

POLITECNICO DI MILANO

II Facoltà di Ingegneria

Corso di Laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale



Mobile Banking: un'analisi dell'approccio delle banche Italiane

Relatore: Chiar.mo Prof. Corso Mariano

Correlatore: Filippo Renga

Ing. Andrea Cavallaro

Tesi di Laurea di:

Maffezzoni Susanna 751467

Anno Accademico 2012-2013

Indice

Indice.....	I
Indice delle figure	IV
Indice dei grafici	VI
Glossario di alcuni termini.....	IX
Executive Summary	XII
Analisi della Letteratura	XIII
Metodologia di Ricerca	XVI
I risultati	XVIII
Capitolo 1 - Analisi della letteratura	1
1.1 Caratterizzazione del mercato e cenni storici.....	1
1.2 Piattaforme tecnologiche.....	13
1.2.1 SMS	13
1.2.2 Sim Application Toolkit	14
1.2.3 Mobile Site.....	16
1.2.4 Applicazioni (App) per Smartphone e Tablet.....	19
1.3 Il contesto per le banche.....	22

1.3.1 Il ruolo delle filiali	27
1.4 Il Mobile Banking in Italia	30
1.5 I vantaggi del Mobile Banking: il focus sulle banche	33
1.5.1 Opportunità per un aumento dell'efficienza operativa	33
1.5.2 Opportunità di una riduzione dei costi transazionali	35
1.5.2 Opportunità per un aumento dei ricavi	37
1.5.4 Customer retention e customer satisfaction	43
Capitolo 2 -Metodologia	50
2.1 Le fasi dell'analisi	51
2.1.1 Analisi della letteratura.....	52
2.1.2 Meeting e Workshop.....	52
2.1.3 Survey e Analisi empirica dei risultati.....	54
Capitolo 3-Analisi dei servizi Mobile e impatti per le banche	58
3.1 La survey	58
3.2 L'offerta di Mobile Banking	59
3.2.1 Sms	61
3.2.2 Mobile Site.....	62
3.2.3 Applicazioni per Smartphone	64
3.2.4 Applicazioni per Tablet	68
3.3 Approccio al canale Mobile	70
3.3.1 I servizi offerti	70
3.3.2 Gli obiettivi.....	72

3.3.2 I fornitori.....	82
3.4 Impatti e benefici.....	90
3.4.1 Il livello di soddisfazione delle banche	90
3.4.2 La ripartizione dei costi	95
3.4.3 La comunicazione	97
3.4.4 Gli scenari futuri	104
3.5 Il monitoraggio dei risultati.....	109
3.5.1 I KPI.....	109
3.5.2 Gli aspetti organizzativi legati al monitoraggio del canale	116
3.5.3 Il monitoraggio dei media.....	131
Conclusioni	136
Bibliografia	138

Indice delle figure

FIGURA 1 - PENETRAZIONE SMARTPHONE IN EU5 – FONTE: COMSCORE MOBILENS	XIV
FIGURA 2 - LE FASI DELLA METODOLOGIA	XVI
FIGURA 3 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E OBIETTIVI RAGGIUNTI.....	XXI
FIGURA 4 – LA CRESCITA DEGLI SMARTPHONE IN ITALIA TRA I NUOVI DISPOSITIVI ACQUISTATI - FONTE: COMSCORE.....	6
FIGURA 5 - FUNZIONALITÀ UTILIZZATE DAI POSSESSORI DI DISPOSITIVI MOBILI – FONTE: COMSCORE..	7
FIGURA 6 - PENETRAZIONE SMARTPHONE IN EU5 - FONTE: COMSCORE MOBILENS	9
FIGURA 7 – VENDITA SMARTPHONE IN ITALIA – FONTE: ASSINFORM/NETCONSULTING	10
FIGURA 8 - POSSESSORI DI SMARTPHONE ATTIVI IN AMBITO MOBILE BANKING IN OTTO PAESI - FONTE: COMSCORE MOBILENS, DECEMBER 2012.....	11
FIGURA 9 - IL MERCATO ICT IN ITALIA - FONTE: ASSINFORM / NETCONSULTING	23
FIGURA 10 – LE BANCHE E FACEBOOK - FONTE: ECCE CUSTOMER / DECISION	26
FIGURA 11 – GLI SMS INVIATI DALLE BANCHE AI PROPRI CORRENTISTI - FONTE: UBIQUITYLAB.....	31
FIGURA 12 – I COSTI DI PROCESSAMENTO PER RELATIVO CANALE UTILIZZATO - FONTE: DELOITTE....	36
FIGURA 13 – UTENTI MOBILE IN EU5 - FONTE: COMSCORE	40
FIGURA 14 – NUMERO DI BANCHE UTILIZZATE DAGLI UTENTI A LIVELLO GLOBALE - FONTE: ERNST & YOUNG, GLOBAL CONSUMER BANKING SURVEY 2012	45
FIGURA 15 - NUMERO DI BANCHE UTILIZZATE DAGLI UTENTI IN EUROPA - FONTE: ERNST & YOUNG, GLOBAL CONSUMER BANKING SURVEY 2012	46

FIGURA 16 - FASI DELLA METODOLOGIA	51
FIGURA 17 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE (STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E PENETRAZIONE UTENTI MOBILE)	100
FIGURA 18 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE (STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E PENETRAZIONE UTENTI MOBILE) - CLUSTER 1	101
FIGURA 19 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE (STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E PENETRAZIONE UTENTI MOBILE) - CLUSTER 2	102
FIGURA 20 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE (STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E PENETRAZIONE UTENTI MOBILE) - CLUSTER 3	103
FIGURA 21 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E MODALITÀ DI UTILIZZO DEI DAI RACCOLTI	122
FIGURA 22 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E MODALITÀ DI UTILIZZO DEI DAI RACCOLTI - CLUSTER 1	123
FIGURA 23 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E MODALITÀ DI UTILIZZO DEI DAI RACCOLTI - CLUSTER 2	124
FIGURA 24 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E MODALITÀ DI UTILIZZO DEI DAI RACCOLTI - CLUSTER 3	125
FIGURA 25 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E OBIETTIVI RAGGIUNTI.....	126
FIGURA 26 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E OBIETTIVI RAGGIUNTI (CLUSTER 1) FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA	127
FIGURA 27 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E OBIETTIVI RAGGIUNTI - CLUSTER 2	128
FIGURA 28 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E OBIETTIVI RAGGIUNTI - CLUSTER 3	130
FIGURA 29 - MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELLE BANCHE IN RELAZIONE A FREQUENZA DI MONITORAGGIO DEL CANALE MOBILE E OBIETTIVI RAGGIUNTI - CLUSTER 4	131

Indice dei grafici

GRAFICO 1 - CONFRONTO TRA OBIETTIVI INIZIALI E RAGGIUNTI (APP PER SMARTPHONE)	XIX
GRAFICO 2 - UTENTI MOBILE SITE IN ITALIA - FONTE: COMSCORE.....	17
GRAFICO 3 - UTENTI DI APP PER SMARTPHONE IN ITALIA - FONTE: COMSCORE.....	21
GRAFICO 4 - BANCHE CHE OFFRONO SERVIZI DI MOBILE BANKING	30
GRAFICO 5 - DIFFUSIONE DELL'OFFERTA MOBILE BANKING RELATIVA ALLE PIATTAFORME TECNOLOGICHE.....	60
GRAFICO 6 - SERVIZI DI MOBILE BANKING OFFERTI TRAMITE SMS.....	61
GRAFICO 7 - SERVIZI DI MOBILE BANKING OFFERTI TRAMITE MOBILE SITE	63
GRAFICO 8 - SERVIZI DI MOBILE BANKING OFFERTI TRAMITE APP PER SMARTPHONE	65
GRAFICO 9 - SISTEMI OPERATIVI PER CUI È DISPONIBILE O IN PREVISIONE DI SVILUPPO UNA APP	66
GRAFICO 10 - DIFFUSIONE DEI SISTEMI OPERATIVI DEGLI SMARTPHONE IN ITALIA - FONTE: COMSCORE	67
GRAFICO 11 - SERVIZI DI MOBILE BANKING OFFERTI TRAMITE APP PER TABLET	69
GRAFICO 12 - I SERVIZI OFFERTI.....	70
GRAFICO 13 - LA TIPOLOGIA DEI SERVIZI OFFERTI	72
GRAFICO 14 - GLI OBIETTIVI INIZIALI PREFISSATI.....	73
GRAFICO 15 - GLI OBIETTIVI RAGGIUNTI.....	76
GRAFICO 16 - CONFRONTO TRA OBIETTIVI INIZIALI E RAGGIUNTI (APP PER SMARTPHONE)	78
GRAFICO 17 - CONFRONTO TRA OBIETTIVI INIZIALI E RAGGIUNTI (APP PER TABLET).....	79

GRAFICO 18 - GLI OBIETTIVI FUTURI PREFISSATI (PER I PROSSIMI 12 MESI)	81
GRAFICO 19 - FORNITORE SCELTO PER LO SVILUPPO DI SERVIZI SUL CANALE MOBILE.....	83
GRAFICO 20 - LA TENDENZA ALL'INTERNALIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NECESSARIE A SVILUPPARE INTERNAMENTE I SERVIZI OFFERTI SUL CANALE MOBILE	85
GRAFICO 21 - CARATTERISTICHE CONSIDERATE PIÙ IMPORTANTI DURANTE LA FASE DI SVILUPPO DI APP PER SMARTPHONE E TABLET	86
GRAFICO 22 - USER EXPERIENCE E FACILITÀ DI UTILIZZO.....	87
GRAFICO 23 - ROBUSTEZZA DELL'APP E SICUREZZA DEI DATI.....	87
GRAFICO 24 - PRINCIPALI DIFFICOLTÀ INCONTRATE NELLO SVILUPPO DELL'OFFERTA MOBILE.....	88
GRAFICO 25 - GARANTIRE UN ADEGUATO LIVELLO DI SICUREZZA	89
GRAFICO 26 - I COSTI DI SVILUPPO PER PIATTAFORME MOBILE DIFFERENTI.....	89
GRAFICO 27 - IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE PER LA PIATTAFORMA SMS	90
GRAFICO 28 - IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE PER LA PIATTAFORMA MOBILE SITE.....	92
GRAFICO 29 - - IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE PER LA PIATTAFORMA APP SMARTPHONE	93
GRAFICO 30 - IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE PER LA PIATTAFORMA APP TABLET.....	94
GRAFICO 31 - DISTRIBUZIONE DEI COSTI DI INVESTIMENTO DEL CANALE MOBILE PER PIATTAFORMA TECNOLOGICA.....	95
GRAFICO 32 - DISTRIBUZIONE DEI COSTI DI GESTIONE DEL CANALE MOBILE PER PIATTAFORMA TECNOLOGICA.....	96
GRAFICO 33 - I CANALI DI COMUNICAZIONE UTILIZZATI PER PROMUOVERE I SERVIZI DI MOBLIE BANKING	98
GRAFICO 34 - LE PREVISIONI PER L'EVOLUZIONE DEI SERVIZI EROGATI TRAMITE APP PER SMARTPHONE E TABLET NEL 2013	105
GRAFICO 35 - LE PREVISIONI DI SVILUPPO PER I SERVIZI INNOVATIVI EROGATI TRAMITE APP PER SMARTPHONE E TABLET NEL 2013	106
GRAFICO 36 - LA CONFIGURAZIONE PREVISTA PER L'OFFERTA DI SERVIZI BANKING SU TABLET.....	108

GRAFICO 37 - I PRINCIPALI PARAMETRI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL CANALE MOBILE.....	110
GRAFICO 38 - I PRINCIPALI PARAMETRI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL CANALE MOBILE (APP PER SMARTPHONE) - CONFRONTO 2012-2013	111
GRAFICO 39 - I PRINCIPALI PARAMETRI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL CANALE MOBILE (MOBILE SITE).....	112
GRAFICO 40 - I PRINCIPALI PARAMETRI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL CANALE MOBILE (MOBILE SITE) - CONFRONTO 2012-2013	114
GRAFICO 41 - I BENEFICI RISULTATI PIÙ DIFFICILI DA MONITORARE.....	115
GRAFICO 42 - LA FREQUENZA DI MONITORAGGIO PER I PRINCIPALI KPI	117
GRAFICO 43 - LA MISURAZIONE DEI KPI: IL RESPONSABILE DEL MONITORAGGIO DEI DATI.....	118
GRAFICO 44 - LA MISURAZIONE DEI KPI: IL RESPONSABILE DEL MONITORAGGIO DEI DATI.....	120
GRAFICO 45 - FREQUENZA DI MONITORAGGIO E UTILIZZO DEI DATI MONITORATI	121
GRAFICO 46 - BANCHE CHE EFFETTUANO UN MONITORAGGIO DELLA RETE E DEI MEDIA ANCHE RISPETTO ALLA PROPRIA OFFERTA MOBILE BANKING.....	132
GRAFICO 47 - I MEDIA MONITORATI DALLE BANCHE.....	133
GRAFICO 48 - PRINCIPALI SCOPI DEL MONITORAGGIO DEI MEDIA E DELLA RETE	134

Glossario di alcuni termini

Applicazione: software applicativo disegnato appositamente per smartphone e tablet.

ATM (Automatic teller machine): dispositivo computerizzato di telecomunicazione che permette l'accesso a transazioni finanziarie ai clienti di un istituto bancario senza la necessità di un operatore.

Banca diretta: banca che opera prevalentemente mediante canali virtuali

Banca tradizionale: banca che opera prevalentemente mediante la rete di filiali e sportelli dislocati sul territorio.

Canale virtuale o diretto: canale che permette al cliente di fruire di servizi in modo diretto dall'impresa, ma senza la necessità di una interazione con essa

Cross-selling: tecnica che consiste nell'aumentare il valore dello scambio mettendo a disposizione prodotti o servizi in qualche modo collegati con la scelta d'acquisto iniziale, rendendola più completa.

e-banking: distribuzione di servizi bancari al dettaglio o all'ingrosso su internet viene spesso definito e-banking. È riferita a singoli clienti e clienti corporate, e include trasferimenti bancari, pagamenti, raccolta di documenti, mutui e prestiti e altri servizi. Altre ricerche riferiscono l'e-banking ad una serie di prodotti e servizi attraverso i quali i clienti richiedono informazioni e svolgono la maggior parte delle attività bancarie tramite computer, tv e mobile phone.

