizzata.....	11
Dare una marcia in più alla personalizzazione .....	12
<b>Sezione 3: I tre pilastri di una CX rivoluzionaria nei servizi finanziari .....</b>	<b>13</b>
INNOVAZIONE	
Il digitale è in perenne evoluzione .....	13
Far fronte a esigenze autentiche della clientela.....	15
ESPERIENZA DEL PERSONALE	
Diversità e inclusione rafforzano la trasformazione .....	16
Migliorare i contenuti e i flussi di lavoro .....	17
PROCESSO	
Integrazione per una visione unificata.....	19
I vantaggi di una piattaforma unificata.....	20
<b>Conclusione .....</b>	<b>23</b>
<b>Metodologia .....</b>	<b>24</b>

# Prefazione

Ti diamo il benvenuto nel report di *Adobe Tendenze digitali per il 2023: servizi finanziari in primo piano*, basato sul nostro sondaggio globale annuale prodotto in collaborazione con Econsultancy.

Giunto alla tredicesima edizione, il report continua a rappresentare un punto di riferimento nel panorama della customer experience. Con l'evoluzione dell'economia digitale, che guida la crescita dei servizi finanziari in tutto il mondo, è particolarmente evidente che le tecnologie all'avanguardia stanno dando forza ai singoli individui, trasformando il business e mettendo in relazione più persone che mai. E sono le aspettative dinamiche della clientela a essere sempre al centro del dibattito.

Abbiamo tracciato un percorso attraverso questa economia digitale in cambiamento, per aiutare le aziende a scoprire opportunità, offrendo esperienze in grado di toccare un livello personale. A fronte di un quadro di incertezza geopolitica ed economica, dal nostro studio si evince che le aziende devono ancora affrontare scelte difficili: se da un lato stanno rivalutando ciò che conta di più, con investimenti strategici per spianare la strada al successo futuro, dall'altro devono impegnarsi a offrire esperienze che stupiscano la clientela.

Se guardiamo al futuro, appare chiaro che, mentre la clientela si aspetta sempre di più ed è in cerca di esperienze straordinarie, per le società di servizi finanziari rispondere con creatività sarà cruciale. Dovranno mostrare infatti una mentalità creativa, la capacità di risolvere i problemi aziendali e quelli dei clienti. Dovranno immaginare modi creativi per ispirare i propri team, potenziare l'efficienza e migliorare il flusso di lavoro.

In parole poche, la parola dell'anno è creatività. Di recente il CEO di Adobe, Shantanu Narayen ha dichiarato: "La creatività non manca a nessuno e tutti hanno il diritto di condividere la propria storia". E ognuno in prima persona può contribuire a tradurre tutto in realtà. Ma anziché buttarsi a capofitto in



aggiustamenti rapidi e strategie a breve termine, meglio considerare tutto questo come un'occasione per fermarsi e fare un bilancio della situazione, sfruttare la creatività e tracciare in anticipo la rotta per una crescita a lungo termine nell'economia digitale.

Il report di quest'anno evidenzia i tre pilastri che sostengono il progresso del settore dei servizi finanziari nel 2023.

- **Innovazione:** offrire più valore alla clientela
- **Esperienza del personale (EX):** creare un ambiente di lavoro stimolante per il personale
- **Processo:** rendere il settore dei servizi finanziari più agile e moderno

Valutare lo stato dell'azienda in questo modo significa iniziare a individuare le sfide più attuali. In più, si tratta di capire se l'aumento dell'automazione e l'avanzamento delle soluzioni per automatizzare il lavoro possano aiutare a superare gli attriti durante l'implementazione e a soddisfare le aspettative del cliente tra i diversi canali.

**Christopher Young,**  
**Direttore della strategia di settore**  
**per i servizi finanziari di Adobe**

# 1. Dalle transazioni alle relazioni

I comportamenti della clientela nei confronti dei fornitori di servizi finanziari sono cambiati profondamente dall'inizio del nuovo millennio; è un processo che non si è ancora concluso.

In passato si riteneva che le società di servizi finanziari rientrassero in una delle seguenti categorie:

- **Facilitatore**, che si occupa della gestione delle transazioni
- **Abilitatore**, che eroga prestiti e mutui
- **Consulente**, che aiuta la clientela a orientarsi nel complicato mondo delle pensioni, degli investimenti, dei fondi fiduciari e molto altro.

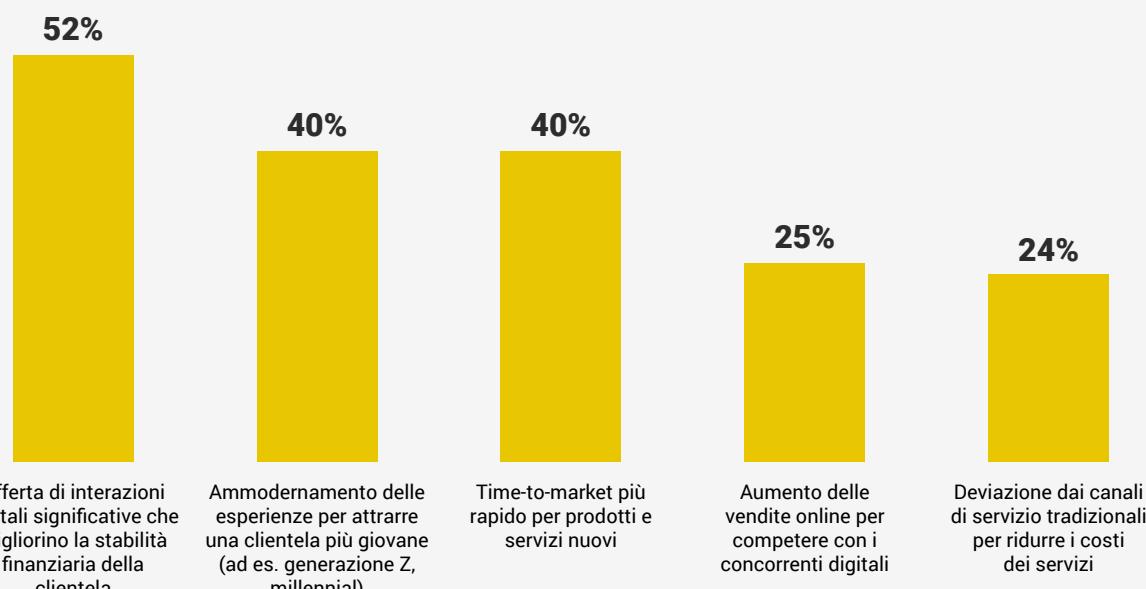
Il successo ottenuto in quest'ultima veste non è stato uniforme. Di recente McKinsey ha rilevato che solo il 13% dei cittadini americani si considera pronto per la pensione, in termini di fiducia o disponibilità finanziaria, in mancanza di capitali e cultura finanziaria.

Oggi le società di servizi finanziari, che si tratti di banche retail, di compagnie assicurative o di società di gestione patrimoniale, sono considerate come partner per la stabilità finanziaria di lungo termine della clientela. Ci si aspetta infatti che siano pronte ad aiutare la clientela ad adottare misure proattive per gestire le variazioni nelle situazioni personali e, più in generale, le pressioni e i cambiamenti negli stili di vita.

Queste nuove aspettative costituiscono un onere rilevante per le organizzazioni i cui modelli di business non erano originariamente improntati a relazioni digitali e interattive con la clientela. Questo report prende in esame la condizione attuale della customer experience (CX) nel settore dei servizi finanziari a livello globale, le principali avversità cui le organizzazioni devono far fronte e i tre pilastri su cui far poggiare le soluzioni necessarie per crescere nel 2023.

**FIGURA 1**

Quali sono i due principali obiettivi aziendali per la tua organizzazione?



Dimensione del campione = 156 (2023)

## La finanza al servizio dei consumatori

Dalle società di servizi finanziari oggi i consumatori si aspettano di più. Secondo una recente ricerca condotta da Forrester, la metà dei consumatori vorrebbe che la propria banca offrisse consigli in modo più proattivo, mentre più della metà (il 52%) vorrebbe essere avvisata dei problemi che potrebbero ripercuotersi negativamente sulla propria stabilità finanziaria<sup>1</sup>.

Come vedremo in questo report, alcune organizzazioni stanno davvero facendo la differenza, arrivando a oltrepassare i confini della consulenza puramente finanziaria per muoversi in contesti più ampi, come quello fisico, mentale e persino della salute climatica (ne è un esempio la carta di debito "green" Tred, che fornisce un calcolo aggiornato della CO2 prodotta con l'acquisto di prodotti alimentari nell'arco della settimana)<sup>2</sup>.

La necessità stringente di "andare oltre le transazioni" emerge chiaramente dal profondo cambiamento nei comportamenti dalla pubblicazione del nostro report dello scorso anno. La principale priorità dei professionisti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari, cioè offrire interazioni digitali significative che migliorino la stabilità finanziaria della clientela, è infatti cresciuta di un quinto rispetto al 2022.

La maggiore attenzione posta all'uso del digitale per il miglioramento della stabilità finanziaria è un cambiamento particolarmente positivo. Inoltre, dimostra che le società di servizi finanziari sono disposte a migliorare la customer experience per il bene della clientela e non solo per proteggersi dalla concorrenza. Rispetto allo scorso anno, un minor numero di dirigenti marketing e CX dà la priorità agli strumenti online per competere con brand digitali emergenti (dal 30% al 25% nel 2023).

