La crescita delle operazioni ipotecarie mediante dei modelli aziendali agili

Espansione del proprio vantaggio sulla concorrenza mediante l'aumento dell'agilità grazie all'utilizzo di ecosistemi finanziari e architetture IT agili.

Le operazioni ipotecarie continuano a essere il settore centrale per le banche retail. Ma le limitazioni geografiche e il sorgere di interessanti offerte da parte della concorrenza riducono le possibilità di crescita. È possibile garantire una crescita sostanziale nel mercato continuamente saturo solamente mediante la ridistribuzione delle quote di mercato. Tuttavia, un'acquisizione delle quote di mercato basata sui prezzi sempre più bassi porta sul lungo termine a un'erosione dei prezzi nociva per i margini. Ma un posizionamento sul mercato sostenibile deve prevedere una differenziazione dell'offerta con servizi aggiuntivi che generino valore aggiunto. Le banche devono puntare a essere il primo contatto per i loro clienti per le questioni immobiliari. Questo comporta la necessità di soluzioni complementari di terzi e l'aiuto di specialisti nel corso del Customer Journey.

Per una differenziazione efficace dell'offerta è necessario aumentare l'agilità fino al livello dell'architettura IT. Un'architettura IT agile deve essere in grado di integrare con facilità le prestazioni nel corso del Customer Journey. Il Time-to-Market è decisivo per sfruttare le opportunità del mercato e adeguare in tal senso i processi esistenti, in modo che generino un valore aggiunto maggiore per il cliente. Qui rientra, ad esempio, l'integrazione della propria offerta ipotecaria nel portale immobiliare utilizzato dal cliente e l'integrazione delle offerte assicurative nel volume di prestazioni. L'implementazione di queste soluzioni è impegnativa e costosa. Per mantenere bassi i costi ci si deve orientare verso approcci tecnologici maturi. I componenti di software e dati utilizzabili internamente mediante un layer di integrazione API/Open Banking consentono la realizzazione di questa agilità. Per gli istituti più piccoli si consiglia, per motivi di efficienza dei costi, di acquistarli come Service Model dal Cloud.

Problemi di crescita nel mercato saturo delle ipoteche

Il mercato ipotecario ha un ruolo centrale nell'industria finanziaria svizzera. Soprattutto per le banche retail, fino all'85 percento degli utili proviene dalle operazioni di differenza dei tassi e in particolare dalle operazioni ipotecarie. Il mercato viene dominato dalle banche. Ma anche le assicurazioni e le casse pensioni sono molto presenti come operatori. Le loro quote di mercato aumentano. Le offerte più interessanti di questo concorrente nel contesto delle ipoteche a lungo termine portano alla considerazione di altri operatori, soprattutto in caso di proroghe.

Anche se negli ultimi anni il mercato ipotecario ha registrato una crescita nel settore degli importi più bassi, dal punto di vista degli operatori non è stato possibile raggiungere tassi di crescita impressionanti a causa delle limitazioni geografiche e le aree di mercato. Vale a dire che al di là della partecipazione alla crescita dell'intero mercato, un ulteriore crescita si può generare solo a spese di altri operatori del mercato. Ma a causa della sempre più elevata fidelizzazione dei clienti, questo non è un'impresa facile. In questo contesto una chiara differenziazione dell'offerta dei servizi, che tenga coerentemente conto delle esigenze dei clienti, comporta dei vantaggi.

Ma come può fare una banca a differenziarsi dagli altri operatori nel settore delle operazioni ipotecarie in maniera percepibile?

Febbraio 2019 | Dr. Kay Schwarzer, Management Consultant Swisscom Banking | Swisscom Business Customers

Posizionamento tramite la copertura delle esigenze dei clienti

Il punto di partenza più evidente è il prezzo. L'offerta di condizioni migliori può essere un argomento determinante per i clienti. Le piattaforme di confronto possono amplificare questo effetto, soprattutto per le operazioni assicurative.