Filiale: sedi secondarie di una banca, atte all'erogazione di tutti i servizi offerti dalla banca tramite l'impiego di personale qualificato.

Internet banking: insieme di servizi ai quali il cliente può accedere attraverso l'utilizzo del sito internet della banca, mediante il proprio laptop.

KPI: Key Performance Indicator; si tratta di un indicatore che monitora una prestazione di un processo.

Mobile banking: Qualunque transazione finanziaria, come per esempio il trasferimento di fondi, che viene effettuata dal cliente tramite l'utilizzo di un dispositivo portatile (o Smartphone) e il supporto di una infrastruttura wireless.

Mobile site: sito internet implementato appositamente per Smartphone (o Tablet), in modo da rispondere alle esigenze di ampiezza dello schermo e usabilità.

Multicanalità: la multicanalità può essere intesa in senso "strumentale" , come metodo di incremento dei canali per l'accesso al canale telematico (ad esempio chioschi pubblici, totem, servizi di connettività anche wireless diffusi sul territorio, tv digitale, call- center, telefoni cellulari); oppure in "senso ampio" come approccio amministrativo che ricorre a tutti i canali disponibili, inclusi quelli tradizionali, e che dovrebbe essere sorretto dalla valutazione e dalla scelta, da parte delle amministrazioni pubbliche, di quale canale (o di quali canali), tra tutti quelli disponibili, è il più adeguato all'erogazione dei singoli servizi, avendo riguardo alle fasce di utenza che il servizio si pone di raggiungere.

OTP: One time password; è una password che è valida solo per una singola sessione di accesso o una transazione.

Pull: modalità di erogazione del servizio che prevede una richiesta iniziale di attivazione da parte dell'utente, o comunque, una sua specifica azione

Push: metodo di erogazione di un servizio per il quale l'utente non compie alcuna azione, se non l'essersi abbonato al servizio, e le informazioni vengono inviate in maniera autonoma.

Servizio dispositivo: servizio che permette di effettuare transazioni

Servizio informativo: servizio che permette di acquisire informazioni

SIM Toolkit: una piattaforma che permette di creare menù ad hoc sulle proprie sim card.

Telephone banking: canale di remote banking che si avvale del telefono come strumento di comunicazione con il cliente.

Executive Summary

Nello scenario attuale, caratterizzato da un forte grado di incertezza, le aziende devono muoversi alla ricerca di maggiore efficienza, sfruttando ove possibile la tecnologia come leva a supporto di questo processo.

Gli istituti finanziari, non da meno, devono necessariamente adeguarsi a questo trend per restare competitivi. La recente diffusione di dispositivi mobili quali Smartphone e Tablet e la crescente richiesta da parte dei clienti per una maggiore flessibilità rende il Mobile Banking uno strumento centrale per raggiungere questo obiettivo.

Il Mobile rientra certamente tra le tecnologie strategiche che avranno un impatto sulla maggior parte delle aziende e il mondo bancario si mostra particolarmente soggetto a questo paradigma. Oggi e soprattutto negli anni a venire i clienti disporranno di una vasta gamma di strumenti e soluzioni tra cui scegliere, senza una totale predominanza di un canale, di una piattaforma o di un dispositivo sugli altri e le banche si stanno attrezzando per far fronte a questa eterogeneità.

All'interno di tale contesto, questo lavoro di tesi si pone i seguenti obiettivi:

- analizzare e mappare l'approccio al canale Mobile Banking da parte delle Banche italiane, con particolare attenzione alle nuove piattaforme (come smartphone e tablets), in termini di obiettivi e servizi offerti;
- analizzare i principali impatti e benefici per le Banche ottenuti in seguito all'introduzione del canale Mobile.

Lo studio è stato sviluppato a partire da un'ampia analisi della letteratura di riferimento. In primo luogo si è cercato di delineare una breve caratterizzazione del mercato Mobile, riportando alcuni accenni al tema della multicanalità in ambito bancario. A tale proposito sono stati presentati alcuni dati riguardo la diffusione di Smartphone e Tablet in Italia e le relative previsioni per gli anni a venire. Lo studio ha poi passato in rassegna le principali piattaforme tecnologiche a disposizione delle banche per veicolare i servizi Mobile, con particolare attenzione agli strumenti più innovativi, come le Applicazioni per Smartphone e Tablet.

Una volta esaminato lo scenario per le banche italiane, si è poi concentrata l'attenzione sull'individuazione dei vantaggi e delle opportunità che il Mobile Banking riserva agli istituti finanziari.

Il secondo capitolo dell'elaborato è dedicato alla presentazione della metodologia di lavoro, mentre l'ultimo capitolo è stato strutturato allo scopo di mostrare i risultati dell'analisi effettuata, affiancati da alcune considerazioni in merito a quanto emerso dai risultati relativi alla ricerca effettuata in ambito nazionale.

Analisi della Letteratura

Lo scopo del capitolo è fornire un quadro il più completo possibile dello scenario Mobile Banking italiano.

L'analisi si sofferma dapprima su qualche cenno storico, per valutare l'evoluzione che ha portato le banche all'attuale scenario, con particolare attenzione all'evoluzione tecnologica a supporto dei servizi offerti ai clienti, per poi concentrarsi sull'analisi della diffusione dei dispositivi più innovativi, quali Smartphone e Tablet, che si presentano oggi come i due supporti principali alla diffusione del Mobile Banking tra gli utenti bancari, al punto da poterli identificare come i portatori di una vera e propria "rivoluzione" nel mondo del banking. I numeri testimoniano questo interesse verso i dispositivi Mobile di nuova generazione: gli Smartphone in particolare trovano una sempre maggiore diffusione, raggiungendo più della metà della popolazione. A fine 2012 la penetrazione di questi dispositivi in Italia è del 55%, in linea con quanto avviene a livello europeo in cui questo valore si attesta mediamente al 57%, come è possibile osservare nella figura seguente.

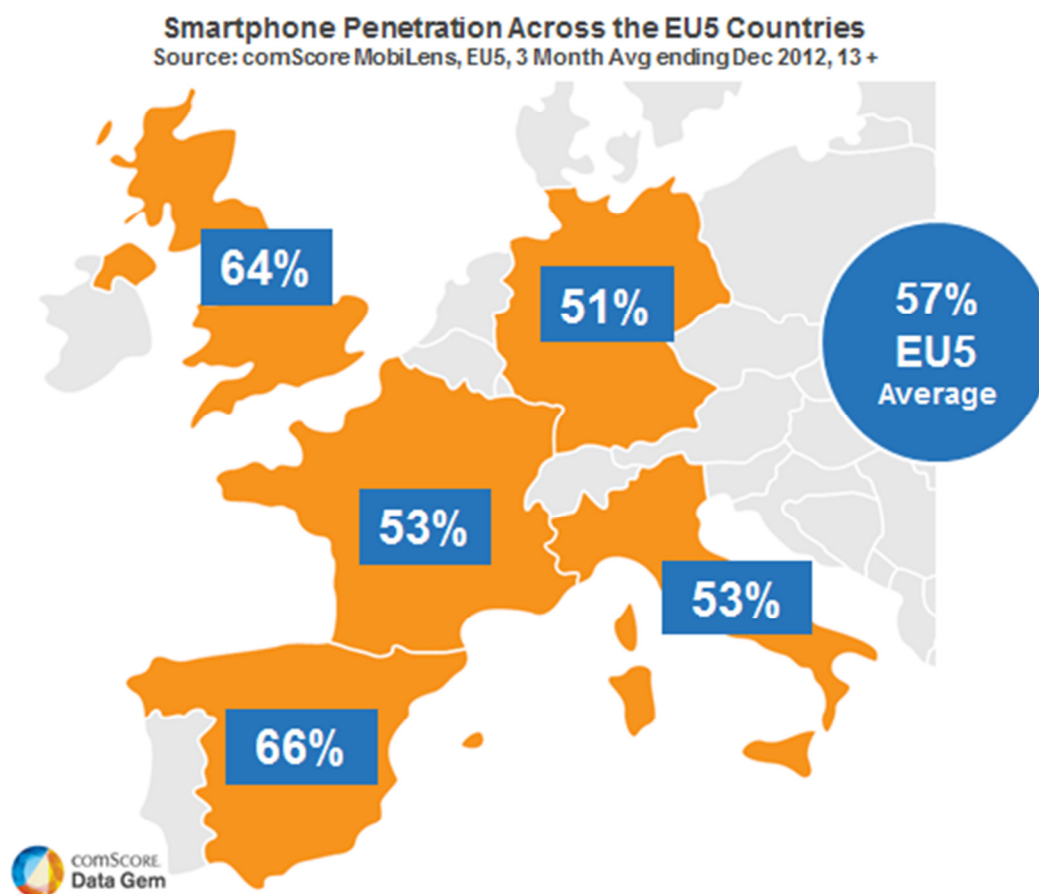


Figura 1 - Penetrazione Smartphone in EU5 – Fonte: comScore MobiLens

Le prospettive di crescita delle vendite inoltre, sono ancora più elevate: Assinform ha infatti rilevato un incremento di vendite del 62% tra il 2012 ed il 2013. In questo scenario si ineriscono anche i Tablet, che rappresentano una sfida ancora più innovativa per le banche in ambito Mobile. I possessori di Tablet in Italia risultano infatti essere a fine 2012 circa 3,6 milioni, con una crescita del 140% rispetto all'anno precedente.¹

L'analisi si è poi concentrata sulle piattaforme tecnologiche a disposizione delle banche per veicolare la propria offerta in ambito Mobile (SMS, Sim Application Toolkit, Mobile Site e App per Smartphone o Tablet), descrivendone diffusione e modalità di funzionamento.

Nel paragrafo successivo si è analizzato il ruolo delle filiali all'interno del contesto evidenziato, per sottolineare come, pur all'interno di un trend di forte "smaterializzazione" dei processi, la struttura fisica della banca non perda rilevanza, ma debba imparare a modificare il proprio ruolo nella gestione della relazione con il cliente.

Una parte rilevante dell'analisi della letteratura è stato riservata all'identificazione dei vantaggi che è possibile ottenere, nell'ottica bancaria, grazie all'utilizzo del canale Mobile.

Il paragrafo passa in analisi, così, le opportunità a disposizione degli istituti finanziari per raggiungere una maggiore efficienza a livello operativo, così come i benefici che è possibile ottenere in termini di aumento dei ricavi e riduzione dei costi.

Il capitolo si chiude con una breve considerazione circa il rapporto banca-cliente, evidenziando come il Mobile Banking possa aiutare a rafforzare tale relazione. Nel

¹ Fonte: Osservatorio Mobile Banking, report giugno 2013

contesto attuale, complice la crisi finanziaria esplosa esponendo al grande pubblico il funzionamento, talvolta sconsiderato, dei mercati finanziari, un clima di fiducia e di soddisfazione tra i clienti può risultare estremamente prezioso per gli istituti finanziari che riescano a stabilirlo, non solo in termini di una maggiore customer retention, ma perché nello scenario attuale appare sempre più rilevante il peso del “passaparola”, che dà un crescente rilievo alle opinioni degli utenti a discapito di quelle di banca e consulenti finanziari.

Metodologia di Ricerca

La ricerca effettuata è stata strutturata in alcune fasi ben definite, che sono state analizzate all’interno del capitolo.

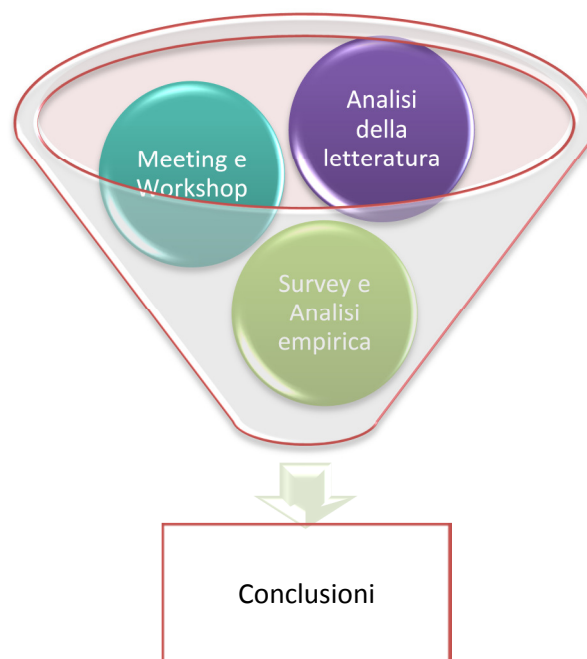


Figura 2 - Le fasi della metodologia

L'analisi della metodologia si apre con la definizione degli obiettivi della ricerca nelle sue varie fasi.

In un secondo momento, vengono analizzate nel dettaglio le singole fasi, schematizzate nel diagramma in figura 2, a partire dall'analisi della letteratura, già descritta nel paragrafo precedente.

La fase di analisi empirica, in particolare, ha avuto inizio con la definizione di una survey (che ha coinvolto 31 banche italiane) in collaborazione con l'Osservatorio Mobile Banking di AbiLab e della School of Management del Politecnico di Milano, rivolta ai responsabili dei canali diretti. Nella definizione delle aree tematiche di analisi (in un primo momento) e nella revisione di alcuni dei quesiti (in una seconda occasione) sono stati coinvolti i responsabili dei canali diretti di alcune delle banche coinvolte nella survey, allo scopo di verificare l'efficacia delle domande e gli ambiti di maggiore interesse. Tra le varie proposte in merito alle aree tematiche, il maggiore interesse si è concentrato, oltre alla necessaria sezione dedicata alla definizione dell'offerta (in termini di tipologia di servizi erogati, piattaforma di erogazione e sistemi operativi utilizzati), sul tema di sviluppo del canale Mobile con particolare attenzione all'ambito Smartphone e Tablet. Le altre aree di interesse si sono rivelate essere gli impatti e benefici relativi all'utilizzo del canale e le modalità di monitoraggio (obiettivi, KPI, strumenti utilizzati, ecc.).

In seguito al ricevimento dei dati relativi alla survey, le risposte sono state prese in analisi ed elaborate graficamente con lo scopo di ottenere informazioni utili alla definizione di un quadro dello scenario italiano e di cogliere trend in atto e le relazioni esistenti tra alcune delle variabili.