Persino Old Mutual, una delle compagnie assicurative più antiche del mondo, si avvale di SaaS CoverGo, una soluzione no-code, disponibile in modalità SaaS (Software as a Service), per lanciare rapidamente i prodotti sui mercati africani. L'Amministratore

delegato dell'azienda, Vuyo Mpako, ha dichiarato a *Fintech Finance News* che "investire nell'innovazione agile è più importante che mai"<sup>3</sup>.

Spesso il passaggio al digitale è visto anche come un modo per ridurre i costi, ma per le società di servizi finanziari questa motivazione sta diventando meno rilevante. Si è riscontrato un calo ancora più evidente (il 31% nel 2022 rispetto al 24% nel 2023) nel numero di coloro che ricorrono al digitale per ridurre il costo dei servizi (considerate le attuali pressioni economiche cui le società di servizi finanziari sono sottoposte, la riduzione è ancora più significativa).

### Case study: Daylight e Daylight Grow

L'emergere di aziende e prodotti in sintonia con specifici stili di vita dà una chiara idea della profonda connessione esistente tra le società di servizi finanziari e la vita della clientela. Daylight afferma di essere la prima banca ad "aiutare le persone queer a vivere al meglio ogni giorno".

L'azienda propone un piano di abbonamento Daylight Grow che aiuta le future famiglie queer a occuparsi della pianificazione finanziaria e ad acquisire un'educazione finanziaria queer. Le persone appartenenti alle comunità LGBTQ+ tendono ad affrontare maggiori difficoltà finanziarie perché hanno più probabilità di venire allontanate dalle loro famiglie o di dover far fronte a spese di sostentamento più elevate. L'offerta di questa nuova banca prevede anche carte personalizzate in cui è indicato il nome scelto dal cliente, anziché quello riportato sul suo documento d'identità.

<sup>1</sup> <https://blend.com/ebooks-infographics-guides/thought-leadership/forrester-personalization/>

<sup>2</sup> <https://tred.earth/>

<sup>3</sup> <https://fnews.com/newsarticle/old-mutual-partners-with-covergo-to-drive-digital-insurance-transformation-across-africa/>

<sup>4</sup> <https://techcrunch.com/2022/11/18/daylight-queer-neobank-raises-15m-capital-subscription-service/>

## Le aspettative superano le funzionalità

Il caso Daylight è ancora un'eccezione, perché la maggior parte delle società di servizi finanziari non cerca di cogliere le sfumature della vita della clientela in modo così profondo. Tuttavia, le innovazioni introdotte in altri settori hanno fatto crescere le aspettative dei consumatori su tutti i fronti. Dall'esperienza di shopping senza cassa dei prototipi di negozi Amazon Go allo streaming delle serie TV Disney+ su una smart TV, i consumatori di aspettano un'esperienza finanziaria omnicanale più sofisticata a tutti i livelli.

In passato si riteneva che la digitalizzazione su larga scala del settore della gestione patrimoniale fosse una questione molto complessa, vista la natura personalizzata dei servizi e le ingenti somme coinvolte, eppure si osserva un interesse crescente per servizi che siano al contempo personalizzati e digitali.

Quella che alcuni chiamano "gestione patrimoniale 3.0" adotta questo approccio più ibrido. A gennaio 2023

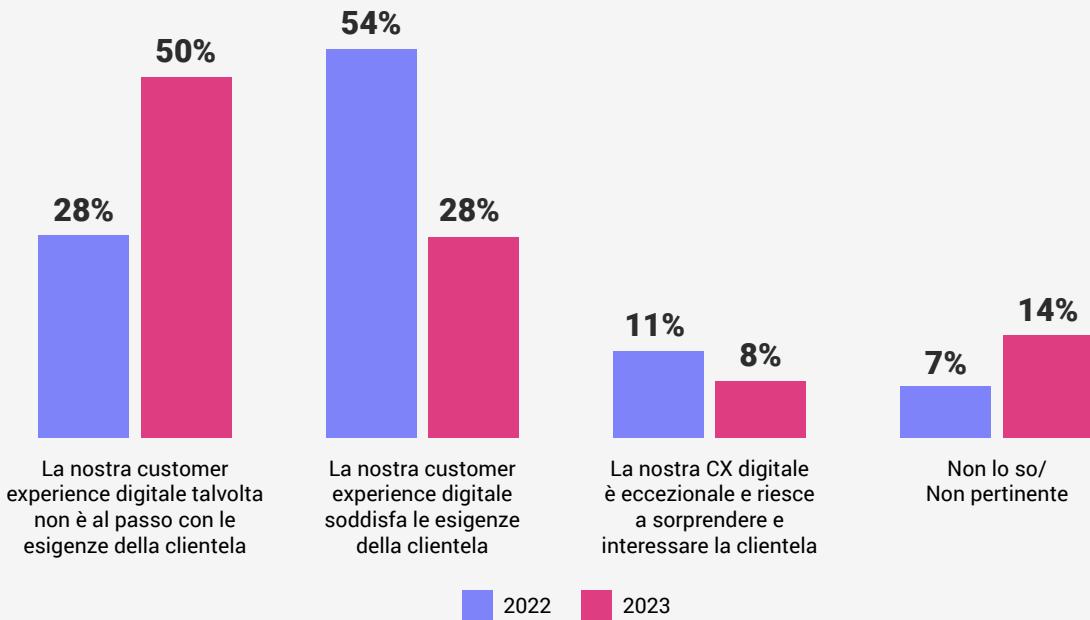
Zoe Financial ha lanciato la Zoe Wealth Platform, consentendo alla clientela di aprire subito conti di investimento e, al tempo stesso, di collaborare con consulenti finanziari. L'organizzazione sostiene che la clientela più agiata possa gestire il proprio portafoglio interamente attraverso la piattaforma, passando dalla selezione e assunzione di un consulente verificato "a portata di clic" alla gestione dei propri investimenti<sup>5</sup>.

Tuttavia, molte società di servizi finanziari sono ancora in difficoltà. La metà dei marketer e dei professionisti del settore ammette che non sempre la loro CX digitale è all'altezza delle esigenze della clientela, rispetto al 42% in tutti i settori. Inoltre, il numero di società di servizi finanziari che riconoscono le difficoltà affrontate nell'ambito della CX digitale (il 50%) è quasi raddoppiato rispetto al 2022 (il 28%), anziché ridursi con il passare del tempo.

<sup>5</sup> <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/01/18/2591219/0/en/UPDATE-Zoe-Financial-Announces-Its-New-Innovative-Wealth-Platform.html>

**FIGURA 2**

Come descriveresti la customer experience digitale della tua azienda?



Dimensione del campione: 2022 = 408, 2023 = 190

Anche se il notevole aumento dell'insoddisfazione nei riguardi della CX può dipendere da diversi fattori, comprese le maggiori pressioni del mercato e le aspettative crescenti della clientela, di recente il settore dei servizi finanziari digitali ha affrontato alcune sfide. Per esempio:

- Si sono verificate interruzioni del servizio di cui si è parlato molto, il che può risultare particolarmente fastidioso quando si usa un servizio esclusivamente digitale<sup>6</sup>.
- I servizi digitali soffrono di una percezione negativa relativamente alle sicurezza informatica e alle frodi, temi rispetto ai quali si registrano ancora delle vulnerabilità. Come evidenziato da un report recente, molti fornitori britannici mainstream adottano scarse misure di prevenzione delle frodi, nonostante siano considerati leader del mercato per il digital banking<sup>7</sup>.

È chiaro che, se desiderano garantire un servizio di qualità coerente, le società di servizi finanziari devono adottare un approccio particolarmente prudente.

## Priorità al digitale, ma non sempre

C'è ancora molto da fare per soddisfare le aspettative della clientela relativamente al digitale. I professionisti CX sono quasi unanimemente concordi (al 94%) nel sostenere che è necessario offrire contenuti coerenti e personalizzati su più canali.

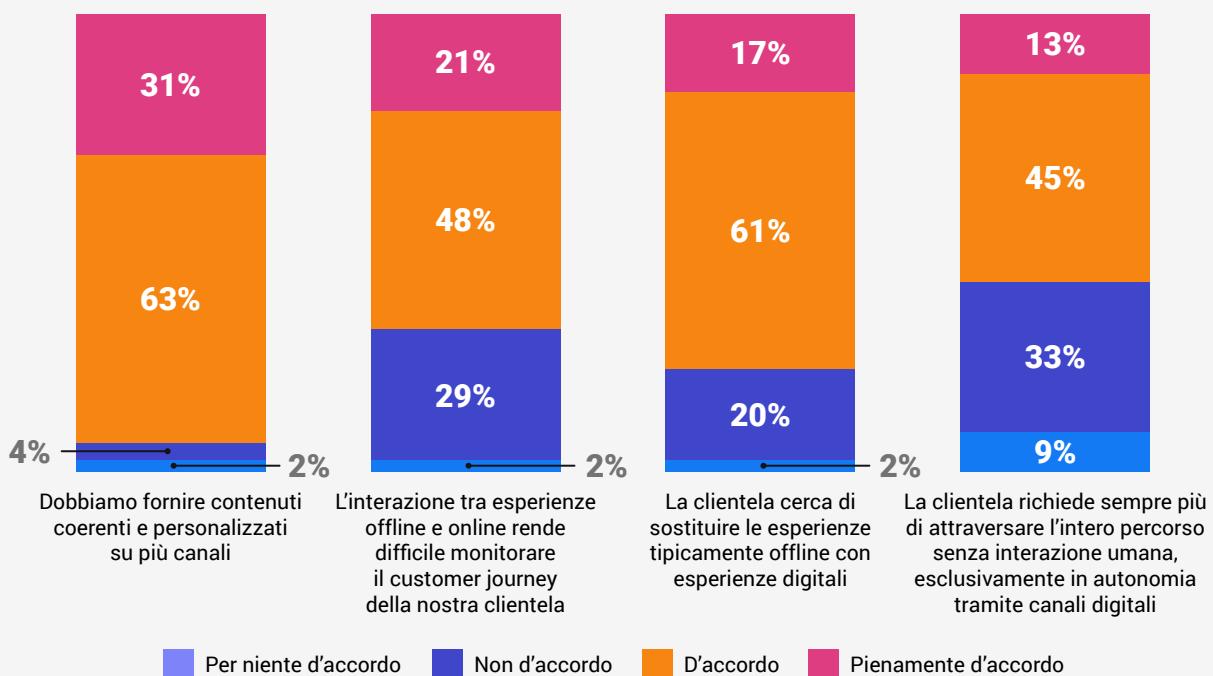
In altre parole, devono raggiungere la clientela ovunque si trovi. Ciò significa riconoscere che, per quanto alcune soluzioni siano innovative e orientate al digitale, non tutta la clientela vorrà servirsene. Dal nostro sondaggio, infatti, emerge che il 41% delle persone intervistate non è d'accordo con l'idea che la clientela voglia fare da sé senza alcuna interazione umana. Le modalità di sviluppo, definizione e integrazione delle esperienze fisiche da parte delle società di servizi finanziari costituiscono ancora una sfida.