Dal punto di vista del cliente, il prezzo è senza dubbio un elemento importante per la decisione finale, ma non l'unico. Molto più spesso è il rapporto qualità-prezzo, il valore aggiunto riconoscibile, ad avere un ruolo decisivo. Soprattutto per le nuove operazioni. Per la maggior parte dei clienti, l'acquisto di un immobile e il relativo finanziamento ipotecario rappresentano una decisione emotiva e un grande evento della vita. La portata di questa decisione può essere sfruttata come punto di partenza per un'offerta orientata al cliente. Dal punto di vista del cliente, le prime emozioni e insicurezze non si verificano al momento dell'analisi delle diverse offerte di finanziamento, bensì già quando si forma il pensiero concreto di un'abitazione propria, si effettua la ricerca di un terreno o immobile e l'ispezione sul posto. Già a questo punto una banca può posizionarsi proattivamente come punto di riferimento e occuparsi delle necessità del cliente nella fase iniziale. Il confronto della catena del valore di una banca con il Customer Journey dimostra che un posizionamento in fase iniziale permette una maggiore interazione con il cliente e quindi offre un potenziale per una maggiore quota di stipule e operazioni complementari mediante Value Added Services.

Un cliente sa inconsciamente che l'acquisto di un'abitazione propria comporta numerose conseguenze. Spetta alla banca posizionarsi come punto di riferimento competente, mostrare quali sono gli aspetti finanziari e non ai quali prestare attenzione e aiutare il cliente a effettuare una valutazione corretta del prezzo dell'immobile orientata al futuro. Per il cliente queste domande non sono facili da rispondere e comportano grandi insicurezze. Una banca può posizionarsi nel Customer Journey già nelle prime fasi del processo presentandosi come esperto di prima scelta e mediante l'integrazione di soluzioni di terzi e altri specialisti. La banca deve impegnarsi a essere il primo contatto per i clienti con la sua offerta di servizi e garantire con le sue prestazioni con valore aggiunto che i potenziali clienti non sentano la necessità di coinvolgere intermediari di ipoteche o piattaforme di confronto.

Oltre al supporto nella fase di inizio, nell'intero Customer Journey ci sono diversi approcci che una banca può sfruttare per posizionarsi in maniera ottimale con i suoi clienti. Sono necessarie le competenze degli esperti per affrontare gli aspetti fiscali, l'ottenimento dei fondi per lo sviluppo edilizio e la composizione del giusto pacchetto assicurativo. Successivamente si devono trovare i giusti artigiani per i lavori di rinnovamento e ristrutturazione.

Non ci si aspetta che una banca possa rispondere a tutte le domande da sola con un'offerta All-In. Inoltre, l'offerta dei servizi deve essere arricchita con il coinvolgimento dei giusti esperti in modo che la banca diventi il primo punto di riferimento per il cliente, proprio come un dottore di fiducia. Un'offerta completa elimina il fattore della grande incertezza dovuta ai rischi. Per questo i clienti sono disposti a pagare un prezzo premium.

Già da subito si possono riconoscere sul mercato i primi tentativi di ampliare conformemente la gamma delle offerte. Vi è tuttavia un grande potenziale per raggiungere una crescita aggiuntiva mediante l'attuazione rigorosa e la pubblicizzazione di servizi complementari che generano valore aggiunto. Le banche fanno bene a valutare di conseguenza le loro operazioni ipotecarie per orientarsi in maniera sostenibile al futuro in modo da non perdere delle quote di mercato fondamentali.

Requisiti di un'architettura IT agile

Per l'implementazione sostenibile di una strategia del genere un supporto tecnologico efficiente dal punto di vista dei prezzi è determinante. Questo richiede un adeguamento dell'architettura IT. Al centro c'è l'agilità relativa all'unificazione del servizio e la garanzia di una continuità end-to-end. Qui di seguito illustreremo i requisiti dell'architettura IT risultanti dal Customer Journey.

Integrità del canale. La registrazione dei dati del cliente deve avvenire mediante un canale comodo e semplice da utilizzare. La trasmissione delle informazioni deve essere possibile mediante diversi canali a seconda della situazione. È importante che le informazioni registrate siano disponibili nelle fasi successive, In questo modo sarà possibile tenere conto delle diverse necessità del cliente in relazione ai prezzi e all'acquisizione delle informazioni. Prendiamo l'esempio del Customer Journey che un cliente intraprende su una piattaforma immobiliare per la ricerca dell'immobile dei suoi sogni. Come prima cosa il cliente registra i dati chiave sull'immobile e le sue risorse finanziarie.