In questa fase sono stati messi in evidenza i risultati dell'analisi effettuata sui dati ricavati dalla survey, seguendone la struttura e la suddivisione in aree tematiche come di seguito evidenziato:

- l'offerta di Mobile Banking;
- approccio al canale Mobile;
- impatti e benefici;
- monitoraggio dei risultati

L'analisi ha coinvolto 31 tra i principali istituti finanziari italiani, variegati per dimensioni e tipologia. Hanno infatti risposto banche classificate come le maggiori presenti sul territorio italiano, così come banche di grandi, medie e piccole dimensioni. Per la maggior parte dei casi si tratta di banche tradizionali, mentre 4 sono classificabili come banche dirette, dal momento che non possiedono una struttura fisica (costituita da filiali e sportelli) alla base della propria struttura ma si avvalgono esclusivamente di canali "immateriali", tra cui rientra a pieno titolo il Mobile.

I risultati

L'analisi parte dunque considerando lo stato dell'offerta delle banche nello scenario attuale, constatando che 28 delle 31 banche rispondenti alla survey offrono almeno un servizio di Mobile Banking attraverso almeno una delle piattaforme disponibili, muovendosi poi ad analizzare nel dettaglio l'offerta relativa alle singole piattaforme, per comprendere quali siano i servizi più comunemente offerti a livello generale e a livello di specifica piattaforma.

La seconda parte del capitolo, è dedicata ad indagare l'approccio delle banche al canale Mobile. In questa fase l'analisi è stata concentrata in particolar modo sugli obiettivi delle banche che hanno deciso di rivolgersi al canale Mobile offrendo ai propri clienti un'Applicazione dedicata a Smartphone o Tablet, dettagliando tale indagine in 3 ambiti: obiettivi iniziali prefissati, obiettivi raggiunti e obiettivi futuri fissati per i successivi 12 mesi. Di particolare rilevanza è risultato lo studio del

confronto tra gli obiettivi prefissati e gli obiettivi che le banche ritengono di aver ad oggi raggiunto, suddivisi tra le due piattaforme considerate. I risultati mostrano un buon bilanciamento tra le due categorie, soprattutto per quanto riguarda le App per Smartphone, anche se sono presenti dei valori che appaiono come un forte indicatore del forte sviluppo, talvolta inaspettato, a cui sono soggette queste piattaforme ed il canale Mobile in generale. In merito ad alcuni obiettivi, infatti, le percentuali relative agli obiettivi raggiunti superano in modo significativo i valori relativi agli obiettivi prefissati.

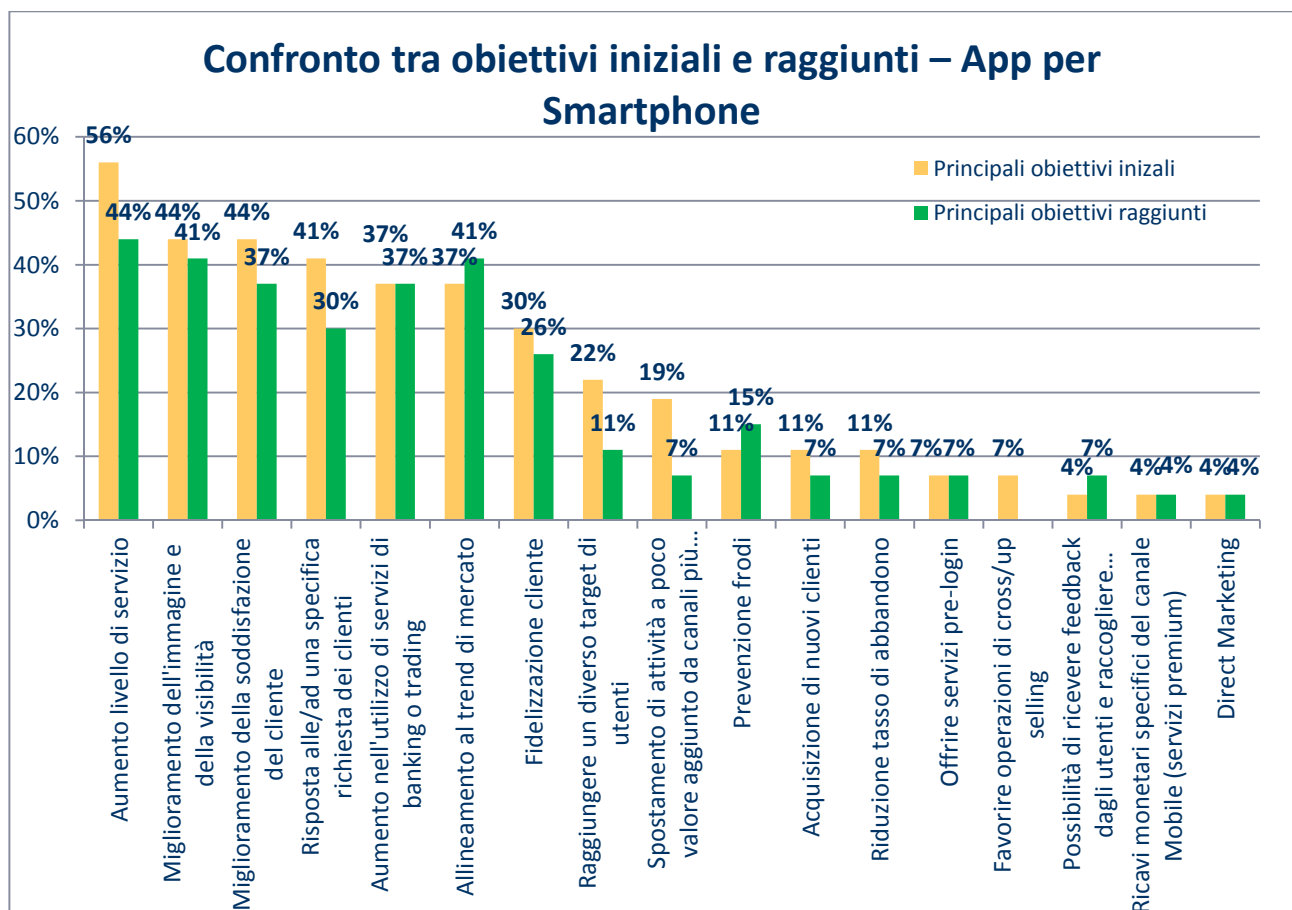


Grafico 1 - Confronto tra obiettivi iniziali e raggiunti (App per Smartphone)

In chiusura della sezione dedicata agli approcci al canale Mobile l'analisi si sofferma ad approfondire gli aspetti legati ai fornitori scelti per lo sviluppo dei servizi in

ambito Mobile, per comprendere a quali figure le banche si affidino (se fornitori con cui si consolidano relazioni già attive in altri ambiti o nuovi fornitori con esperienze Mobile) o se esistano invece delle spinte all'internalizzazione di tali competenze.

Il successivo ambito della ricerca si concentra su impatti e benefici del canale considerato iniziando con un'analisi relativa al livello di soddisfazione delle banche in relazione alle diverse piattaforme in merito a 3 ambiti: soddisfazione dei clienti, funzionamento tecnico e grado di diffusione e di utilizzo del canale. Non stupisce, alla luce dei risultati già evidenziati, registrare livelli di soddisfazione piuttosto elevati, nonostante si tratti di un canale ancora "giovane".

In seguito viene affrontato il tema della comunicazione, evidenziando che a prevalere risultano i canali di comunicazione interni alla banca. In merito viene proposto un approfondimento, con l'analisi di una matrice che presenta il posizionamento delle banche in relazione a due variabili: il livello di penetrazione dell'utenza Mobile rispetto all'utenza del canale Internet e strategia di comunicazione utilizzata.

In ultimo vengono analizzati gli scenari futuri in termini di direzione che si intende adottare per evoluzione dei servizi offerti tramite App e servizi di carattere innovativo che le banche prevedono di sviluppare nel prossimo anno.

L'ultima area tematica oggetto della nostra analisi riguarda il monitoraggio dei risultati, un tema particolarmente importante, soprattutto nell'ambito di un canale giovane e con una forte componente innovativa come il Mobile.

Inizialmente vengono analizzati i principali KPI adottati dalle banche per valutare le performance del canale Mobile, suddivisi per singola piattaforma (dal momento che i KPI potrebbero variare a seconda dello strumento utilizzato).

Dall'analisi emerge dunque come le banche si stiano attrezzando molto velocemente per offrire i servizi di Mobile Banking sulle differenti piattaforme a disposizione, con alcune che si mostrano, dall'analisi dei dati, ormai consolidate in termini di servizi

offerti, mentre su altre si concentrano ancora forti spinte innovative. In tutti i casi a prevalere sono indicatori piuttosto tradizionali, mentre sono ancora trascurati indicatori più evoluti, come potrebbe essere il tempo operatore liberato, probabilmente anche a causa della complessità di calcolo.

Lo studio sposta l'attenzione sugli aspetti organizzativi del canale per indagare quali siano più frequentemente le figure responsabili di effettuare il monitoraggio ed in quale modo i dati vengono utilizzati. Vengono proposte inoltre come approfondimento una matrice che riporta il comportamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio dei KPI e utilizzo dei dati raccolti ed una seconda matrice che ricerca il legame tra altre due variabili: percentuale di obiettivi raggiunti su obiettivi prefissati e frequenza di monitoraggio dei risultati.

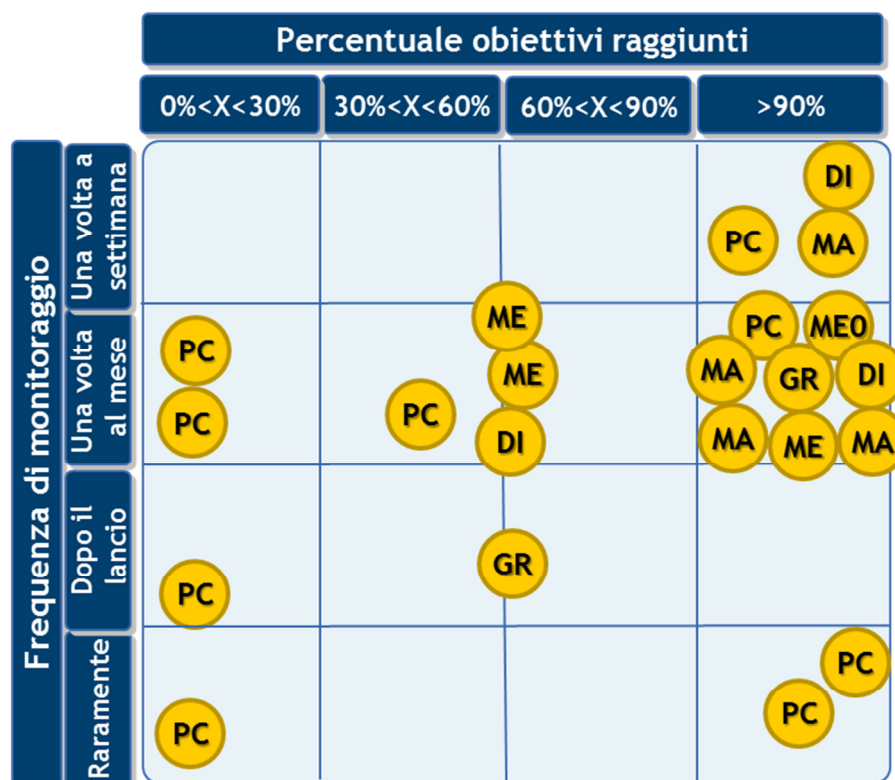


Figura 3 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e obiettivi raggiunti

Per ognuna delle matrici così definite sono stati identificati dei raggruppamenti di banche (cluster) sulla base del loro posizionamento rispetto alle due variabili considerate, allo scopo di comprendere e studiare in modo puntuale le eventuali correlazioni presenti tra le dimensioni messe a confronto.

L'ultimo paragrafo del capitolo rimane legato al tema del monitoraggio ma in un diverso ambito. Lo sguardo si sposta dall'interno della banca (di cui abbiamo analizzato gli aspetti legati al monitoraggio delle performance del canale Mobile), all'esterno, andando a studiare l'attenzione riservata dalle banche al monitoraggio della rete e dei media. Si evidenzia così che solo il 65% delle banche effettua in modo sistematico tale attività, concentrandosi prevalentemente sui i siti on line delle principali testate giornalistiche, ma senza tralasciare social network e App Store.

In conclusione sono stati indagati gli scopi di tale monitoraggio, evidenziando una varietà di motivazioni ed utilizzo delle informazioni, da cui emerge principalmente la volontà di effettuare attività di "Sentiment Analysis" per comprendere in che termini si parli sui media e sulla rete della propria banca e dei servizi offerti e in che modo invece si pongano nei confronti dei propri concorrenti.

Con riferimento ai dati studiati, è possibile affermare che l'analisi mostra un livello di soddisfazione delle banche in relazione al canale Mobile mediamente elevato anche, e soprattutto, perché si tratta di un ambito in forte sviluppo, uno dei pochi che anche in periodo di crisi mostra tassi di sviluppo molto positivi, registrando tassi di crescita anche in doppia cifra. Ne è un esempio quanto emerge dall'ultimo Rapporto di Ubiquity² sui servizi SMS di "Mobile Finance", da cui emerge che nel primo

² azienda che opera nel mercato dei new media nella progettazione e realizzazione di strategie digitali multicanale e partner tecnologico nell'attività di Ricerca dell'Osservatorio Mobile Banking.

trimestre 2013 il volume di SMS inviati dalle banche ai propri clienti è cresciuto del 42% portandosi da 67 milioni a oltre 95 milioni.

Capitolo 1 - Analisi della letteratura

1.1 Caratterizzazione del mercato e cenni storici

La tecnologia sta radicalmente modificando il modo di vivere e lavorare e la crescente rilevanza della navigazione internet da cellulare e dell'utilizzo dei social network è attualmente il oggetto di molte discussioni. Le possibilità offerte dalle nuove tecnologie hanno attivato un processo di cambiamento che richiede di ripensare le tradizionali modalità di comunicazione con il cliente.

La ricerca di innovazione da parte delle banche per incontrare (ed anticipare) le richieste di maggiore flessibilità da parte dei clienti non è però una questione emersa negli ultimi anni con le note evoluzioni nel campo delle tecnologie dell'informazione.