<sup>6</sup> <https://news.sky.com/story/hsbc-customers-unable-to-pay-for-meals-and-shopping-during-online-banking-outage-12738693>

<sup>7</sup> <https://www.yourmoney.com/saving-banking/security-flaws-putting-bank-customers-at-risk-of-fraud/>

**FIGURA 3**

Pensando al comportamento della clientela nell'ultimo anno, in che misura sei d'accordo o in disaccordo con le affermazioni seguenti?



Dimensione del campione = 119

**Il 41%**

**dei dirigenti marketing e CX  
di società di servizi finanziari  
non è d'accordo con l'idea che  
la clientela voglia fare da sé  
senza alcuna interazione umana.**

Capital One ha sviluppato i Capital One Cafés perché “servono filiali fisiche e la cultura del caffè è sempre più diffusa<sup>8</sup>”. Definiti “essenzialmente delle caffetterie”, i Capital One Cafés offrono anche alcuni servizi bancari, come i bancomat e il supporto dello staff Capital One. I programmi Money & Life della banca prevedono consulenza per la pianificazione finanziaria, postazioni per il lavoro da remoto e sale comuni prenotabili gratuitamente. Un'iniziativa simile è stata promossa da Virgin Money, che nel Regno Unito offre un'esperienza bancaria basata sulla disponibilità di apposite “lounge”.

Chiaramente, il pubblico più giovane è il destinatario privilegiato di questa iniziativa. Capital One, infatti, ha evidenziato che “la maggior parte dei millennial e della generazione Z è ormai stanca e scettica nei confronti dell'esperienza bancaria tradizionale”. Tuttavia, è importante rilevare che questi servizi dovrebbero essere definiti sulla base delle esigenze della clientela e non sulla convinzione che “giovane” significhi digitale e “anziano” significhi tradizionale.

Al contrario, le società di servizi finanziari devono comprendere quali segmenti della clientela apprezzano le sedi fisiche, in quali fasi del loro percorso e per quali prodotti e servizi specifici. Queste informazioni consentirebbero alle società di ottimizzare il percorso omnicanale, l'uso delle sedi fisiche e del personale delle filiali.

**Le società di servizi finanziari  
devono comprendere quali  
segmenti della clientela  
apprezzano le sedi fisiche, in  
quali fasi del loro percorso e per  
quali prodotti e servizi specifici.**

<sup>8</sup> <https://upgradedpoints.com/credit-cards/capital-one-cafes/>

## 2. Lo scollamento tra dati e personalizzazione

La finanza è il settore in cui più di ogni altro è possibile instaurare relazioni profonde e durature e, potenzialmente, raccogliere una miriade di informazioni diverse: ecco perché le aspettative della clientela sono così alte. Ciononostante, il settore fatica a elaborare i dati di cui è in possesso.

### Troppi dati, pochi approfondimenti

Se riuscisse a gestire al meglio i dati, il settore dei servizi finanziari potrebbe trovarsi a un passo da una nuova trasformazione. Il suo ostacolo principale è anche la sua caratteristica peculiare: i fiumi di dati. Anche se grandi volumi di dati *di qualità* hanno un valore inestimabile per l'addestramento dell'intelligenza artificiale (IA), acquisirli, archiviarli e gestirli può essere molto costoso<sup>9</sup>.

Prendiamo ad esempio ChatGPT: se utilizzate per sviluppare chatbot molto più intuitivi o materiali di marketing personalizzati (che qualcuno potrebbe definire iper-personalizzati) in modo unico e su larga scala, ChatGPT o altre tecnologie di IA generative potrebbero far fare un salto di qualità all'efficienza e all'efficacia della CX delle società di servizi finanziari<sup>10 11</sup>.

Perché l'IA possa essere davvero efficace, però, è necessario che le società di servizi finanziari riorientino la propria visione dei dati. McKinsey ha osservato che queste organizzazioni "considerano la personalizzazione un'iniziativa di marketing o di analisi, quando invece dovrebbe essere gestita come un'iniziativa *congiunta* all'interno dell'azienda"<sup>12</sup>. Secondo quanto sostiene McKinsey, creare un nucleo di dati più centralizzati permette di eliminare i silos, migliorare l'accesso ai dati e sviluppare una cultura più collaborativa.

### Qualità dei dati in oggetto

Se per loro natura i dati transazionali delle società di servizi finanziari devono essere altamente accurati, lo stesso non può dirsi di altri tipi di dati. Le società del settore si stanno chiedendo in che misura l'enorme

**Se riuscisse a gestire al meglio i dati, il settore dei servizi finanziari potrebbe trovarsi a un passo da una nuova trasformazione. Il suo ostacolo principale è anche la sua caratteristica peculiare: i fiumi di dati.**

quantità di informazioni di cui dispongono possa essere usata per sviluppare prodotti e comunicazioni pertinenti con gli alti livelli di personalizzazione richiesti dai consumatori.

In effetti, sembrerebbe che la qualità dei dati stia diminuendo al crescere del loro volume. Rispetto all'anno scorso, quest'anno più del doppio delle organizzazioni del settore dei servizi finanziari è ostacolato dalla scarsa qualità dei dati: più precisamente, il 46% rispetto al 21%.

Alcuni fattori fondamentali potrebbero chiarire il motivo per cui la qualità dei dati sta diminuendo: sperimentazioni su nuovi canali, risorse insufficienti e implementazione inadeguata delle nuove tecnologie.

L'aggiornamento del tracciamento introdotto con iOS14, che consente agli utenti Apple di evitare il tracking delle app, rappresenta un ostacolo importante alla raccolta e alla qualità dei dati. In particolare, ha assestato un duro colpo al targeting della clientela in base alle attività in-app. Anche l'imminente deprecazione dei cookie si ripercuoterà sulla capacità delle aziende (tutte, non solo le società di servizi finanziari) di condurre attività di tracciamento e targeting della clientela.

<sup>9</sup> <https://www.cdotrends.com/story/16362/can-you-have-too-much-data?refresh=auto>

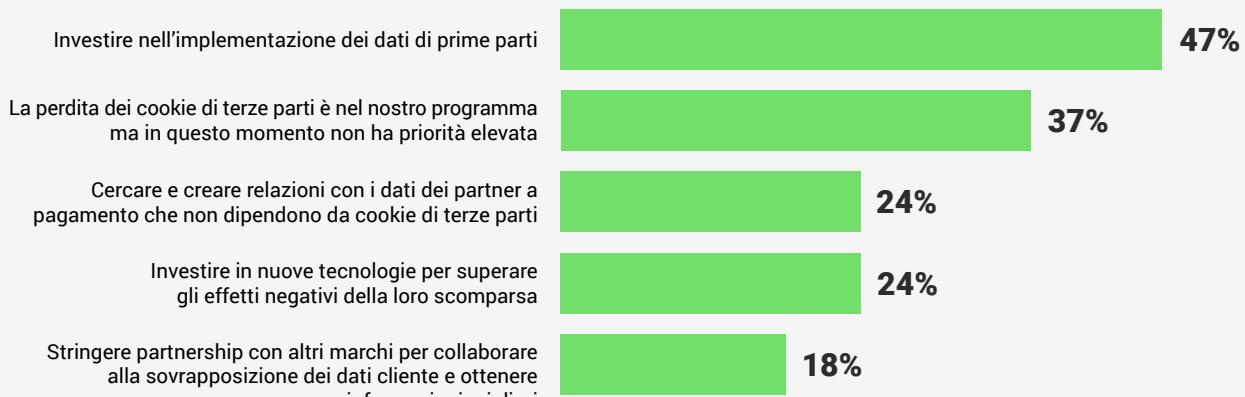
<sup>10</sup> <https://www.everestgrp.com/tag/cx-customer-experience/>

<sup>11</sup> <https://www.reuters.com/technology/google-opens-bard-chatbot-test-users-plans-more-ai-search-2023-02-06/>

<sup>12</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/getting-personal-how-banks-can-win-with-consumers>

**FIGURA 4**

Quale delle seguenti condizioni si applica al modo in cui l'azienda fa fronte alla perdita dei cookie di terze parti?