In uno dei colloqui di consulenza successivi la simulazione di diversi modelli di finanziamento permette al cliente di inserire questi dati e caricare i documenti mancanti sul portale del cliente con l'aiuto del consulente alla clientela. Per tutti i passaggi self-service è importante che ci sia un sistema di registrazione dei dati intuitivo per acquisire i dati importanti ed evitare che il cliente non termini l'inserimento dei dati a causa del gran numero di informazioni richieste.

Collegamento fondamentale a sistemi terzi. L'architettura IT dovrebbe essere strutturata, laddove possibile,

sulla base del servizio. L'obiettivo è quello di sfruttare del potenziale di sviluppo dei fornitori di software specializzati su determinati elementi di servizio. L'integrazione «as a Service» offre in genere la gamma di funzioni richieste a un prezzo competitivo. L'integrazione di prestazioni complementari come le assicurazioni richiedono un approccio di integrazione che superi i limiti aziendali. Qui vi è la necessità che i sistemi integrati delle diverse aziende accedano insieme ai dati registrati.

Capacità di simulazione. Un'ipoteca basata sulla situazione della vita richiede la considerazione di diversi scenari in modo da offrire un finanziamento ottimizzato in base ai possibili rischi. Il sistema di consulenza deve essere in grado di rappresentare graficamente situazioni complesse in maniera semplice, in modo da poter trovare rapidamente la struttura finanziaria adatta alla propria situazione. Il modello di simulazione deve essere in grado di sfruttare altri dati, come ad es. la situazione di investimento e patrimoniale, correlazioni statistiche tra lo sviluppo demografico e lo sviluppo dei prezzi immobiliari.

Automatizzazione di procedure complesse. La capacità di automatizzare delle procedure e degli alberi decisionali complessi è determinante per un processo snello ed efficiente dal punto di vista dei costi. Le informazioni acquisite nel corso della Customer Journey e completate dai sistemi specialistici devono essere trasmesse a un modello intelligente di scoring e pricing che calcola un tasso d'interesse adeguato ai rischi e personalizzato per il cliente. Per mantenere bassi i costi non necessari dettati dall'oscillazione della domanda si dovrebbero automatizzare tutte le attività di mid e back office possibili, fino al pagamento stesso. La scalabilità dei processi ottenuta dall'automatizzazione riduce le capacità inutilizzate e accorcia notevolmente la durata dei processi. In questo modo si migliora l'esperienza del cliente. E si ottiene anche un mid e back office snello e molto professionale. L'automatizzazione richiede allo stesso tempo uno svolgimento dei processi controllato dal workflow e un'orchestrazione tra i sistemi legacy e i sistemi periferici. In questo modo, ad esempio, è possibile attivare e gestire automaticamente un prolungamento dalla gestione magazzino.

Approcci per l'attuazione di un'architettura IT agile

Per rispettare i requisiti è necessaria una combinazione di diversi elementi dell'architettura IT. Tali requisiti vengono illustrati qui di seguito.

I **componenti di software e dati su base API** permettono una struttura delle funzioni flessibile e una registrazione dei dati nel Customer Journey. Essi consentono di registrare le necessarie informazioni su clienti, immobili e finanziare nel corso del Customer Journey solamente una volta e, mediante il coinvolgimento di un layer di integrazione API/Open Banking, di integrarle in maniera ampiamente automatizzata nel corso del processo con le altre competenze degli esperti, ad es. le banche dati immobiliari. In questo modo le decisioni relative al credito e i seguenti passaggi della gestione possono essere eseguiti in maniera automatizzata.

Poiché la registrazione dei dati dovrebbe avere luogo sul canale più comodo per il cliente e ciò può variare da cliente in cliente, i dati di base devono essere incapsulati. Ai dati di base si deve accedere tramite API, in modo che la registrazione dei dati, l'aggiornamento e la modifica sia possibile da parte dei sistemi interessati.

Gli elementi per la registrazione dei dati, come i dialoghi di interrogazione, possono essere integrati e ottimizzati nello specifico come dati di base per qualsiasi canale e dispositivo (PC, tablet, app per smartphone). La scomposizione del modello dei dati in dati di base capsulati (dati di base dei clienti, dati degli immobili, dati sull'affidabilità creditizia e la solvibilità) permettono di registrare i dati necessari in un secondo momento nel corso del Customer Journey senza che il cliente debba avere a che fare con un grande dialogo per la loro registrazione. Lo stato attuale può essere salvato e completato mediante i diversi sistemi di terzi collegati (ad es. stima edonica dell'immobile). Per ragioni di consistenza, ciascun dato di base può essere inserito nell'architettura in una banca dati solamente una volta.