L'introduzione alla fine degli anni '60 delle "automated teller machine" (gli ormai più che noti ATM, più spesso identificati in Italia col nome "Bancomat") rappresentano un primo passo. In un primo momento non erano molte le operazioni che potevano essere effettuate: inizialmente infatti l'ATM fu progettato solo per effettuare prelievi o depositi, ma in questa occasione per la prima volta una carta magnetica, riutilizzabile e protetta da codice, poteva essere utilizzata per il ritiro di contanti dal proprio conto. Ovviamente queste macchine presentavano numerosi

vantaggi dal punto di vista delle banche, in quanto offrivano potenzialmente la possibilità di tagliare i costi, ridurre le code agli sportelli e generare ulteriori ricavi, derivanti dall'applicazione di oneri legati alle singole transazioni. Inizialmente gli ATM presentavano anche diversi problemi, primo su tutti il fatto che le macchine operassero, evidentemente, offline e non ci fosse quindi modo di controllare il saldo del cliente per verificare che contenesse denaro sufficiente per coprire il prelievo e, proprio per questo, era predisposto un limite giornaliero di 150\$ per i prelievi da ATM.

Nel corso degli anni però gli ATM sono evoluti, fino a diventare una vera e propria “banca al di fuori della banca”, arrivando ad offrire un'ampia gamma di servizi finanziari. L'infrastruttura del circuito ATM permette oggi al correntista che disponga di una carta di debito, previo inserimento della carta magnetica nell'apparecchiatura e dopo aver digitato il codice personale di sicurezza (PIN), di prelevare denaro dal proprio conto corrente restando entro massimali giornalieri e mensili prestabiliti da un qualsiasi ATM (anche di altre banche italiane) e di fruire di un vasto numero di servizi di tipo sia informativo che e dispositivo, come la visualizzazione di informazioni sul conto corrente o il pagamento di utenze.

Questa tendenza si muove oggi verso l'adozione di un sistema multicanale per la fruizione dei prodotti bancari, che preveda l'utilizzo di strumenti come telefono, PC, internet, Smartphone e Tablet. È in particolar modo sull'utilizzo di questi due ultimi strumenti che si concentrerà il presente lavoro.

Spostando quindi l'attenzione verso un canale che può, se non altro per il mezzo impiegato, apparire come un primo passo verso il mobile banking, l'offerta di un servizio di phone banking costituisce un ulteriore strumento messo a punto dalle banche per offrire un'assistenza comoda e costante ai propri clienti. Si tratta di un canale alternativo che entra a far parte dell'offerta della banca a partire dagli anni '90,

il primo che possiamo definire di “remote banking”. Questo canale opera attraverso un call center dedicato a cui il cliente può accedere generalmente autenticandosi attraverso codice personale numerico da digitare sulla tastiera del telefono o frase di riconoscimento (password) da riferire all'operatore con cui ci si mette in contatto.

Le ragioni che hanno portato gli istituti alla decisione di offrire un servizio di phone banking risiedono principalmente nella rapidità delle operazioni garantite da un operatore posto di fronte ad un terminale, al di là della cornetta, e nella costante disponibilità a qualunque ora: infatti, al di fuori degli orari di ufficio in cui l'operatore fisico non è disponibile, il servizio è generalmente garantito da un risponditore automatico.

A seconda dell'istituto di credito considerato ci possono essere delle variazioni sostanziali in termini di costi da sostenere per il cliente che voglia usufruire di questo canale. A partire dal numero del Call Center, che può essere privo di costi telefonici per il chiamante (numero verde), un normale numero telefonico con prefisso e con costi a carico del chiamante oppure in alcuni casi addirittura a tariffa maggiorata, fino alla possibilità di usufruire di questo canale senza costi aggiuntivi, mentre in alcuni, ma rari, casi può essere richiesto come prerequisito per l'accesso a questo canale di sostenere un canone mensile, trimestrale o annuale. I più rilevanti per il cliente restano però generalmente i costi variabili legati all'utilizzo del servizio: si tratta quindi delle commissioni legate alle singole operazioni bancarie eseguite.

Osservando con attenzione i call center bancari si nota come possano essere definiti dei veri e propri “uffici” della banca e non dei semplici punti di contatto, in particolare per lo svolgimento di attività delicate e spesso anche complesse che possono essergli affidate e per la conseguente necessità di un'elevata qualità delle risorse che ne fanno parte. Alcuni dati, per avere una misura della qualità del servizio offerto, vedono un tempo medio di attesa di 23 secondi per il 63% delle chiamate,

con una percentuale di chiamate risolte (in cui il cliente ottiene una risposta conclusiva all'interno della telefonata) che raggiunge il 90% dei casi e una durata media di ciascuna chiamate che, considerando anche la presenza di richieste complesse e articolate, si assesta sui 4 minuti. Inoltre, è interessante sottolineare come questo canale si sia evoluto, in modo da assumere caratteristiche fortemente multicanali anche al suo interno, con l'integrazione di altri strumenti nella gestione del rapporto con il cliente. Il Call Center (che possiamo più correttamente identificare ora con il nome "*Contact Center*") si interfaccia con la clientela non più solo "a voce", ma anche via sms, e-mail, chat e videochat.

In tempi ancora più recenti le banche compiono un passo ulteriore, ma certo non di minore impatto, con introduzione dell'internet banking, la prima tecnologia che permette al cliente di accedere ai servizi bancari non solo in ogni momento, ma sostanzialmente in ogni luogo in cui si disponga di un computer e di una connessione internet. Grazie a questa tecnologia, i clienti hanno la possibilità di controllare i dettagli del proprio conto, effettuare transazioni (come il trasferimento di denaro e il pagamento di bollette) potenzialmente senza muoversi da casa. L'online banking si è diffuso ed è evoluto lentamente, mentre le banche cercavano di risolvere le problematiche di carattere tecnologico e di rafforzare la fiducia dei clienti intorno a questa emergente modalità di fare banking. Negli ultimi anni, la diffusione ed il successo di questo sistema ha avuto un'enorme diffusione anche in Italia, fino a modificare anche lo scenario stesso del mercato bancario. Infatti, parallelamente alla nascita dei conti correnti virtuali, nascono le banche esclusivamente on-line, per le quali le operazioni possono essere effettuate solo ed esclusivamente in rete.

Con gli sviluppi nel campo della tecnologia dell'informazione e in particolare con lo straordinario diffondersi di internet all'interno di ogni casa, nasce una nuova opportunità per gli istituti finanziari per estendere i servizi offerti alla propria clientela a vantaggio di una maggiore flessibilità e una maggiore penetrazione nella vita

quotidiana dei propri clienti. Oggi, quando l'internet banking ha ormai raggiunto la propria "*massa critica*", è ormai opinione diffusa il fatto che l'internet banking abbia dato una spinta innovativa al mercato del banking e abbia offerto un modo del tutto nuovo di considerare il rapporto con la banca, che va del tutto al di là della semplice interazione tradizionalmente intesa come contatto diretto con il personale di sportello presso la filiale.

Grazie all'internet banking è diventato non solo possibile, ma universalmente comune riuscire ad accedere al proprio conto ed effettuare un'ampia gamma di operazioni, più o meno complesse, seduti nel proprio ufficio o a casa propria. Ma, nonostante abbia aperto una ampia gamma di nuove possibilità, l'internet banking presenta ancora una limitazione piuttosto stringente, in particolare nello scenario attuale in cui emergono come elementi sempre più centrali della vita quotidiana flessibilità e (utilizzo in) mobilità, ovvero il fatto di dover necessariamente disporre (congiuntamente) di un computer e di una connessione internet. Questo fatto non solo limita la possibilità di fare banking ovunque, ma ne limita anche la diffusione. Basti pensare al livello di diffusione dei computer, che seppure vastamente presenti, non raggiungono la capillarità a livello di distribuzione ed il numero dei telefoni cellulari, che proprio per questa ragione rappresentano per le banche una straordinaria potenzialità, che andremo ad analizzare nel corso dei capitoli.

La continua evoluzione tecnologica, specialmente in termini di connettività, consente al mobile banking di introdursi in questo scenario per sopperire ai limiti ora citati in merito all'internet banking: il mobile banking offre la possibilità di ampliare, e si potrebbe dire quasi estremizzare, il concetto di "Anywhere Banking". Non è necessario un computer con un accesso alla rete, per poter usufruire dei servizi di banking è richiesto solo avere con sé il proprio telefono cellulare. In particolare negli ultimi 5 anni è tornata molto forte l'attenzione sul Mobile da parte del settore bancario, alla luce dell'evoluzione tecnologica in campo mobile e del dilagante

successo degli Smartphone, ogni mese infatti assistiamo al lancio di dispositivi mobile sempre più innovativi e performanti. Questo fatto incide pesantemente sulle abitudini dei consumatori e di conseguenza sta cambiando rapidamente la modalità di offrire servizi e di fare comunicazione e marketing da parte del mondo aziendale e le banche, in questo, non fanno eccezione mostrando uno scenario in continuo fermento sia dal punto di vista tecnologico che da quello organizzativo. È questo un mercato dal potenziale estremamente elevato, basti pensare che già oggi si può affermare che il mobile web surfing sia diventato il modo più diffuso di accedere ai siti web e, di fatto, secondo gli analisti nel 2013 è previsto lo storico sorpasso a livello mondiale dei mobile surfer (ovvero di coloro che navigano su Internet utilizzando i telefoni cellulari di ultima generazione, i cosiddetti smartphone) sui pc surfer.

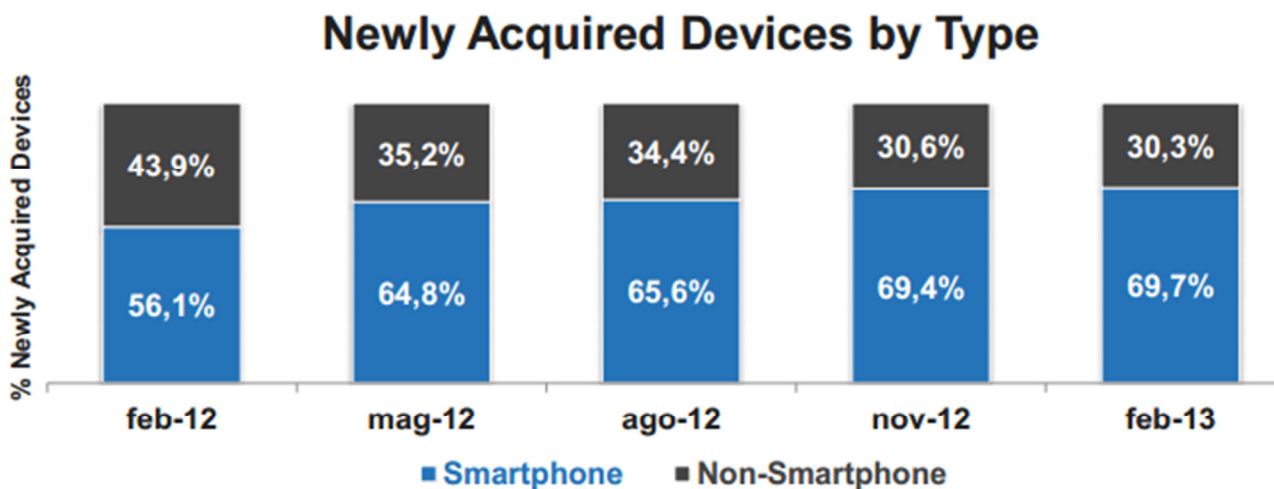


Figura 4 – La crescita degli Smartphone in Italia tra i nuovi dispositivi acquistati - Fonte: comScore

Nel 2012, a livello mondiale, i servizi di mobile banking, stando alle stime di Juniper Research, sono stati utilizzati da poco più di 590 milioni di persone e la maggioranza delle banche offre almeno un punto di accesso mobile, tramite SMS o App o mobile website. La maggiori banche molto spesso, soprattutto nei mercati ad alta

penetrazione di Smartphone e Tablet, adottano due, o addirittura tutte le tre tecnologie disponibili.

Questo è solo uno degli aspetti di cui le banche devono tenere conto in relazione alla ormai straordinaria diffusione degli Smartphone: secondo le stime non soltanto, infatti, si possono portare gli attuali 590 milioni di utenti alla quota record di un miliardo nei prossimi quattro anni (e forse anche prima), ma si può incrementare in generale il bacino di clientela. Un miliardo di utenti corrisponderebbero infatti “solo” al 15% di consumatori proprietari di Smartphone o Tablet.

Un altro elemento da evidenziare in relazione alla diffusione degli Smartphone viene sottolineato nella figura seguente.

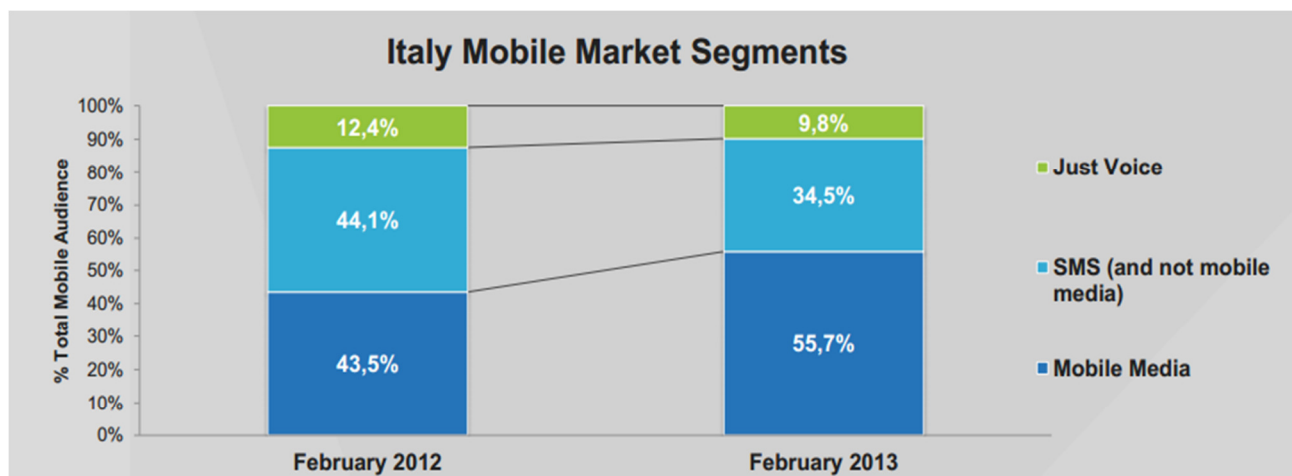


Figura 5 - Funzionalità utilizzate dai possessori di dispositivi mobili – Fonte: comScore

La figura mostra quali funzionalità vengano utilizzate dai possessori di telefoni cellulari, individuando tre categorie d’uso: “solo voce”, SMS, “Mobile Media”³. Emerge così che il 55,7% dell’utenza mobile italiana utilizza funzionalità che rientrano nella categoria “Mobile Media” con una forte crescita di anno in anno

³ Mobile Media: l’utente ha utilizzato browser, applicazioni, email, stream, ha scaricato musica o ha guardato video “on-demand” tramite il proprio dispositivo Mobile (nella categoria non sono inclusi gli SMS).