Dimensione del campione = 121

Non sorprende, quindi, che per far fronte alle sfide poste dal tracking e dai cookie i professionisti marketing e CX delle società di servizi finanziari stiano dando la priorità ai dati di onboarding di prime parti (vedi Figura 4, sopra).

## Uscire dal circolo vizioso

Una delle strade per uscire dal dilemma della qualità in contrapposizione alla quantità dei dati potrebbe potrebbe essere quella di generare campagne efficaci in grado di fornire approfondimenti di qualità, automatizzando al contempo il maggior numero possibile di processi. Si otterebbe così un doppio vantaggio: lo staff avrebbe

più tempo per concentrarsi su attività a maggior valore e si ridurrebbe la quantità di errori dovuti all'inserimento manuale dei dati. Purtroppo, però, nel 2023 restano entrambe sfide importanti per i dirigenti marketing e CX delle società di servizi finanziari.

Più della metà (il 52%) di queste figure manageriali non è ancora in grado di automatizzare le attività ripetitive in modo efficace, ricavando così più tempo per svolgere un lavoro di valore più elevato. Il 42%, invece, non riesce ancora a misurare e comprendere le prestazioni dei propri contenuti. Non c'è dubbio che, in parte, ciò dipenda dall'evoluzione normativa in materia di privacy (Figura 5).

**FIGURA 5**

Quali sono le tre maggiori sfide in merito al processo di sviluppo dei contenuti e delle campagne della tua organizzazione?



Dimensione del campione = 149

La mancanza di automazione e l'incapacità di aumentare l'efficienza dei processi possono intrappolare le organizzazioni in un circolo vizioso. Non avendo il tempo di riorganizzarsi, generano campagne non ottimali, prive delle informazioni e degli strumenti necessari per consentire una trasformazione. Ciò significa che per svolgere le attività serve più tempo e così il ciclo si ripete. Non che uscirne sia impossibile, comunque, come dimostra il caso di Ping An Bank.

## Organizzazione del customer journey non sincronizzata

Quando le aziende sono ostacolate da lacune e dati errati, è naturale che faticino a ottenere una visione coerente del cliente lungo il suo intero percorso.

È comunque incoraggiante che i due terzi delle società di servizi finanziari intervistate (il 68%) siano attualmente al lavoro per affrontare il problema (Figura 6).

Tuttavia, alla fine del 2022, solo il 16% dei professionisti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari dichiarava di avere già una visione unificata e coerente del cliente. Per estensione, solo il 18% crede di poter promuovere un marketing efficace in tutte le campagne e su tutti i canali, mentre un ulteriore 69% ci sta lavorando.

<sup>13</sup> <https://openfuture.world/open-finance-global-progress-ebook-china-open-banking-by-disruption/>

<sup>14</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-named-worlds-most-valuable-insurance-brand-for-7th-consecutive-year-301737078.html>

### Case study: Ping An Bank

La banca cinese Ping An è nata come una sorta di società di servizi finanziari tradizionale. Tuttavia, nel perseguire la trasformazione digitale, ha stabilito di non aggiungere altre tecnologie alla propria offerta esistente, ma di creare invece un ecosistema finanziario. Avendo creato una piattaforma basata su API, l'azienda ha integrato una serie di controllate, tra cui "Good Doctor", per aiutare i pazienti a trovare

lo specialista di cui hanno bisogno, HealthKonnect, per gestire la fatturazione dei servizi sanitari, e Lufax, per offrire servizi di gestione patrimoniale<sup>13</sup>. Grazie a questo ecosistema interconnesso Ping An ha accesso a una gran quantità di informazioni sulla clientela da sfruttare a proprio vantaggio. Nel 2022 è stata riconosciuta come il marchio assicurativo di maggior valore al mondo per il settimo anno consecutivo<sup>14</sup>.

FIGURA 6

Come descriveresti il modo in cui la tua organizzazione coordina i percorsi della clientela end-to-end?



Dimensione del campione = 128

Naturalmente, le organizzazioni più tradizionali avranno maggiori difficoltà a ottenere una visione unificata e coerente del cliente. A differenza delle realtà rivoluzionarie e delle neobanche, gli operatori tradizionali offrono canali convenzionali di cui la clientela è abituata a servirsi, come le filiali fisiche e i call center. La loro strategia primaria per vincere la sfida dell'omnicanalità è collegare questi percorsi.

## Dare una marcia in più alla personalizzazione

Se le società di servizi finanziari faticano a ottenere una visione unificata del cliente o a comprendere l'efficacia delle proprie attività di marketing nei vari canali, allora anche la loro capacità di perseguire la personalizzazione risulterà compromessa.

La Figura 7 dimostra che anche se pochissime società di servizi finanziari dichiarano di offrire una personalizzazione scarsa o nulla (il 12%), quasi la metà (il 43%) fa fatica ad andare oltre le basi della personalizzazione (ad esempio sulla base del nome o degli interessi). Se si facessero ulteriori passi in avanti nell'ambito dell'organizzazione del customer journey, ci aspetteremmo di vedere più dell'attuale 20% di società capaci di personalizzare l'esperienza del cliente in base alla storia delle sue interazioni.

Anche in questo caso sono le realtà rivoluzionarie a poter acquisire un vantaggio inatteso rispetto agli

operatori tradizionali. Lo si sta notando nella maggior parte dei "robo advisor", come Wealthify e Stash, che dispongono di piattaforme personalizzate addestrate dall'IA per aiutare gli investitori a selezionare e adeguare i portafogli in base alla loro propensione al rischio e all'andamento dei titoli. Il secondo sfrutta la propria tecnologia per insegnare agli investitori come prendere decisioni finanziarie migliori<sup>15</sup>. I robo advisor possono essere addestrati anche a riconoscere potenziali anomalie, come la crisi finanziaria del 2008, e servirsene per fare delle previsioni sul futuro<sup>16</sup>.

Ciò non riguarda soltanto la comunità delle startup: anche fornitori tradizionali, come IG con gli Smart Portfolios, offrono prodotti indipendenti simili. Tuttavia, si riscontra ancora una sorta di retaggio tradizionalista: gli analisti, infatti, sostengono che navigare sulla sua piattaforma "è più complesso che sulle piattaforme specializzate"<sup>17</sup>.

Nell'attuale contesto economico i servizi automatizzati basati sull'IA sono naturalmente più vantaggiosi, poiché comportano costi di gestione a lungo termine più contenuti e aiutano le aziende a ridurre i costi e le tariffe di commissione per la clientela finale. In molti casi, comunque, possono anche reagire più prontamente ai cambiamenti del mercato, aiutando gli investitori a tenere sotto controllo gli investimenti.

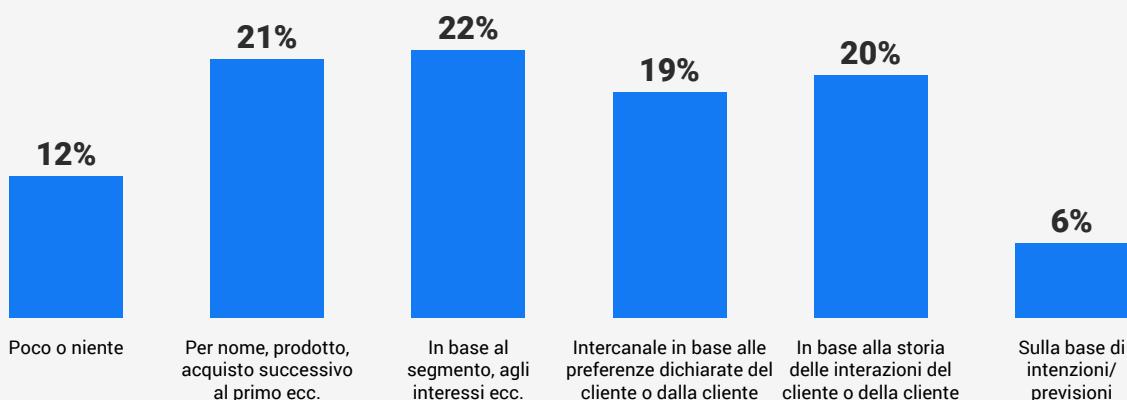
<sup>15</sup> <https://www.bankingdive.com/news/stash-liza-landsman-ceo-acquisition-ip-private-financing-b2b-maturity-hyper-growth/641980/>

<sup>16</sup> <https://marutitech.com/ways-ai-transforming-finance/>

<sup>17</sup> <https://www.fool.co.uk/personal-finance/share-dealing/investing-solutions/>

**FIGURA 7**

Quale delle seguenti affermazioni descrive al meglio il più alto livello di personalizzazione per la customer experience della tua azienda?



Dimensione del campione = 145

# 3: I tre pilastri di una CX rivoluzionaria nell'ambito dei servizi finanziari

Viviamo una fase di slancio con il desiderio di dar luogo al cambiamento e un'ampia gamma di risorse e strategie per concretizzarlo. Nella ricerca sulle tendenze digitali di quest'anno abbiamo individuato i tre pilastri sui quali si fonderà il progresso del settore dei servizi finanziari nel 2023.

- **Innovazione:** offrire più valore alla clientela e profitti
- **Esperienza del personale (EX):** creare un ambiente di lavoro stimolante per il personale
- **Processo:** rendere il settore dei servizi finanziari più agile e moderno

## INNOVAZIONE

### Il digitale è in perenne evoluzione

I professionisti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari concordano sul fatto di dover offrire alla clientela esperienze olistiche e a valore aggiunto legate agli stili di vita per non diventare portali di transazioni, poiché operatori

esterni al settore, come Amazon o altre realtà più innovative, cercheranno di acquisire quote di mercato.