Poiché, a causa di architetture di sistema parzialmente monolitiche ancora esistenti nel ciclo di vita di un'ipoteca, è necessario gestire i dati in sistemi diversi (sistemi CRM, consulenza crediti e legacy), occorre assolutamente implementare un concetto di aggiornamento dei dati coerente sull'intera architettura IT. Per mantenere elevata la flessibilità dello svolgimento dei processi, i dati si dovrebbero dapprima trasferire nel sistema legacy se il contratto ipotecario è stato stipulato con validità legale e i dati hanno un carattere «statico».

Layer di integrazione API/Open-Banking come punto di orchestrazione tra i sistemi front, di terzi e legacy. Un layer di integrazione API/Open-Banking permette una configurazione rapida ed economica dei processi nel corso del Customer Journey.

Grazie alla possibilità di «tagliare», con questa tecnologia, anche i sistemi capsulati non puliti da un punto di vista funzionale e renderli accessibili con API mediante il workflow, i layer di integrazione API/Open-Banking permettono di trasformare ambienti di sistema eterogenei con struttura di silos in una biblioteca di elementi funzionali che possono essere configurati con il minimo sforzo mediante i loro processi per il cliente orientati alle esigenze. È necessario fare attenzione e assicurarsi che gli elementi funzionali siano sempre capsulati in maniera logica. I layer di integrazione API/Open-Banking permettono di configurare i workflow con sforzi di programmazione minimi. È importante che il layer di integrazione API/Open-Banking sia dotato dei meccanismi di sicurezza dei dati e di anonimizzatine necessari in modo da integrare nel workflow i sistemi di terzi dei fornitori in base alle esigenze.

Poiché la costruzione e la manutenzione di queste strutture IT ha comportato dei costi elevati, sono soprattutto

gli istituti finanziari più piccoli che dovrebbero considerare l'utilizzo dell'infrastruttura IT come servizio. È necessario accertarsi di rispettare i requisiti di legge in materia di tutela della privacy e sicurezza informativa quando si utilizza un layer di integrazione API/Open-Banking con il quale si possono collegare in maniera veloce ed economica i sistemi di terzi di fornitori specializzati. L'esigenza di disponibilità rappresenta anche una significativa leva dei costi. Di conseguenza dovrebbe essere orientata alle necessità dei clienti. In particolare, nel segmento retail, un'offerta rapida e vincolante causa l'aumento del conversion rate.

Scapsulamento del sistema legacy per l'impegnativa gestione magazzino per mid e back office. Per garantire un'architettura IT agile è molto consigliato organizzare l'interazione necessaria con il cliente con dei sistemi di workflow dinamici.

Con l'utilizzo del layer di integrazione API/Open-Banking è possibile integrare nello stesso modo anche i servizi complementari del proprio ecosistema mediante le biblioteche di elementi funzionali. L'istituto finanziario può staccarsi dal ciclo di release del fornitore del sistema legacy e dai suoi costosi modelli di prezzo per ulteriori sviluppi, senza compromettere l'integrità dei dati e la sicurezza del sistema. Un sistema di workflow moderno e dinamico permette la costruzione rapida e flessibile di un portale clienti e la gestione di processi estesi a tutta l'impresa (ad es. avvio di un portale immobiliare con un'offerta di consulenza e prestazioni assicurative integrate).

Conclusione

Con un orientamento del servizio al valore aggiunto per il cliente e un'agile architettura IT è possibile organizzare il Customer Journey in modo che offra un valore aggiunto significativo rispetto alle tradizionali offerte di finanziamento. In questo modo, l'istituto finanziario può tutelarsi dalla costante ridistribuzione delle quote di mercato, raggiungere una posizione interessante sul mercato e attuare dei prezzi sostenibili a lungo termine.

Informazioni sull'autore:

Dr. Kay Schwarzer
Management Consultant
Kay.Schwarzer@swisscom.com
+41 79 778 30 59
www.swisscom.com/banking