(+28% registrato solo tra 2012 e 2013) a discapito delle due categorie più “tradizionaliste” che non fanno ricorso alle funzionalità più avanzate offerte dai dispositivi di ultima generazione, mostrando che l’evoluzione in questo ambito è ben lontana dall’essere conclusa.

La flessibilità e la comodità del mobile banking potrebbe invece convincere molti utenti a sottoscrivere per la prima volta un prodotto bancario, proprio grazie al fatto che la gestione sarà rapida, semplice e sempre accessibile in autonomia.

I mercati interessati da questa trasformazione delle banche tradizionali in "banche portatili" saranno soprattutto il Nord America, l'Europa occidentale, più quelli asiatici di Giappone, Cina e Corea del Sud. Sono gli stessi, d'altronde, in cui la domanda per un servizio veloce, disponibile ovunque e in qualsiasi momento, è più stringente sia per esigenze lavorative sia a causa del nuovo stile di vita, sempre più hi-tech.

In Europa (o meglio, guardando ai cinque principali mercati europei, ovvero Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito) i possessori di Smartphone sono aumentati del 35% nell’ultimo anno, passando da 97,7 milioni a ottobre 2011 a 131,5 milioni a ottobre 2012, facendo così registrare una penetrazione di questi dispositivi nei mercati EU5 pari al 54,6%, mentre il rapporto ABILab 2013 “Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario” indica che la penetrazione degli smartphone nell’area EU5 si è già evoluta attestandosi, a fine 2012, al 57%.

Penetrazione Smartphone (% di utenti di telefonia mobile) nei paesi EU5 Media 3 Mesi a fine Ott. 2012 vs. Ott. 2011 Totale Abbonati Smartphone UK, DE, FR, ES e IT, Età 13+ Fonte: comScore MobiLens			
	Ott-11	Ott-12	Diff %
EU5	41.6%	54.6%	13
Spagna	48.4%	63.2%	14.8
UK	48.1%	62.3%	14.2
Francia	38.1%	51.4%	13.3
Italia	42.1%	51.2%	9.1
Germania	34.2%	48.4%	14.2

Figura 6 - Penetrazione Smartphone in EU5 - Fonte: comScore MobiLens

Guardando al solo mercato italiano le potenzialità non si riducono: si prevede infatti che il Mobile banking possa riuscire, grazie alla diffusione e alla familiarità che gli italiani hanno con il telefono cellulare, a raggiungere nel giro di pochi anni quasi tutti i possessori di conto corrente in Italia e spingersi addirittura in alcune fasce di utenza non “bancarizzate”.

Non bisogna dimenticare che la diffusione di strumenti tecnologici come smartphone e tablet è prevista in forte crescita nei prossimi tre anni. I numeri del mobile sono davvero impressionanti: se nel 2011 gli smartphone nelle mani degli italiani si aggiravano sui 20 milioni, con un incremento rispetto all’anno precedente del 52% e del 224% per quanto riguarda le ricerche in mobilità, attualmente gli smartphone stimati in Italia sono circa 32 milioni, raggiungendo a inizio 2013 (da quanto emerge dal rapporto di Nielsen “The Mobile Consumer - A global snapshot”) il 62% degli italiani. Rispetto a un bacino di circa 33 milioni di correntisti si contano oggi 48

milioni di possessori di cellulari di cui, soprattutto, più della metà con uno Smartphone in tasca.

Nei prossimi tre anni inoltre queste cifre sono destinate ad aumentare esponenzialmente, fino a raggiungere, secondo le previsioni, la straordinaria quota di 50 milioni di dispositivi. Infine, i dati registrati da Assinform relativamente al mercato degli smartphone nell'ultimo rapporto 2013 vedono un incremento di vendite del 62% tra il 2012 ed il 2013 con un numero di smartphone acquistati che solo nel corso dell'ultimo anno raggiunge gli 8,6 milioni.



Figura 7 – Vendita Smartphone in Italia – Fonte: Assinform/NetConsulting

Questi numeri fanno capire come mai sia così alta l'attenzione a parte degli istituti finanziari alle tematiche del Mobile banking: è facile pensare infatti che con queste cifre e con questi importanti tassi di crescita sarà possibile a breve eguagliare gli utenti di home banking che oggi sono circa 14 milioni e proseguire la crescita raggiungendo una popolazione ben più ampia, con la possibilità, come già accennato, di “conquistare” fasce di utenza in parte non “bancarizzate” o che non utilizzano l'home banking, come i giovani, particolarmente appassionati di nuove tecnologie e

sempre al passo con le innovazioni o i disabili, che con il mobile trovano un alleato ulteriore per abbattere alcune delle “barriere” di accesso presenti su altri canali (o gli immigrati che in questi device trovano un punto di contatto più semplice e rapido alla banca).

La figura seguente, che riporta la penetrazione dei servizi di Mobile Banking tra i possessori di Smartphone, mostra quanto ancora siano ampie le potenzialità di diffusione del canale Mobile. Anche nel Paese con la più ampia base di clienti di Mobile Banking attivi, gli Stati Uniti, questi servizi sono utilizzati solo dal 38% di possessori di Smartphone, mentre in Italia questa percentuale non raggiunge il 17%.



Figura 8 - Possessori di Smartphone attivi in ambito Mobile Banking in otto Paesi - Fonte: comScore MobiLens, December 2012

Abbiamo, nel corso del capitolo, parlato di un ritorno dell’attenzione delle banche al mobile negli ultimi anni, grazie al diffondersi dei telefoni cellulari di ultima generazione. Questo perché il mobile banking esisteva anche prima dell’avvento

degli smartphone, l'evoluzione tecnologica ha però permesso di ampliare in modo significativo la gamma e la complessità dei servizi offerti.

Inizialmente sotto il nome di mobile banking rientravano prevalentemente tutti i servizi, di tipo push e pull, fruibili tramite sms. Stiamo parlando, per esempio, di servizi che permettano al cliente di ricevere un sms di notifica ogni volta che viene utilizzata la carta di credito collegata al proprio conto (servizio di tipo push) o che, a seguito di una richiesta tramite sms, inviano sul telefono del cliente informazioni relative allo stato del conto, tipicamente il saldo del conto corrente (servizio di tipo pull).

Gli smartphone hanno invece reso non solo possibile ma necessario una rapida evoluzione del mobile e dei servizi offerti. Le enormi richieste di ulteriori servizi fruibili dai sempre più numerosi utenti "smart" che, con la possibilità di navigare in mobilità, esprimono la necessità di controllare anche la propria situazione finanziaria, in qualunque momento della giornata ed in qualunque luogo hanno costretto gli istituti finanziari a riconsiderare il canale mobile.

Oggi la maggior parte delle banche offre alla propria clientela almeno un servizio di Mobile Banking (sia esso un alert via Sms o la visualizzazione degli ultimi movimenti tramite Mobile site o App). Le banche che ad oggi non offrono servizi Mobile Banking, principalmente di piccole dimensioni nel 50% dei casi prevedono di realizzare i servizi nei prossimi sei mesi e nel 30% nel prossimo anno.

Entriamo ora nel dettaglio delle piattaforme tecnologiche utilizzate dalle banche per offrire i servizi di Mobile banking affinché i clienti possano fruirne.

1.2 Piattaforme tecnologiche

Al momento l'attuale offerta di servizi Mobile Banking è disponibile su quattro "piattaforme tecnologiche": Sms, Sim toolkit, Mobile Site e App.

1.2.1 SMS

Tutti i cellulari, compresi i più moderni smartphone, sono in grado di ricevere ed inviare SMS. Per questo i servizi erogati tramite questa tecnologia hanno il grande pregio di poter potenzialmente raggiungere tutta la clientela della banca.

Dapprima, prevalentemente per l'onerosità e quindi la scarsa diffusione dei piani dati per telefoni cellulari, la maggior parte degli istituti finanziari basavano la propria offerta di servizi di mobile banking esclusivamente su questa tecnologia.

In questa modalità, la comunicazione cliente-banca e banca-cliente avviene, quindi, mediante lo scambio di messaggi di testo e dal punto di vista tecnologico è di gran lunga il servizio meno complesso permettendo però un grado di operatività limitato.

I servizi offerti tramite sms hanno però il vantaggio di essere a carattere personale, rendendo il servizio offerto più diretto ed efficace e meno dispersivo.

Si tratta infatti per lo più di servizi di tipo informativo o che permettono una gamma molto limitata di operazioni di tipo dispositivo, come la ricarica delle utenze telefoniche o prepagate. Questo servizio prevede due modalità base di applicazione (già anticipate nei paragrafi precedenti):

- i messaggi possono essere inviati automaticamente dalla banca al verificarsi di determinati eventi come l'addebito di un'operazione che superi un certo importo di soglia o l'utilizzo di una carta di credito legata al conto, oppure con una frequenza predeterminata dal cliente: in questo caso parleremo di servizi di tipo push.

- i messaggi di testo inviati dalla banca possono essere delle risposte a specifiche richieste da parte del cliente, come la richiesta del saldo del conto o il controllo della situazione del deposito titoli e parleremo allora di servizi di tipo pull.

In quest'ultimo caso, per accedere ai servizi di Mobile Banking, l'utente deve confezionare un opportuno messaggio rigorosamente formattato da inoltrare all'opportuno numero del centro servizi. Il server della banca riceve quindi il messaggio e, dopo averne verificato la validità e la correttezza formale, provvede ad eseguire l'operazione richiesta e ad inviare al cliente il messaggio di conferma dell'avvenuta operazione oppure il messaggio contenente le informazioni desiderate.

1.2.2 Sim Application Toolkit

La prima applicazione SIM Toolkit risale al 1997 con l'offerta di un servizio di remote banking offerto da Barclay's in collaborazione con Cellnet. Si tratta di un insieme di comandi/applicazioni inseriti nella SIM card del dispositivo, con la possibilità in questo modo di far risiedere direttamente su essa il "menù" dei servizi di mobile banking.

Si tratta in effetti di uno standard ETSI/SMG (European Telecommunications Standards Institute ed il relativo comitato tecnico Special Mobile Group) sviluppato nel 1996 con lo scopo di offrire servizi a valore aggiunto utilizzando telefoni cellulari dotati di tecnologia GSM per effettuare operazioni di vario genere in ambito Mobile Commerce.

Per poter utilizzare servizi come il pagamento delle bollette o controllare i movimenti del proprio conto corrente è necessario un telefono cellulare compatibile ad ospitare

questo tipo di servizi, un gestore telefonico che supporti queste operazioni e un'apposita SIM card.

L'applicativo programmato all'interno della SIM card GSM permette di sfruttare l'interfaccia del dispositivo e di costruire uno scambio interattivo con la rete o con un qualunque database remoto o server aziendale. L'utente potrà poi, senza quindi bisogno di effettuare download, installazioni o aggiornamenti, selezionare l'operazione che desidera effettuare tra quelle predisposte all'interno del menù presente sulla Sim Card, inviando così la richiesta per il servizio prescelto, ottenendo rapidamente (nel giro di pochi secondi) un SMS di risposta contenente le informazioni richieste. In sostanza, se si vuole, ad esempio, conoscere il saldo disponibile sul proprio conto è sufficiente selezionare la voce corrispondente all'interno del menù predisposto e, inseriti gli eventuali dati necessari (come il numero del conto), questi vengono crittati, convertiti in SMS e quindi inviati verso la rete mobile, che li inoltra verso il Server della banca.

Si può dire che questa tipologia di servizio operi in pratica come i servizi di banking fruiti tramite piattaforma SMS di tipo pull, ovvero attivabili su richiesta specifica del cliente, con la differenza che in questo caso al cliente non è richiesto di ricordare la sintassi specifica dei vari comandi, passaggio che verrà invece effettuato in automatico dalla Sim Toolkit Application.

E' possibile anche far sì che la voce selezionata all'interno del menù sfrutti altre funzionalità del device, effettuando ad esempio con un semplice click la chiamata al Call Center della banca, il cui numero sarà già memorizzato automaticamente all'interno della Sim.

Il menù dei servizi, in caso si rendano disponibili nuove funzionalità o migliorie, viene aggiornato direttamente *Over The Air* (OTA) dal gestore telefonico, attraverso

quindi un colloquio fra SIM e rete, che può spedire alla prima veri e propri applicativi che verranno in essa memorizzati.

La Sim Application Toolkit emerge quindi come una componente in grado di fornire applicazioni personalizzate, di semplice utilizzo e facilmente aggiornabili o modificabili a seconda delle esigenze e dei feedback ricevuti.

Come già anticipato, la sicurezza di questo tipo di applicativi è garantita da solidi sistemi di cifratura dei messaggi di testo inviati verso il Server della banca e di quelli spediti in risposta alle richieste del cliente. Trattandosi nel caso particolare di applicativi Sim Toolkit sviluppati nel campo del Mobile banking e trading di dati particolarmente sensibili, vengono impostati meccanismi ulteriori per garantire livelli di confidenzialità, integrità e autenticità dei dati scambiati ancora più elevati e proprio in questa ottica tutti i messaggi vengono necessariamente tracciati e memorizzati.

In ultimo è bene sottolineare che non molte banche fanno uso di questa piattaforma e che si tratta principalmente di banche di grandi dimensioni con un forte legame con un operatore telefonico.

1.2.3 Mobile Site

Il servizio viene fruito dall'utente tramite la navigazione attraverso il proprio cellulare su siti appositamente progettati e realizzati per questo tipo di dispositivi.⁴ Questo tipo di servizio non richiede l'installazione di nessun applicativo sul proprio cellulare, ma solamente un dispositivo abilitato alla navigazione tramite browser.