*"Comprendere meglio le esigenze della clientela permetterà ai fornitori di servizi finanziari di diversificare i propri portafogli di prodotti e servizi, oltrepassando l'ambito bancario con assicurazioni, telecomunicazioni e altre opzioni e promuovendo così la crescita aziendale..."*

*L'innovazione in materia di personalizzazione, e la customer experience che ne consegue, consentiranno ai fornitori di servizi finanziari di cogliere nuove opportunità per accrescere le proprie quote di mercato."*

**Shabhana Thaver, CIO, Investec Specialist Bank<sup>18</sup>**

Per raggiungere questo obiettivo, le società di servizi finanziari devono mantenere un delicato equilibrio tra l'esigenza di lavorare sulla qualità dei servizi esistenti e la necessità di introdurne di nuovi.

Nel nostro sondaggio, il 53% delle persone intervistate ha affermato che nel 2023 la propria organizzazione darà la priorità al miglioramento delle funzionalità self-service per la clientela e il personale (seconda priorità assoluta), essendo stata questa la principale priorità nel 2022. Anche se prima abbiamo rilevato che il 42% dei dirigenti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari non ritiene che la clientela desideri funzionalità self-service a scapito dell'interazione umana, poter scegliere tra vari canali sarà comunque essenziale.

<sup>18</sup> [https://www.investec.com/en\\_za/focus/innovation/six-innovation-trends-disrupting-financial-services.html](https://www.investec.com/en_za/focus/innovation/six-innovation-trends-disrupting-financial-services.html)

**FIGURA 8**

Per soddisfare al meglio le esigenze della clientela, a quali delle seguenti tre aree darà la priorità la tua organizzazione nel 2023?



Dimensione del campione = 153

La Bank of America ha evidenziato l'esigenza di tenere sotto controllo le funzionalità self-service anche quando si gestiscono richieste complesse. Nel 2022 la banca ha aggiornato il proprio chatbot originale basato sull'IA, Erica, integrando una consulenza umana per i casi in cui la clientela desidera maggiori informazioni. Tuttavia, anziché completare il percorso con la consulenza umana, la clientela è libera di scegliere se tornare all'ambiente chatbot per completare l'attività<sup>19</sup>.

Nonostante il potenziamento delle funzionalità self-service resti una delle priorità principali, l'obiettivo primario dei dirigenti marketing e CX nel 2023 sarà lanciare nuove offerte digitali e mobili (57%), oltrepassando i confini delle app bancarie standard. È disponibile una gamma crescente di conti "junior", come i conti Revolut o SWIPE dedicati ai minori di 18 anni, con app, carte personalizzabili, e quelli più attenti al problema delle emissioni di carbonio, come Tred, di cui abbiamo parlato in precedenza.

Il mercato dei servizi finanziari digitali appare ancora in una fase di maturazione. Nel 2022, infatti, si è assistito al lancio di 43 nuove banche emergenti, con un aumento superiore al 17% rispetto all'anno precedente<sup>20</sup>. Gli analisti prevedono che il numero di conti bancari esclusivamente digitali resti stabile a poco meno di quattro milioni l'anno fino al 2026, rispetto a meno di un milione di conti bancari digitali tradizionali l'anno<sup>21</sup>. Chiaramente la fluidità delle offerte esclusivamente digitali è fonte di notevole attrazione e si è tentati di attribuire questa grande

# 43

**nuove banche emergenti lanciate nel 2022, con un aumento superiore al 17% rispetto all'anno precedente.**

crescita alla domanda di una generazione più giovane e nativa digitale. Tuttavia, non lo si può dare per scontato, perché clienti di tutte le generazioni e fasce di età utilizzano regolarmente i servizi digitali.

Le offerte più recenti, come la rateizzazione "Buy Now Pay Later", fanno presa in modo particolare sui giovani. Nonostante siano strumenti utili per chi ha un budget limitato e contribuiscano a rivoluzionare l'approccio tradizionale al credito, i critici hanno sottolineato come molti di coloro che ne usufruiscono abbiano approcci immaturi al debito. Come per molti tipi di trasformazione, anche in questo caso le autorità di controllo potrebbero non essere ancora al passo con il mercato. In vari mercati, tra cui l'Australia, il Regno Unito e gli Stati Uniti, alcuni segnali indicano comunque che il settore sarà soggetto a controlli più accurati<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> <https://thefinancialbrand.com/news/digital-transformation-banking/how-chase-bofa-citibank-are-speeding-digital-transformation-157030/>

<sup>20</sup> <https://fintechmagazine.com/banking/43-start-up-challenger-banks-have-launched-in-2022>

<sup>21</sup> <https://www.insiderintelligence.com/content/how-marcus-met-its-end-2022>

<sup>22</sup> <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/a61f6301/all-signs-point-to-increased-us-regulation-of-buy-now-pay-later>

È preoccupante che i consumatori sembrino usufruire di questo servizio per gestire il costo della vita, con cibo, viaggi e auto tra le categorie più comuni. La generazione Z se ne serve più di ogni altra, seguita dai millennial e dalla generazione X, mentre la generazione del Boom ne fa l'uso minore.<sup>23 24 25</sup> Questo potrebbe essere un settore nel quale gli operatori dovrebbero valutare la possibilità di potenziare l'opzione di consulenza in materia di stabilità finanziaria.

Ad ogni modo, la recente crescita del settore della rateizzazione "Buy Now Pay Later" dimostra l'entusiasmo con cui i consumatori più giovani accolgono i prodotti bancari più flessibili e reattivi. L'Australia è all'avanguardia nel settore, tanto che il 42% degli utenti ha già un conto da almeno tre anni. Afterpay, l'operatore più popolare del paese, sta prendendo piede anche all'estero e nella settimana del Ringraziamento ha registrato 61 milioni di transazioni.

## Far fronte a esigenze autentiche della clientela

Lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi deve basarsi su informazioni approfondite sulla clientela. Abbiamo già rilevato le difficoltà affrontate dalle organizzazioni di servizi finanziari nell'organizzazione dei grandi volumi

di dati a loro disposizione, ma quando li si riesce a sfruttare si dimostrano uno strumento potente.

*"Oggi con i dati possiamo fare molto di più di quanto potessimo fare prima. Offrono opportunità enormi e finora abbiamocompreso solo in minima parte come sfruttarne appieno il potenziale."*

**Jeff Wertheimer,**

*Co-responsabile globale delle vendite online, HSBC<sup>26</sup>*

Nel 2023 la maggior parte dei dirigenti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari ritiene che il comportamento digitale (73%) e i dati transazionali (57%) siano ancora importanti nella trasformazione della customer experience. In questo modo, però, si rischia di perdere i tesori preziosi nascosti in altre fonti meno strutturate. Solo circa la metà delle persone intervistate (il 49%) sta pensando di utilizzare dati come la voce della clientela e solo il 22% ritiene rivoluzionari i dati social.

<sup>23</sup> <https://mozo.com.au/buy-now-pay-later>

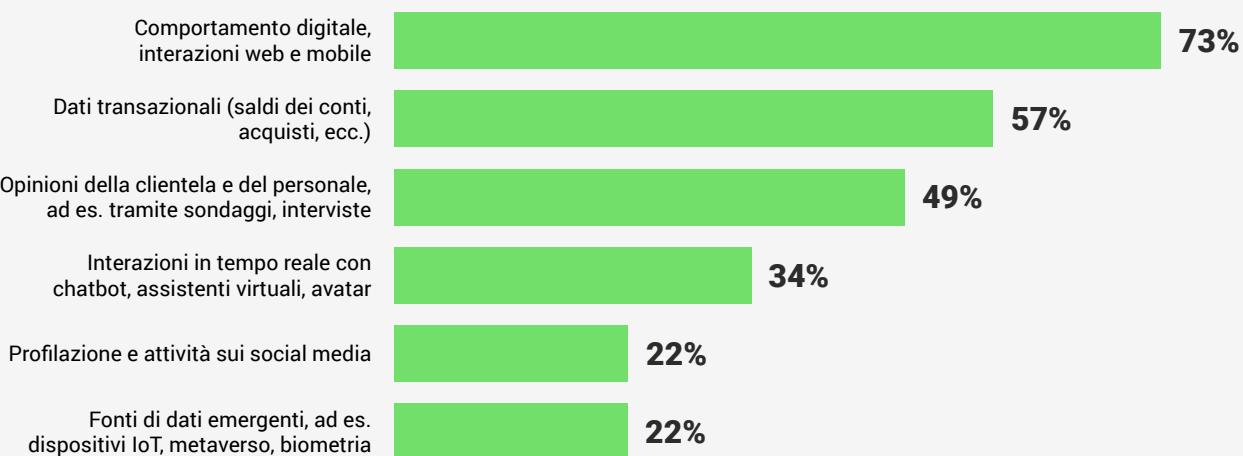
<sup>24</sup> <https://www.retaildive.com/news/only-20-of-consumers-plan-to-shop-on-black-friday-report/636241/>

<sup>25</sup> <https://www.paymentsdive.com/news/afterpay-BNPL-buy-now-pay-later-transactions-payments/637491/>

<sup>26</sup> <https://www.gbm.hsbc.com/en-gb/feed/international/digital-innovation-and-the-future-of-financial-services>

**FIGURA 9**

Quali delle seguenti tre fonti di dati ritieni abbiano più possibilità per la tua azienda di trasformare le customer experience nel 2023?



Dimensione del campione = 149

Tuttavia, pur avendo a disposizione una maggior quantità di approfondimenti di questo genere, le sfide non mancano. La Figura 10 mostra quanto pochi siano i dirigenti marketing e CX del settore ad affermare di avere un approccio sofisticato all'integrazione dei dati qualitativi con informazioni più algoritmiche (27%). Né sono sicuri di essere in grado di sfruttarli per stimolare la creatività necessaria per progettare esperienze "stupefacenti" (26%).

In un profilo pubblicato su *The Financial Brand*, Damian Warren, Vicepresidente senior e responsabile dell'esperienza dei consumatori sui canali digitali di US Bank, ha rivelato in che modo vengono combinate la voce di un consumatore e altre informazioni qualitative per creare la pluripremiata app mobile dell'istituto (prima nella classifica della customer experience bancaria complessiva per il terzo anno consecutivo a settembre 2022).

Per sviluppare e migliorare funzionalità quali il servizio di navigazione in parallelo, in cui il personale della banca e la clientela visualizzano la stessa schermata per risolvere un problema, la banca si è servita di focus group, sessioni di co-creazione, interviste e

persino studi sul campo in casa della clientela. Inoltre, fa riunire gruppi di clienti per testare più varianti del prodotto e individuare la versione migliore.

Il risultato ha portato a un aumento di sei volte del numero di sessioni di co-navigazione in due anni, determinando un successo assoluto<sup>27</sup>.

## ESPERIENZA DEL PERSONALE

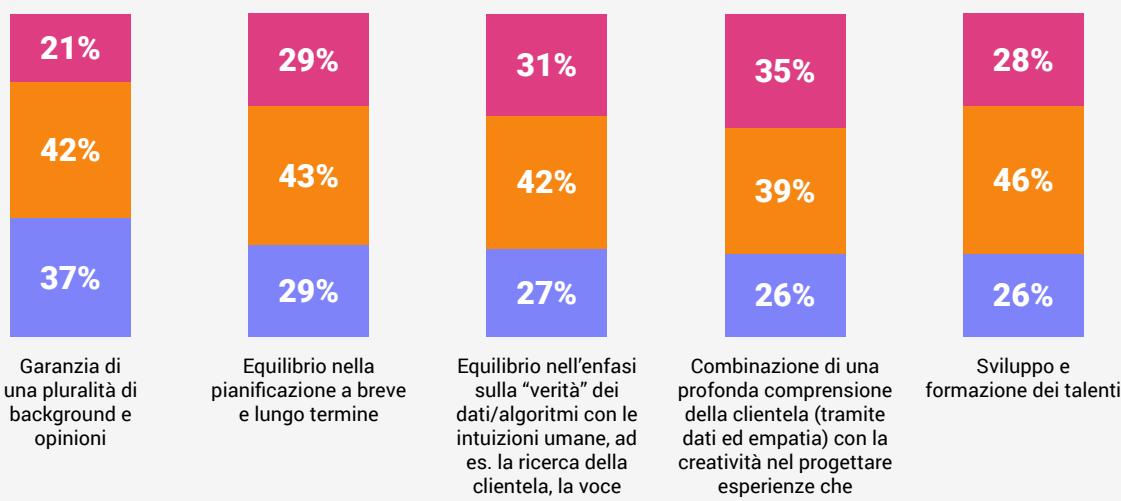
### Diversità e inclusione rafforzano la trasformazione

Non c'è dubbio sul fatto che tutti dovremmo adoperarci per creare un ambiente di lavoro più equo e vario, ma adottare un approccio globale alla diversità e all'inclusione è una strategia aziendale altrettanto valida. Creare team diversificati a tutti i livelli contribuisce allo sviluppo di approfondimenti e di una comprensione reciproca più profonda, alla creazione di esperienze migliori e relazioni più solide con la clientela.

<sup>27</sup> <https://thefinancialbrand.com/news/digital-banking/mobile-banking-trends/how-u-s-bank-keeps-its-award-winning-mobile-app-on-the-leading-edge-153261/>

**FIGURA 10**

Assegnando un punteggio da 1 a 10, come valuteresti i seguenti aspetti della tua azienda di marketing?



■ Guida significativamente il settore dei servizi finanziari ■ Nella media ■ Significativamente in ritardo nel settore dei servizi finanziari

Dimensione del campione = 147

*"I gruppi improntati alla diversità e all'inclusione prendono decisioni migliori perché possono evitare le trappole del pensiero di gruppo, presenti quando i decisori hanno background simili e affrontano i problemi allo stesso modo."*

**Tiff Macklem,**

Governatore della Banca del Canada<sup>28</sup>

Una politica forte in materia di diversità e inclusione accresce anche il senso di appartenenza del personale, che si ritiene possa contribuire a migliorare la fidelizzazione delle risorse umane (secondo quanto rilevato da Workday, il 79% del personale che avverte un senso di appartenenza non ha intenzione di lasciare il proprio impiego, rispetto al 33% di chi non lo prova)<sup>29</sup>. Da uno studio tedesco è emerso che le società di servizi finanziari prevedono di perdere il 30% del proprio personale entro il 2023 e di dover fare i conti con la carenza di nuove risorse qualificate. Chiaro, quindi, che attrarre e mantenere uno staff di qualità è più importante che mai<sup>30</sup>.

Sono già state avviate diverse iniziative in questo senso, come il Global Banking & Markets Sophomore Summer Analyst Program della Bank of America, uno stage rivolto in particolare agli studenti appartenenti a gruppi scarsamente rappresentati. C'è poi l'MBA Proud to Be di JPMorgan Chase, in cui i laureati LGBT hanno la possibilità di interfacciarsi con i membri del team appartenenti alla comunità LGBT e acquisire le competenze necessarie per ricoprire ruoli di dirigenza superiore<sup>31</sup>.

Ne esistono anche molti altri, ma si può ancora migliorare. Una ricerca condotta di recente da Zippia ha rilevato che il 77% dei professionisti in ambito finanziario è costituito da uomini con un'età media di 44 anni e che quasi tre quarti di loro sono bianchi<sup>32</sup>.

**Una politica forte in materia di diversità e inclusione accresce il senso di appartenenza del personale, che si ritiene possa contribuire a migliorare la fidelizzazione del personale.**

**Il 37%**

**dei dirigenti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari sostiene di garantire la diversità dei background e delle esperienze del personale sul lavoro.**

Dalla nostra ricerca emergono dati simili. Solo il 37% dei dirigenti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari sostiene di promuovere un contesto lavorativo avanzato garantendo la diversità dei background e delle esperienze del personale.

Ulteriori prove dimostrano che è più probabile che sia la dirigenza di un'organizzazione, e non il personale, a credere di fare passi in avanti. Ad esempio, il 48% del personale meno esperto delle società di servizi finanziari pensa che siano effettivamente assunte nuove figure provenienti da contesti a basso reddito rispetto al 73% dei dirigenti<sup>33</sup>.

## Migliorare i contenuti e i flussi di lavoro

Comprendere che la diversità e l'inclusione possono costituire un vantaggio per le aziende non è sufficiente per attuare questi principi. Le società di servizi finanziari devono mettere a punto flussi di lavoro efficaci in modo che tutto il personale possa essere ascoltato, comunicando con una gamma più vasta di consumatori e generando complessivamente il miglior impatto possibile.

In effetti, le nuove richieste delle società del settore, e in particolare delle aziende affermate, sono contraddistinte dall'esigenza di personalizzare i contenuti in tempo reale.

<sup>28</sup> <https://www.bis.org/review/r221116d.htm>

<sup>29</sup> <https://www.fairplaytalks.com/2023/02/16/workplace-belonging-critical-for-staff-wellbeing-retention-new-research-confirms/>

<sup>30</sup> <https://www.bankinghub.eu/human-resources/shortage-skilled-workers-banks>

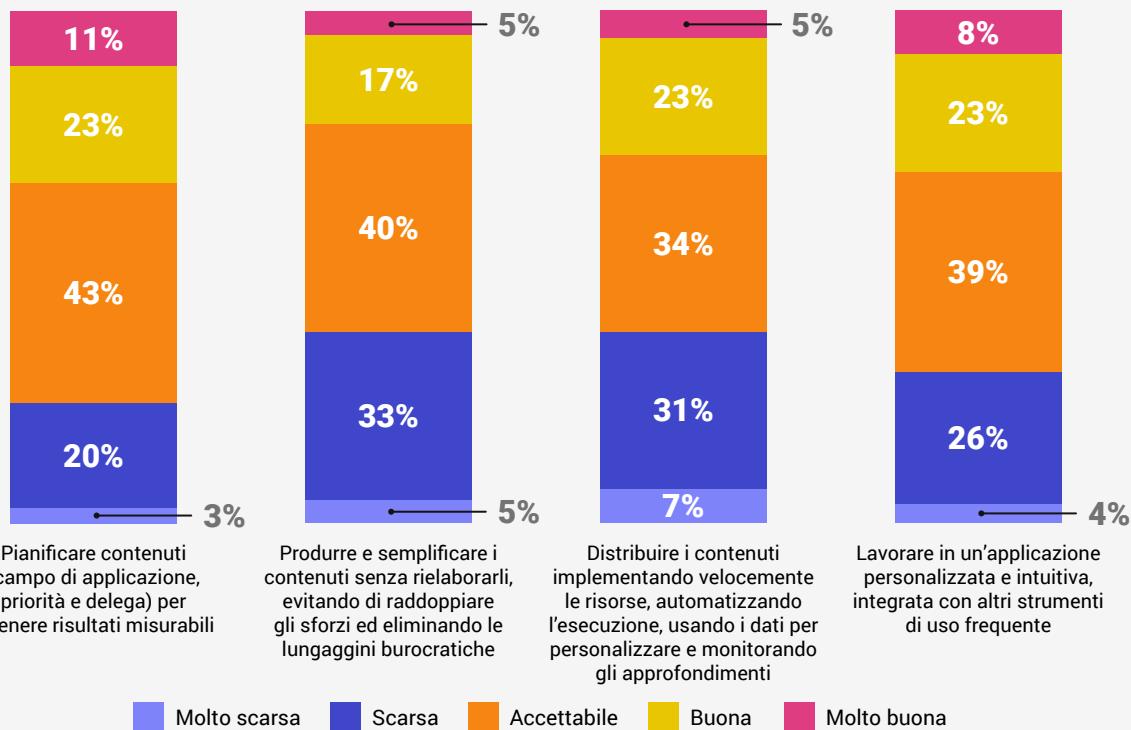
<sup>31</sup> <https://www.investopedia.com/best-programs-improving-diversity-and-inclusion-in-financial-services-industry-5092350>