⁴ Osservatorio Mobile Banking, "La banca a portata di mano", 2012

Come è già stato evidenziato un fenomeno della navigazione sul web tramite Smartphone o Tablet è tutt'altro che marginale e sta crescendo così velocemente che in alcune aree ha già superato il traffico proveniente dai PC (in India, ad esempio, la navigazione da Mobile ha ormai raggiunto il 60%, contro il 40% delle connessioni effettuate da computer) e in Italia, secondo i dati pubblicati nel 2013 dall'Osservatorio Mobile Internet Content & Apps, i Mobile surfer sono 22 milioni.

L'origine di questo boom risiede certamente nel proliferare delle tariffe flat (ovvero gli abbonamenti che consentono, con il pagamento di un importo prestabilito a scadenze prefissate, di navigare in ogni momento restando entro determinate soglie e senza costi aggiuntivi), che nel 2012 per la prima volta superano la metà del valore del mercato, e nel sempre crescente numero di possessori di Smartphone e Tablet, fenomeno ai cui valori abbiamo già fatto riferimento in precedenza.

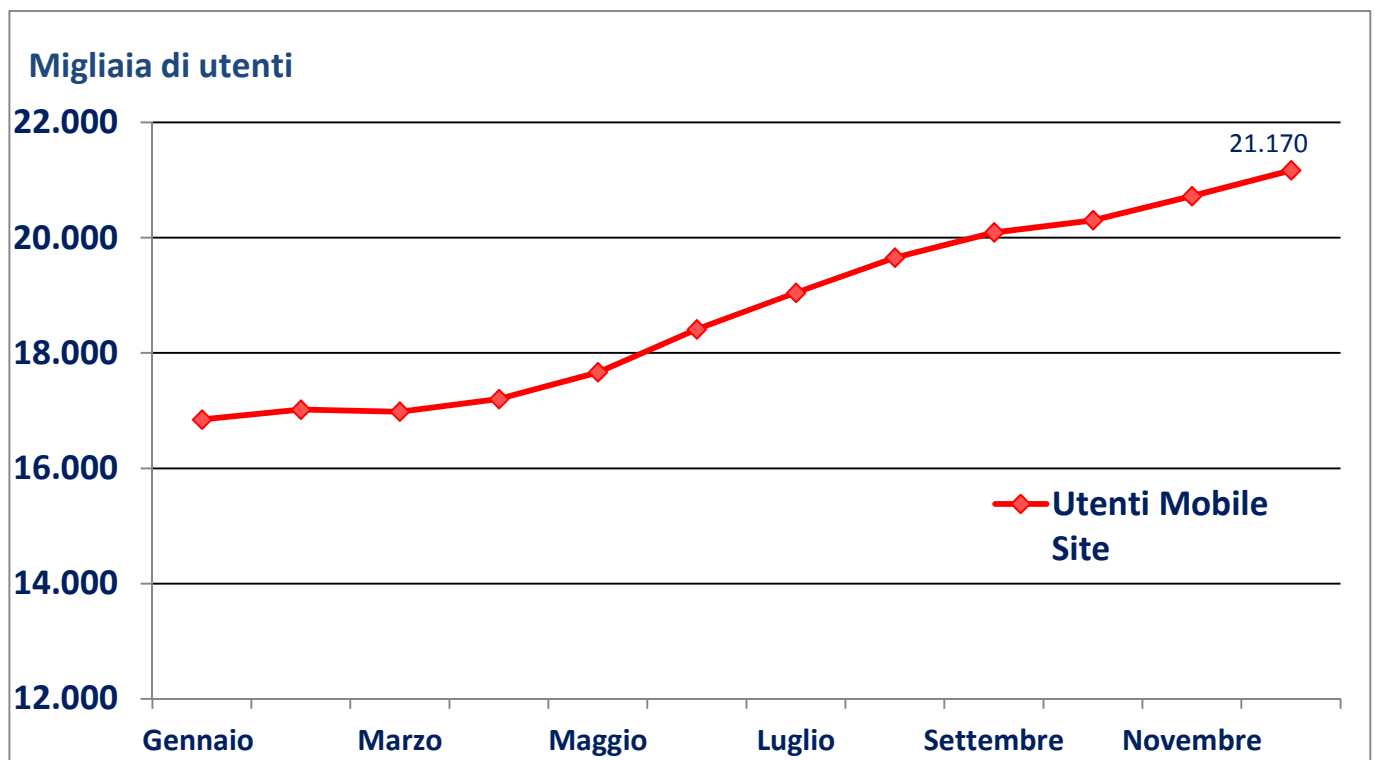


Grafico 2 - Utenti Mobile Site in Italia - Fonte: comScore

Un altro elemento di rilievo va ricercato in una nuova, giovane generazione di clienti aperti e curiosi nei confronti dell'innovazione e della tecnologia, che sta acquistando una rilevanza sempre maggiore nel mondo del lavoro e nella società in generale. Questa generazione è dunque più aperta a sperimentare le innovazioni fornite dalle nuove tecnologie, tra cui spiccano anche i servizi di mobili banking.

Il tema del Mobile Site, a livello generale, è ancora parzialmente controverso: in molti casi non esiste ancora una versione del sito ottimizzata per Smartphone (o Tablet) e l'offerta prevede la semplice connessione alla tradizionale versione desktop del sito web. In relazione al fenomeno della navigazione da dispositivi mobili, invece, le banche non devono dimenticare di prestare attenzione alle differenti esigenze degli utenti Mobile rispetto a quelle legate alla navigazione da PC e sulla base di queste richieste modellare l'offerta della banca in ambito Mobile Site.

Esistono diverse ragioni per cui è importante per le banche dotarsi di un sito web Mobile in aggiunta ad un sito progettato per la navigazione da PC.

Una prima importante motivazione può essere ricercata nella richiesta di velocità nell'apertura della pagina da parte dell'utente, che mediamente è disposto ad attendere solo pochi secondi l'avvenuto caricamento del sito: se ciò non accade il 75% degli utenti tende ad abbandonare la pagina alla ricerca di altre soluzioni.

Bisogna quindi considerare che nonostante le continue evoluzioni in atto, la connessione dati dei dispositivi mobili non raggiunge generalmente la velocità di navigazione dei computer e per questa ragione è opportuno progettare un sito Mobile semplice e leggero, focalizzato sull'immediatezza e la chiarezza dei contenuti, che permetta con pochi movimenti delle dita di raggiungere le informazioni di interesse, così da ridurre al minimo la perdita di contatti e visualizzazioni.

Design e navigabilità sono altri elementi di grande rilievo nella creazione di un sito Mobile. È evidente infatti come le dimensioni dello schermo di uno Smartphone siano molto diverse di quelle di un normale computer ed è per questo necessario creare un sito che si adatti a questa caratteristica.

Il sito Mobile dovrà ovviamente ispirarsi alla versione desktop, mantenendone il più possibile la veste grafica (in modo da non confondere l'utente che utilizza in momenti diversi entrambe gli strumenti), prestando attenzione ad offrire un'interfaccia ed un sistema di navigazione che risultino semplici ed intuitivi, per esempio utilizzando pulsanti più grandi per migliorarne la visibilità su schermi di dimensioni ridotte per evitare all'utente di dover zoomare in continuazione ed eliminando elementi ed animazioni inutili per lasciare spazio ai contenuti che devono risultare facilmente leggibili ed accessibili.

Il sito Mobile, infine, dovrà essere dotato di un sistema per il riconoscimento del dispositivo mobile in uso per la connessione che consenta il re-indirizzamento automatico verso la versione Mobile del sito, che dovrà il più possibile contenere layout fluidi in grado di adattarsi alle varie possibili dimensioni dei display ed al loro orientamento.

1.2.4 Applicazioni (App) per Smartphone e Tablet

In ambito Mobile, per App si intende un programma o un applicativo software creato allo scopo di essere installato su determinati dispositivi mobili in modo da poter in questo modo interagire con i componenti del cellulare e con l'utente che lo utilizza.

La fruizione del servizio, dunque:

*“presuppone il download e l’installazione sul proprio cellulare di uno specifico applicativo software, che consente all’utente di fruire in locale determinate funzionalità e di connettersi al sistema per sincronizzare le informazioni in modalità batch.”*⁵

Il primo e più conosciuto Store di applicazioni (l’App Store della Apple Inc.) , come è ben noto, nasce nel 2008, un anno dopo il lancio del primo iPhone sul mercato avvenuto all’inizio del 2007, con un “parco” di 500 applicazioni al momento del lancio.

Un application store è un portale web da cui i possessori di un dispositivo abilitato (Smartphone, Tablet ma anche PC) possono scaricare un applicativo software da installare sul proprio dispositivo mobile in modo da personalizzare il device a seconda delle proprie esigenze. Si tratta in sostanza di un negozio online che rappresenta un canale distributivo attraverso cui gli sviluppatori di App, e le aziende che vi si affidano, hanno la possibilità di interfacciarsi con il cliente.

Oggi, soli 5 anni dopo la nascita degli application store, i numeri sono ben diversi: il numero di App scaricate è passato da 35 miliardi nel 2012 a 52 miliardi nel 2013, con un incremento quindi del 48% solo nel corso dell’ultimo anno ed un valore legato al mercato delle applicazioni che si attesta nel 2013 sui 25 miliardi di dollari, vedendo una variazione di segno positivo del 62% rispetto all’anno precedente.

In Italia, secondo i dati comScore relativi al 2012, sono più di 18 milioni gli utenti che utilizzano App tramite il proprio Smartphone, di cui 8 milioni scaricate dall’application Store (mentre i restanti 10 milioni si riferiscono all’accesso ad App precedentemente installate sul proprio device).

⁵ Osservatorio Mobile Banking, 2012, “La banca a portata di mano”, p.125

Il grafico seguente mostra una rappresentazione di questo dato e la sua evoluzione nel corso del 2012.

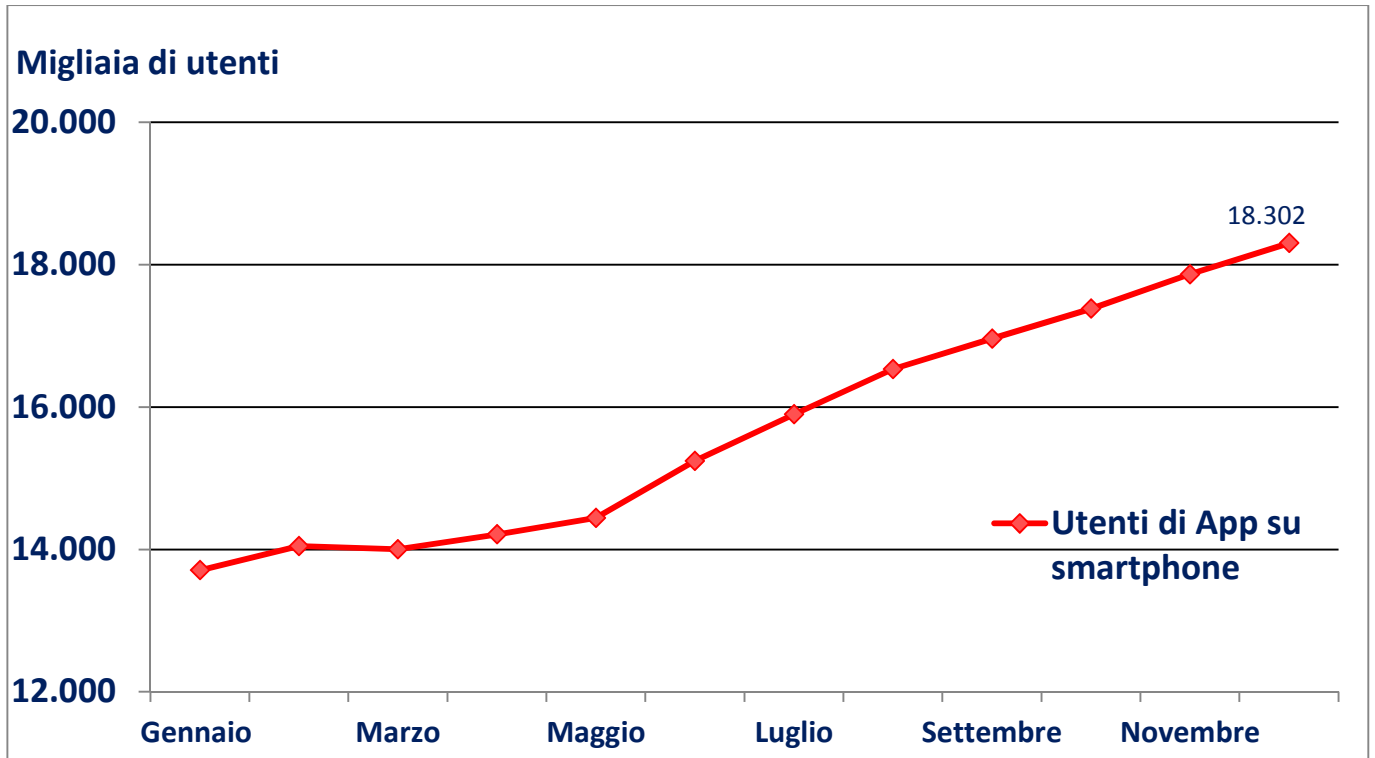


Grafico 3 - Utenti di App per Smartphone in Italia - Fonte: comScore

Le applicazioni presenti nei vari Store possono essere distinte in due principali categorie: App a pagamento e App gratuite. Queste ultime possono essere scaricate ed installate sul dispositivo senza costi (intesi come aggiuntivi a quelli previsti della propria tariffa per la connessione dati necessaria per il download dell'applicazione), mentre per le prime è necessario effettuare un esborso specifico per l'acquisto e solo a questo punto sarà possibile installare l'applicazione. A differenza di altri mercati, qui sono generalmente gli sviluppatori a scegliere se imporre o meno un prezzo d'acquisto e, nel caso, a stabilire l'importo visto dall'utente finale, avendo la possibilità proprio come in un e-marketplace di entrare in contatto direttamente con l'acquirente, senza dover cedere i contenuti ad un intermediario o rivenditore.

Bisogna però evidenziare che per ogni transazione eseguita su un qualsiasi Store è stabilito che il 70% del prezzo di vendita di una App venga riconosciuto allo sviluppatore, mentre il restante 30% viene trattenuto dal proprietario dello Store e della relativa piattaforma.