<sup>32</sup> <https://www.zippia.com/finance-professional-jobs/demographics/>

<sup>33</sup> <https://www.financialreporter.co.uk/finance-employees-half-as-likely-than-bosses-to-think-their-firm-succeeds-on-diversity.html>

**FIGURA 11**

Pensando al modo in cui la tua azienda gestisce il flusso di lavoro e i contenuti, come descriveresti la tua capacità di effettuare le seguenti attività?



Dimensione del campione = 131

Non si può correre il rischio che i contenuti e le risorse rimangano intrappolati all'interno dei flussi di lavoro. Il processo decisionale deve essere rapido e accurato. Fortunatamente i professionisti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari stanno imparando a migliorare la pianificazione dei contenuti in modo da ottenere buoni risultati, tanto che un terzo di essi (il 34%) reputa "buone" o "molto buone" le proprie capacità (Figura 11).

Inoltre, è incoraggiante osservare che le società di servizi finanziari stanno offrendo al personale le tecnologie giuste per lavorare nel migliore dei modi, al punto che un terzo delle persone intervistate (il 31%) afferma di avere accesso ad applicazioni intuitive integrate con altri strumenti.

Tuttavia, la maggior parte delle società di servizi finanziari si rivela carente nella fase di attuazione. Solo poco più di un quarto (il 28%) è in grado di distribuire

i contenuti implementando le risorse in modo rapido e impeccabile, automatizzando l'esecuzione, sfruttando i dati per personalizzare e monitorando gli approfondimenti. La cifra scende al 22% quando si considera il numero di società con una capacità eccellente di produrre e semplificare i contenuti senza rielaborarli, evitando di raddoppiare gli sforzi ed eliminando le lungaggini burocratiche.

Il problema principale è pubblicare i contenuti e semplificare l'approvazione, la conformità e la distribuzione. Il settore dei servizi finanziari è costituito perlopiù da organizzazioni complesse. Le società che si occupano di gestione patrimoniale, ad esempio, sono una vera e propria rete di fondi, sedi, mercati e segmenti di clienti. Organizzare tutto, aumentando al contempo la personalizzazione e mantenendo la conformità, è molto difficile. Chi si occupa di distribuire le informazioni all'interno del settore dei servizi finanziari affronta spesso difficoltà simili, se non addirittura superiori.

## Case study: Morningstar

Morningstar fornisce informazioni e analisi finanziarie approfondite a privati e professionisti dal 1984. Oggi i mercati si muovono velocemente e le persone devono avere sempre a portata di mano informazioni aggiornate. Purtroppo l'azienda continuava a servirsi di strumenti interni creati oltre vent'anni prima, tanto che alcuni erano stati sviluppati in epoca pre-digitale.

Oltre a ricostruire il team con l'innesto di nuovi ruoli e competenze, ha dovuto sostituire il sistema di gestione dei contenuti (CMS) legacy per poter pubblicare rapidamente nuovi contenuti. Grazie alla disponibilità di modelli e di un sistema di risorse basato su componenti, i team Morningstar sono stati in grado di lavorare autonomamente senza il supporto degli specialisti, che avrebbe richiesto molto più tempo<sup>34</sup>.

*"Possiamo intervenire noi stessi sulle pagine web e questo ci rende più agili, oltre ad accelerare il time-to-market di nuovi contenuti e servizi"*

**James McClamroch,**  
Vicepresidente senior, Software per singoli investitori, Morningstar Inc.

Le società di servizi finanziari possono colmare il divario tra un piano straordinario e un'attuazione inadeguata utilizzando l'automazione e consentendo allo staff di concentrarsi più sul valore del lavoro che sul numero di attività da svolgere. Anche se relativamente piccolo, questo passo avanti nel cambiamento dei comportamenti e nell'uso della tecnologia può determinare un incremento dell'efficacia proporzionalmente maggiore.

## PROCESSO

### Integrazione per una visione unificata

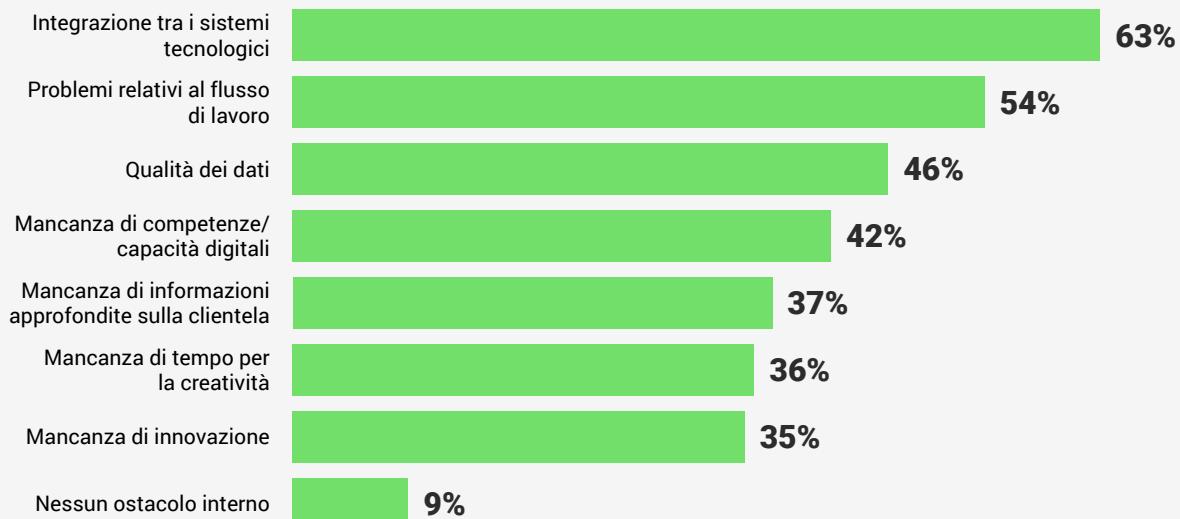
Oggi l'esperienza finanziaria è a tutti gli effetti un'esperienza omnicanale per ogni consumatore. Qualcuno potrebbe fare maggiore affidamento sulla rete di filiali fisiche, qualcun altro potrebbe preferire un'esperienza puramente digitale o esclusivamente tramite mobile, ma quel che è certo è che tutti i consumatori interagiscono su più canali durante il loro percorso. E se chiedi alla clientela di interagire su quei canali, devi garantire un'esperienza connessa e sensata.

Come abbiamo già visto, ciò costituisce una sfida su più livelli per le organizzazioni di servizi finanziari e le più tradizionali ritengono di dover "comporre" reparti e canali in silos. Nonostante le aziende digital-first se la cavino meglio, non sono per questo al riparo rispetto al ritmo del cambiamento e all'emergere di nuove piattaforme social o tecnologie di messaggistica, ad esempio.

<sup>34</sup> <https://business.adobe.com/customer-success-stories/morningstar-case-study>

**FIGURA 12**

Quali sono gli aspetti che rallentano la realizzazione di un'esperienza marketing/cliente soddisfacente nella tua azienda, se presenti?



Dimensione del campione = 134

La Figura 12 indica che l'integrazione dei sistemi è ancora un importante ostacolo interno per il 63% dei professionisti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari, che si ripercuote senz'altro su queste due sfide: i flussi di lavoro, un problema per più della metà delle persone intervistate (il 54%), e la qualità dei dati, che quest'anno, come abbiamo visto, rappresenta una difficoltà per il doppio dei professionisti (il 46%) rispetto al 2022.

Si registra una forte pressione affinché nel 2023 si affrontino dell'integrazione, ma ne vale sicuramente la pena, perché le organizzazioni che hanno riunito dati e sistemi stanno dimostrando una maggiore capacità di offrire una migliore CX rispetto alle altre.

## I vantaggi di una piattaforma unificata

L'implementazione della tecnologia, che si tratti di un sistema CRM, dell'automazione di contenuti e flussi di lavoro o di un data center, offre chiari vantaggi in termini di efficienza aziendale e garantisce una migliore customer experience. Tuttavia, in mancanza di una piattaforma unificata, queste soluzioni diverse possono diventare parte del problema, poiché si applicano ai reparti e ai team in silos.