Nell'ambito delle App a pagamento si stanno recentemente compiendo delle significative evoluzioni: se infatti in passato l'unica modalità accettata per effettuare l'acquisto di una App era previo inserimento di un proprio numero di carta di credito, sottoscrivendo un account su iTunes per tutti i device con sistema operativo iOS o tramite Google Wallet per i dispositivi Android (per citare solo le due piattaforme predominanti sul mercato), si sta registrando attualmente l'introduzione del credito telefonico come possibile nuova modalità di pagamento. Per ora in Italia questa alternativa è stata resa disponibile solo per lo Store dei dispositivi Android (Google Play) e per un insieme limitato di operatori telefonici (Wind e Vodafone), ma ci si aspetta che questo accordo stretto tra Google e le due compagnie (effettuato a livello globale) garantirà un significativo incremento del fatturato dello Store che può cercare in questo modo di rivolgersi a quella fascia di possessori di Smartphone e Tablet che ad oggi non effettuano alcun acquisto di App a pagamento perché non vogliono utilizzare la propria carta (si registra che ad oggi siano il 29% dei Mobile Surfer). Ci si aspetta, anche per questa ragione, un aumento della quota di mercato di Google in relazione ai ricavi provenienti dagli Store, ad oggi ancora marginali se rapportati a quelli del principale concorrente: nel 2012 infatti Apple gestiva ancora quasi l'80% dei ricavi complessivi del mercato.

1.3 Il contesto per le banche

Il mobile banking esiste da più di un decennio, ma la sua popolarità e il suo tasso di adozione sono cresciuti enormemente solo negli ultimi anni. L'atteggiamento del

consumatore nei confronti del mobile banking si è evoluto in maniera positiva grazie all'emergere dei telefoni cellulari di ultima generazione, i sempre più comuni smartphone, alla loro incredibile diffusione a livello globale tra la popolazione bancarizzata e all'avanzare della tecnologia in termini di sicurezza.

Il corrente scenario economico, dunque, richiede alle banche di individuare i canali che risultano più importanti per i propri clienti e di trasferire, attraverso questi, un'esperienza positiva.

Il crescente peso dell'ICT nell'economia globale nel corso degli ultimi anni è innegabile: anche nell'attuale contesto infatti l'economia digitale ha fatto registrare, a livello mondiale, una crescita del 5,2% nel 2012 dimostrando di essere il motore trainante della crescita.

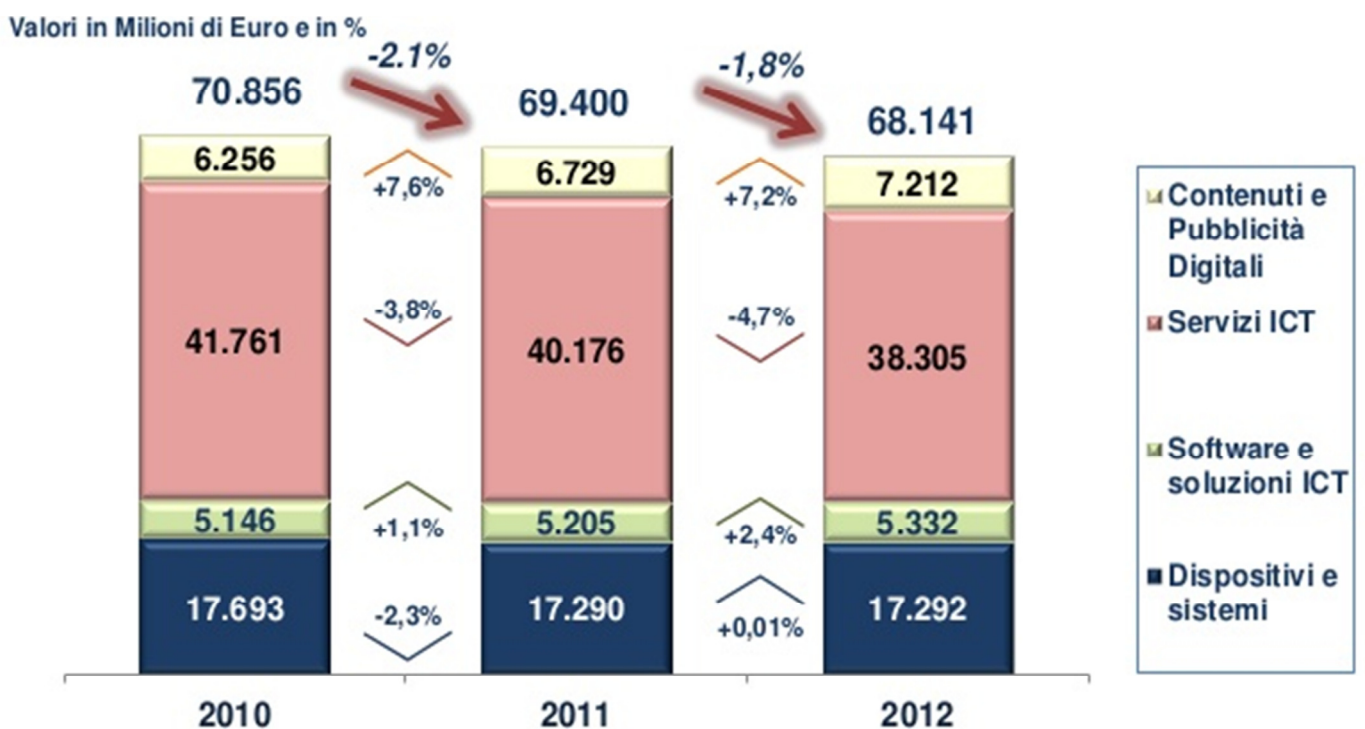


Figura 9 - Il mercato ICT in Italia - Fonte: Assinform / Netconsulting

È necessario sottolineare però che nel corso gli ultimi anni l'Italia si sia dimostrata spesso in controtendenza con i dati registrati a livello globale, segnando un tasso annuo negativo (-1,8% nel 2012 in rapporto all'anno precedente e -2,1% nel 2011 rispetto al 2010) stemperato solo dal boom di vendite di smartphone (+62% nel 2012 rispetto all'anno precedente contro un incremento a livello globale che si arresta al 41%)⁶.

Se si guarda ai servizi bancari ed i loro processi distributivi, si nota come essi presentino caratteristiche che permettono alle banche di beneficiare in modo eccezionale dell'attuale evoluzione dell'ICT. La sostanziale immaterialità dei servizi finanziari infatti rende potenzialmente “digitalizzabile” gran parte dell'operatività della banca.

In sostanza, un canale distributivo bancario è rappresentato da un insieme di soluzioni organizzative e tecnologiche attraverso cui è possibile al cliente ottenere l'erogazione del servizio desiderato e dal momento che tali servizi presentano prevalentemente un carattere informativo, è facile intuire come il ricorso ad una tecnologia sempre più evoluta possa potenzialmente portare enormi vantaggi per gli istituti finanziari.

Le banche stanno così trasferendo, ove possibile, i clienti da canali ad alto costo a canali caratterizzati da costi più contenuti, muovendosi in questo modo verso una riduzione il costo totale di servizio al cliente.

Questo fatto può fornire agli istituti di credito una leva in più per riuscire a fornire il giusto prodotto al giusto segmento di mercato attraverso il canale più idoneo, ottenendo allo stesso tempo una riduzione dei costi complessivi ed un innalzamento del livello di servizio percepito dal cliente.

⁶ Assinform, “44° rapporto sull'Informatica, le Telecomunicazioni e i Contenuti Multimediali”, 2013

La banca tradizionalmente intesa, che prevede una distribuzione fisica capillare sul territorio, ha da sempre dato la possibilità al cliente di fruire di un alto numero di servizi dai più semplici a quelli caratterizzati da un elevato grado di complessità e di competenze richieste, ma determinando inevitabilmente dei costi che è per le banche necessario recuperare, andando spesso a gravare sulla relazione con il cliente. Diventa allora fondamentale per le banche definire un assetto distributivo multicanale che crei valore tanto per il cliente quanto per la banca.

Le attuali evoluzioni, permettendo di ricorrere a modalità alternative per le interazioni banca-cliente, consentono dunque alle banche di ridurre l'incidenza dei costi legati alle operazioni di routine e di diversificare i canali attraverso cui vengono offerti i servizi, portando così una doppia opportunità: una possibile riduzione dei costi dal punto di vista della banca e la possibilità di un'offerta più competitiva e qualitativamente superiore dal punto di vista del cliente, grazie a prezzi e condizioni migliori.

Un altro aspetto da considerare riguarda il fatto che le banche si trovano oggi a fronteggiare un mercato in cui prodotto e prezzo non sono più le uniche variabili di differenziazione rilevanti, fatto che porta inevitabilmente alla necessità di riconsiderare quali siano gli aspetti che concorrono a determinare la "customer retention".

L'innovazione, legata in particolare ad una migliore e più rapida capacità di trasferire il giusto prodotto al cliente, può aiutare le banche ad offrire una differenziazione dal punto di vista della "user experience", che può essere d'aiuto per supportare una maggiore capacità di trattenere i clienti.

Globalmente, le banche stanno investendo in servizi finanziari accessibili tramite mobile per fornire servizi bancari che rispondano alla necessità di "dialogare" con la

banca in completa mobilità e allo stesso tempo siano in grado di ridurre il costo complessivo delle operations.

Di fronte al trend globale di forte crescita relativo ai contatti con la banca sostenuti tramite internet, ci si aspetta che le banche accrescano la loro presenza in termini di online marketing, sfruttando tecnologie quali il Web 2.0 e social network, che si sono evoluti fino ad diventare parte integrante del mix di canali che la banca deve presidiare.

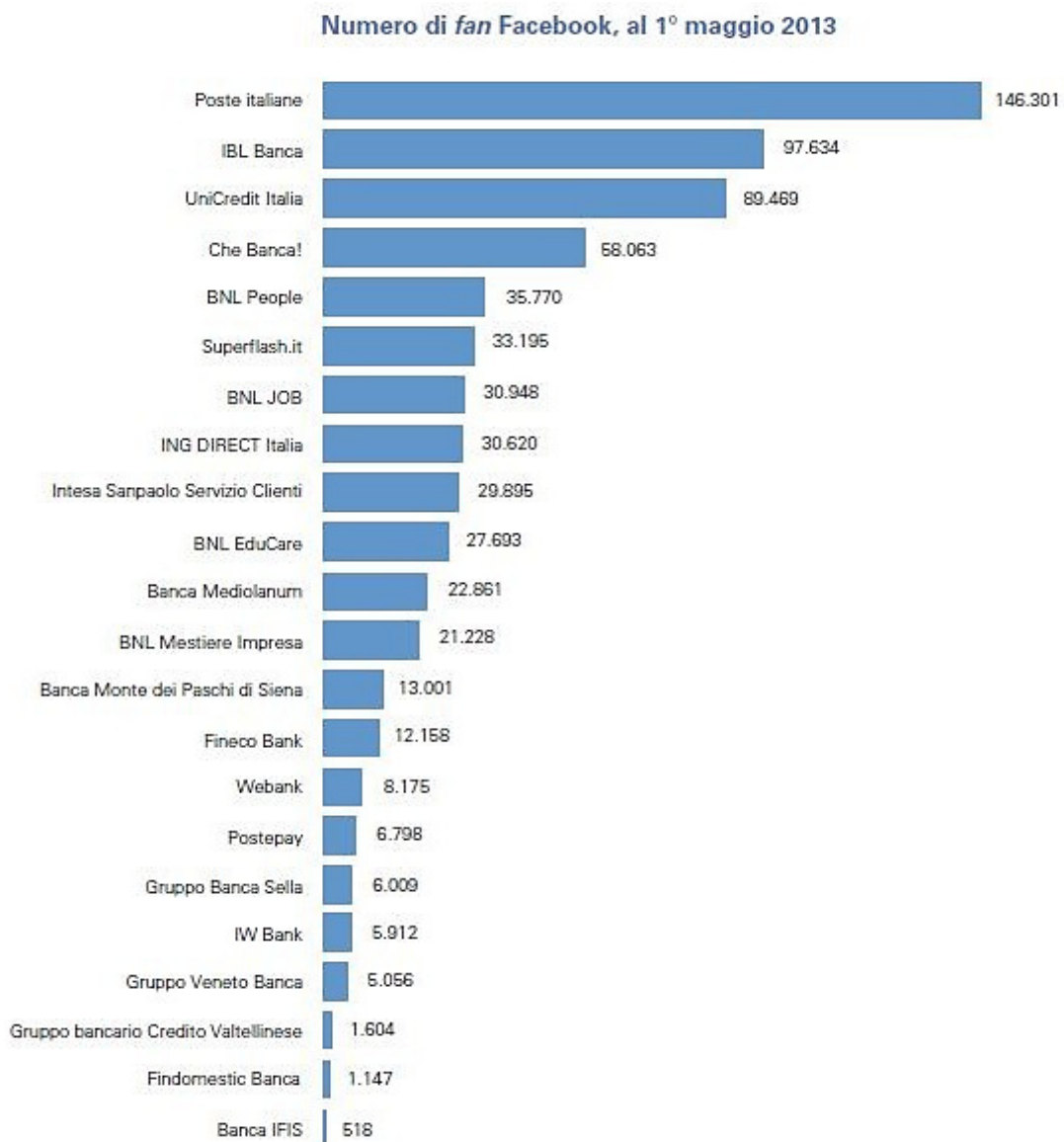


Figura 10 – Le banche e Facebook - Fonte: ECCE Customer / Decisyon

Risultano infatti più di 700.000 gli italiani che interagiscono con le banche tramite Facebook o Twitter (solo considerando fan e follower dei due portali), in particolar modo nelle ore in cui sportelli e filiali risultano chiuse al pubblico, per ottenere assistenza o semplici informazioni.

Molte banche stanno cercando di sfruttare il canale social per promuovere il proprio brand o particolari iniziative e per comunicare con la clientela, anche se ancora molti sono i progressi che possono essere compiuti prima che gli istituti finanziari possano affermare di sfruttare a pieno le potenzialità offerte da questo canale.

Gli istituti finanziari stanno inoltre investendo in strumenti di analisi incentrati sul cliente, per riuscire a comprenderne meglio le necessità, gli schemi di acquisto e di utilizzo dei canali, informazioni che a loro volta possono essere di grande aiuto per costruire delle solide fondamenta su cui andare a costruire uno solido e continuativo rapporto con il cliente.

1.3.1 Il ruolo delle filiali

Nonostante le filiali rimangano dei centri importanti per guidare le vendite dei prodotti di natura finanziaria, questi presentano anche i costi operativi di gran lunga più elevati.