**L'implementazione della tecnologia offre chiari vantaggi in termini di efficienza aziendale e garantisce una migliore customer experience. Tuttavia, in mancanza di una piattaforma unificata, queste soluzioni diverse possono diventare parte del problema, poiché si applicano ai reparti e ai team in silos.**

## Case study: NatWest

Tra il 2021 e il 2022, il Net Promoter Score (NPS) della banca retail britannica NatWest è aumentato di nove punti, passando da 13 a 22. Non è ancora arrivato a 44, il valore di riferimento dei servizi finanziari, ma lancia evidenti segnali di miglioramento<sup>35</sup>. Analogamente, ha scalato la classifica dei marchi globali di maggior valore del 2023, passando dalla posizione 401 alla 308<sup>36</sup>.

Anthony Brown, sviluppatore CRM senior di NatWest, ha spiegato come un hub dati unificato abbia aiutato il personale in prima linea a rispondere più rapidamente ai feedback e alle richieste della clientela.

*"La chiave è assicurarsi di usare dati e analisi nella fase di pianificazione per creare i punti dati necessari al punto di partenza e poi sviluppare*

*un'architettura corretta per la misurazione"*  
**Anthony Brown**, Sviluppatore CRM senior,  
NatWest tramite CXNetwork

Non si dovrebbe sottovalutare la capacità della customer experience di sostenere un brand, né la forza del brand stesso. Mettle, l'app per il microcredito aziendale B2B di NatWest, ha fatto registrare ottime prestazioni durante la pandemia, ma col tempo l'attenzione ha iniziato a ridursi. Kate Thunnissen, CMO dello spin-off, riconosce che per riguadagnare slancio occorre affidarsi alla fiducia e alla potenza consolidate da NatWest.

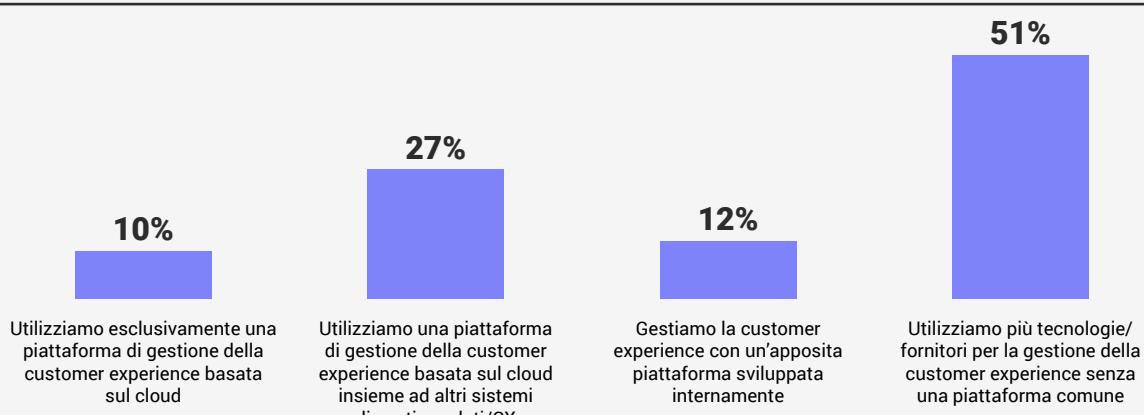
*"Possiamo contare sul sostegno finanziario e sulla forza del brand, quindi la clientela sa di poter usare il prodotto in sicurezza"*  
**Kate Thunnissen**, CMO, Mettle<sup>37</sup>

La Figura 13 rivela che molti professionisti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari rischiano ancora di creare una CX disconnessa, con il 51% che gestisce la CX utilizzando più tecnologie o fornitori anziché una piattaforma unificata. Poco meno della metà (il 49%), invece, usa una piattaforma per la gestione della customer experience, compreso un 37% che si serve di una piattaforma basata su cloud.

<sup>35</sup> <https://investors.natwestgroup.com/~/media/Files/R/RBS-IR-V2/resultscenter/17022023/nwg-annual-report-and-accounts.pdf>  
<sup>36</sup> <https://brandirectory.com/rankings/global/table>  
<sup>37</sup> <https://www.marketingweek.com/natwest-b2b-mettle-reinvesting-brand/>

**FIGURA 13**

Quale delle affermazioni seguenti descrive meglio l'approccio alla tecnologia per la customer experience della tua azienda?



Dimensione del campione = 224

## Case study: US Bank

US Bank è un esempio di organizzazione di servizi finanziari che bilancia le interazioni online e offline con l'esigenza di realizzare una personalizzazione coerente indipendentemente dal canale<sup>39</sup>.

Nonostante l'80% delle transazioni dei consumatori e il 65% delle cessioni di crediti siano gestiti a livello digitale, l'azienda ha una visione unificata del cliente grazie ad Adobe Experience Platform.

La questione non riguarda soltanto il contenuto, il canale e il momento giusto. L'azienda usa la piattaforma per semplificare le comunicazioni, individuandone la frequenza corretta e modulando le proprie offerte sulla base del profilo cliente.

La banca sfrutta anche il motore di intelligenza artificiale di Adobe, Customer AI, per ottenere informazioni utili alla personalizzazione delle comunicazioni relative ai piani pensionistici e ai finanziamenti bancari. Ciò significa che i team distribuiscono la migliore offerta del momento ai diversi segmenti di pubblico<sup>40</sup>. Ciò è fondamentale per raggiungere il fine ultimo delle società di servizi finanziari, cioè diventare partner proattivi nella gestione della stabilità finanziaria della clientela.

È interessante notare che il 44% dei leader del settore dei servizi finanziari dispone di una piattaforma per la gestione della CX basata su cloud, contro un esiguo 31% degli operatori mainstream<sup>38</sup>.

Con una piattaforma unificata si può raggiungere l'obiettivo della personalizzazione su larga scala semplificando la raccolta, la gestione e l'uso dei dati della clientela nelle applicazioni esistenti e potenziali.

Gli approfondimenti e i flussi di lavoro relativi a più canali, compresi call center, e-mail, social media, dispositivi mobili, web e altro, vengono combinati e i team possono collaborare in modo più efficace.

Il **44%**

**dei dirigenti del settore dei servizi finanziari ha una piattaforma per la gestione della CX basata su cloud, contro un esiguo 31% degli operatori mainstream.**

38 I dirigenti concordi sul fatto che nel 2022 le proprie organizzazioni abbiano registrato prestazioni migliori rispetto alla concorrenza sono definiti "leader". Per contro, i dirigenti secondo cui le proprie organizzazioni sono state in grado di tenere il passo o non hanno raggiunto i risultati sperati sono "mainstream".

39 <https://www.retailbankerinternational.com/news/us-bank-adobe-consumer-banking/>

40 <https://news.adobe.com/news/news-details/2022/Adobe-To-Help-U.S.-Bank-Accelerate-Personalization-in-Consumer-Banking/default.aspx>

# Conclusione

## Spostare l'attenzione dalle piattaforme al servizio

Negli ultimi anni si è rivolta gran parte dell'attenzione all'aspetto "digitale" della trasformazione digitale. Ci si è soffermati in modo particolare sul perfezionamento delle tecnologie nei punti di servizio: app, schermi in filiale ecc. Tuttavia, oggi gli strumenti digitali per la gestione delle finanze sono considerati sottintesi. La clientela chiede alle organizzazioni di servizi finanziari di pensare a come andare oltre, ad esempio migliorando la stabilità finanziaria. È così che l'attenzione si sta spostando dalle relazioni transazionali con la finanza alla creazione di relazioni.

## Migliorare le basi per ottenere nuovi approfondimenti

L'esigenza di conoscere meglio la clientela e favorire un engagement più profondo mette a dura prova le risorse e i processi. Anche i nuovi operatori sul mercato stanno riscontrando l'evoluzione dei comportamenti dei consumatori e iniziando a fare i conti con le stesse sfide affrontate dalle aziende più tradizionali. Le organizzazioni devono scoprire come migliorare gli elementi di base per sfruttare appieno le tecnologie emergenti che trasformeranno l'esperienza finanziaria. Tra le aree critiche figurano la migliore qualità dei dati (che garantisce un migliore accesso a IA e ML), le integrazioni tecnologiche e l'unione dei team (molti dei quali si sovrappongono).

## Aiutare il personale a svolgere attività di maggior valore

Affrontare le sfide agli elementi portanti della CX nell'ambito dei servizi finanziari consente alle aziende di sviluppare prodotti e servizi in grado di definire le best practice, anziché seguirle. I consumatori si aspettano che i servizi finanziari puntino all'innovazione e alle novità così come altri settori, tra cui vendita al dettaglio, media e intrattenimento. Questo obiettivo si può raggiungere solo concentrandosi sui tre pilastri fondamentali della trasformazione della CX: innovazione, esperienza del personale e processi. La buona notizia è che i professionisti marketing e CX nell'ambito dei servizi finanziari hanno la volontà, le capacità e gli strumenti per raggiungere i loro obiettivi.

# Metodologia

Il report *Tendenze digitali per il 2023: servizi finanziari in primo piano* parte da un sondaggio online limitato a elenchi selezionati di Econsultancy e Adobe. Il sondaggio è stato avviato il 20 settembre 2022 e si è concluso il 30 novembre 2022, con 381 persone intervistate idonee lato cliente.

## Profili demografici

- Il 28% delle persone intervistate appartiene al grado di dirigente senior o superiore e il 72% ha ruoli di livello professionale. In tutto il report paragoniamo questi due gruppi.
- Le regioni maggiormente interessate per dimensione del campione sono il Nord America (36%), l'Europa (36%) e l'Asia-Pacifico (21%).



© MMXXIII Econsultancy / Adobe

Adobe e il logo Adobe sono marchi o marchi registrati di Adobe negli Stati Uniti e/o in altri paesi.