Un fattore chiave per le banche riguarda la capacità di giustificare gli elevati costi rappresentati dal mantenimento delle filiali, trovandosi allo stesso tempo a fronteggiare consistenti difficoltà nell'ottenere una convincente crescita delle entrate guidata dalle filiali stesse. Inoltre, il nuovo ambiente di regolamentazione e la sempre crescente competizione, specialmente per quanto riguarda i depositi sul conto corrente, stanno incidendo sulla profittabilità delle banche, forzandole a ridurre i costi complessivi delle transazioni.

Le filiali e i call center presentano i costi medi per transazione effettuata più elevati (4.0\$ e 3.8\$ rispettivamente), contro un costo medio per transazione di 0.9\$ per gli ATM. Se le banche riuscissero effettivamente a trasferire i propri clienti da canali a costo elevato a quelli a costo più ridotto, come il mobile o l'online banking, gli istituti finanziari potrebbero ridurre in modo significativo i costi sostenuti per il servizio al cliente, ottenendo allo stesso tempo la possibilità di migliorare il proprio ROI.

I progressi tecnologici e i mutamenti nelle preferenze dei consumatori (come la possibilità di accedere ai servizi offerti dalla banca senza limitazioni dettate dall'ora o dal luogo in cui ci si trova) hanno necessariamente portato ad/guidato una variazione nella domanda e nel tradizionale modo di "fare banca" concentrato prevalentemente sulle filiali.

Nonostante una progressiva "smaterializzazione" dei processi bancari sia evidente, questo infatti non comporta che la struttura fisica della banca (e quindi le sue filiali) perda importanza, restando anzi di primaria importanza nel rapporto banca-cliente, specialmente per quei servizi ad alto valore aggiunto, come per la sottoscrizione di alcuni servizi finanziari, che richiedono una figura specializzata e per cui, proprio per questa ragione, è fondamentale per il cliente, ma non solo, un rapporto di fiducia che deve necessariamente passare per la conoscenza reciproca.

Quanto appena evidenziato fa emergere l'importanza di avere all'interno della banca risorse umane altamente preparate in grado di gestire operazioni sempre più spesso caratterizzate da un alto livello di complessità e per interagire con una clientela sempre più esigente e preparata rispetto al passato riguardo alle tematiche finanziarie. I canali virtuali non sono quindi da intendersi come sostitutivi delle filiali tradizionali, ma sanno essere tanto più efficaci quanto più sono in grado di integrarsi tra di loro e con tutti gli altri canali distributivi di cui la banca fa uso, andando a creare una gamma di strumenti attraverso cui gli istituti finanziari riescono a portare

ai clienti un servizio il più possibile completo, anche se in continuo miglioramento ed evoluzione.

Questo mutamento ha avuto principalmente riscontro nell'emergere dei canali diretti come mezzi di fondamentale importanza per raggiungere una clientela sempre più ampia a costi molto più contenuti. Le grandi banche tradizionali stanno sempre più investendo ed innovando con l'obiettivo di allineare le proprie strategie distributive, in termini di canali utilizzati, con le richieste e i nuovi bisogni dei clienti.

Allo stesso tempo gli istituti finanziari stanno concentrando sempre più la loro attenzione al tentativo di raggiungere un'integrazione sempre più focalizzata sulla multicanalità per garantire all'utente gli stessi servizi offerti e lo stesso livello di "user experience" attraverso tutti i canali a disposizione: anche se la multicanalità non è certo un concetto nuovo per le banche, che hanno già compiuto molti progressi in questa direzione, per riuscire effettivamente a raggiungere completamente quest'obiettivo è necessario che le banche riescano a superare alcune sfide chiave. In primo luogo le banche si trovano a dover affrontare i problemi di compatibilità con applicazioni, sistemi e processi precedenti, che spesso non sono stati progettati nell'ottica di interazione con altri applicativi, e a fronteggiare problemi legati alla mancanza di competenze dei lavoratori ad operare in un ambiente multicanale.

La crescente popolarità dei canali diretti, accompagnata dalla variazione nei tradizionali schemi di utilizzo dei canali di contatto con la banca, è sfociato nella necessaria trasformazione dei canali tradizionali, quali le filiali. Anche se, come si è già evidenziato, i clienti continuano a considerare le filiali come un canale molto importante per effettuare transazioni di carattere finanziario, si aspettano anche che il loro ruolo evolva gradualmente verso una struttura maggiormente orientata ad una funzione primariamente consultiva e legata a servizi basati sull'interazione diretta con il cliente.

Anche i problemi legati alla gestione delle code e ai tempi di attesa nei canali tradizionali, quali filiali e call center, possono trovare una risoluzione in un maggiore e più completo uso di canali diretti come il mobile e l'online.

1.4 Il Mobile Banking in Italia

Nel mercato del banking italiano il Mobile è ormai una realtà consolidata. Dallo studio effettuato dall'Osservatorio Mobile Banking nel corso dell'ultimo anno su un gruppo ampio ed eterogeneo di banche italiane, che comprende 30 dei principali istituti finanziari italiani, risulta che il 90% di queste offre ormai almeno un servizio fruibile tramite Smartphone, cellulare o Tablet.

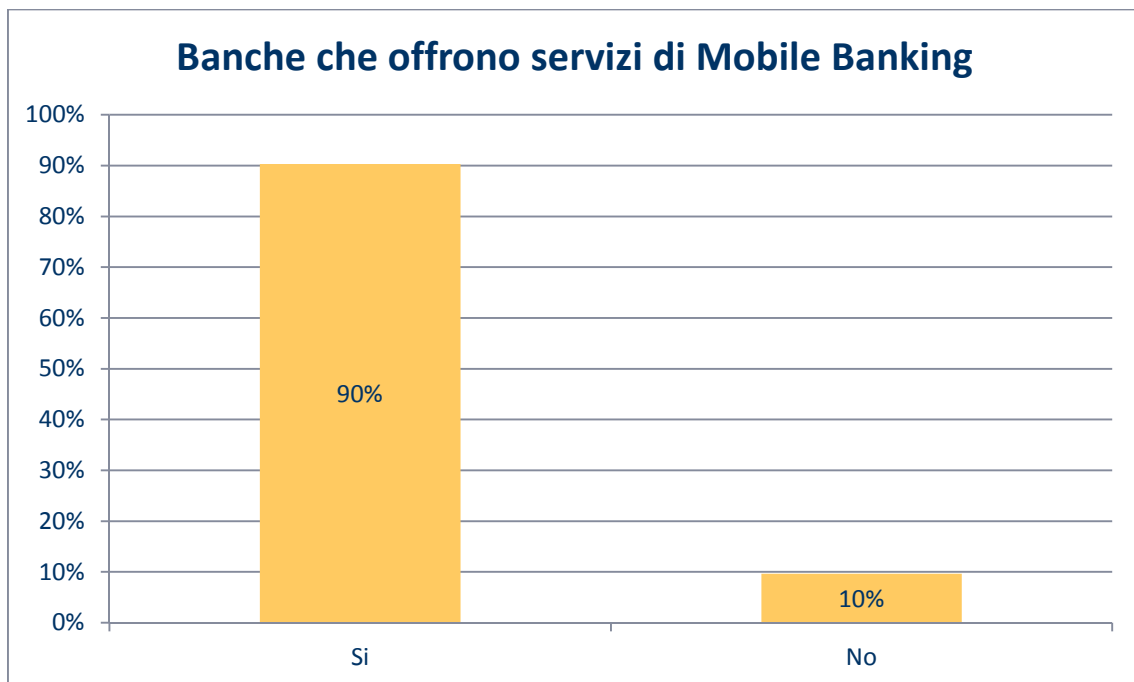


Grafico 4 - Banche che offrono servizi di Mobile Banking

La totalità delle banche che si affacciano sul canale Mobile inoltre offre ormai servizi fruibili tramite la piattaforma Sms che, in modalità push o pull, si dimostra la più matura in questo ambito.

Nel contesto attuale, appare come un miraggio la possibilità di intravedere servizi che mostrino un trend di crescita. Analisi di mercato hanno invece registrato per alcuni servizi di mobile banking (in particolare per quanto riguarda gli sms inviati) una crescita dei volume anche in periodo di crisi. Nei primi 9 mesi del 2012 il volume di SMS inviati dal campione di banche italiane monitorato da Ubiquity, sia gratuiti che a pagamento per il consumatore (i cosiddetti servizi di messaggistica premium “etici”), è stato pari a 231 milioni di SMS, in crescita del 26% rispetto allo stesso periodo del 2011, con la crescita più significativa registrata dagli SMS relativi alle carte di pagamento che fanno registrare un aumento del 31%.

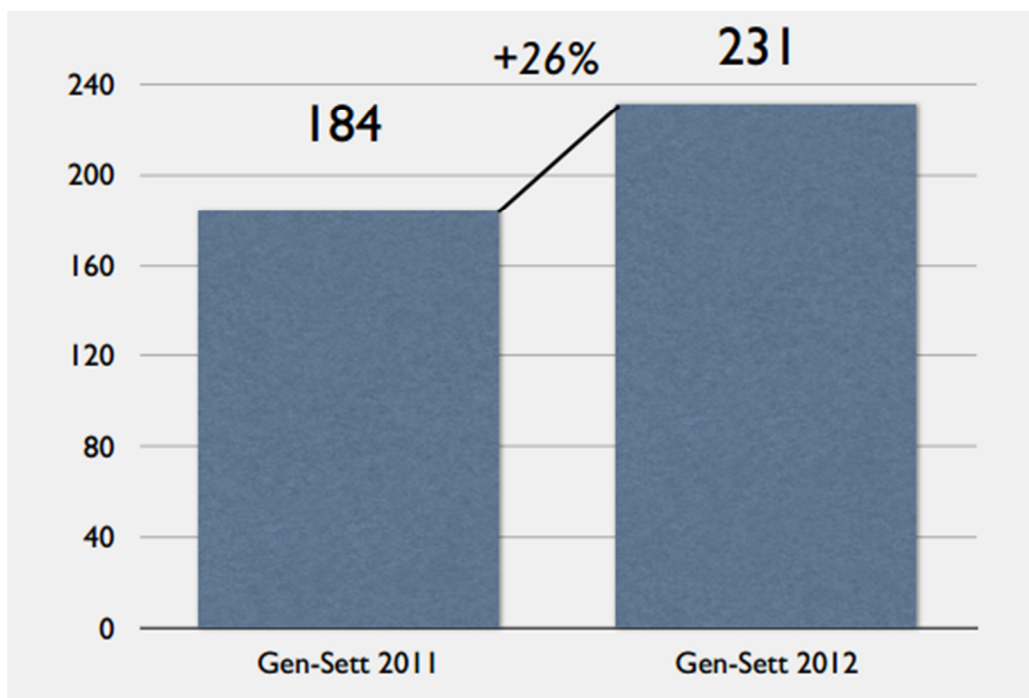


Figura 11 – Gli SMS inviati dalle banche ai propri correntisti - Fonte: UbiquityLAB⁷

⁷ Rapporto UbiquityLAB sui servizi Sms nel Finance in Italia - Gennaio - Settembre 2012

L'adozione di questi servizi continua a crescere in doppia cifra nonostante il periodo di crisi e il calo generale dei consumi in Italia. Dai dati che emergono dall'ultimo rapporto Ubiquity sui servizi SMS di "Mobile Finance" la crescita risulta ancora più marcata: nel primo trimestre 2013 il volume degli SMS inviati dalle banche ai propri clienti è cresciuto del 42% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Come sappiamo questo poteva essere sufficiente in passato, ma oggi il consumatore pretende di più dalla propria banca. Dunque, mentre la domanda per i servizi bancari in mobilità cresceva, molte banche hanno iniziato a sviluppare delle soluzioni che fossero in grado di offrire ai propri clienti la possibilità di effettuare basilari transazioni finanziarie tramite il proprio telefono cellulare. Ma con la crescente domanda da parte dei clienti per una maggiore flessibilità e la necessità di ridurre dove possibile i costi operativi, le banche hanno iniziato a spingersi oltre ampliando la copertura dei servizi offerti in modo da allineare il Mobile con gli altri canali della banca, riconoscendo l'importanza dell'offerta di un insieme variegato di modalità di accesso ai propri servizi per riuscire a raggiungere differenti segmenti di clienti attraverso un'offerta multicanale il più possibile completa ed integrata.

In sostanza è possibile affermare che il mobile banking rappresenti senza dubbio un'opportunità per le banche, per migliorare la qualità della relazione con il cliente e la sua fidelizzazione, ma non senza rischi: non si può trascurare il fatto che siti Mobile lenti e App che non rispondono alle aspettative dell'utente porteranno inevitabilmente un impatto negativo sull'immagine del proprio brand e potenzialmente anche alla perdita di clienti e di fatturato.

Se le banche intendono sfruttare al meglio il target degli utenti di servizi di mobile banking, devono riuscire a capitalizzare su ogni singola interazione.

1.5 I vantaggi del Mobile Banking: il focus sulle banche

All'interno di questo paragrafo verranno analizzate le opportunità che possono presentarsi alle banche nel momento in cui decidano di ampliare la propria offerta al canale Mobile, sviluppando servizi su alcune delle piattaforme analizzate nei paragrafi precedenti.

1.5.1 Opportunità per un aumento dell'efficienza operativa

La possibilità di ottenere un aumento dell'efficienza operativa può rappresentare per gli istituti di credito uno stimolo allo sviluppo di un'offerta nel campo del Mobile Banking.

Il crescente peso dei canali diretti, come abbiamo già evidenziato, ha richiesto modificare l'approccio ai canali più tradizionali come ad esempio le filiali, che continuano a mantenere però un ruolo primario nello sviluppo della relazione banca-cliente. Ci si può aspettare che un maggiore ricorso ai canali diretti possa aiutare gli istituti finanziari ad accrescere la produttività dei dipendenti grazie ad un aumento nell'efficienza delle operazioni quotidiane così come con un aumento del valore aggiunto attribuibile ad ogni singola transazione svolta. Le operazioni più basilari potranno essere svolte dai clienti nei tempi morti della giornata, ad esempio nel tragitto verso o di ritorno dall'ufficio, tramite il proprio Smartphone o Tablet, lasciando agli operatori in filiale il compito di svolgere, appunto, operazioni a più elevato valore aggiunto.

Una conseguenza ulteriore si può individuare in una minore congestione degli sportelli e delle filiali, portando miglioramenti visibili in termini di tempi di attesa e riducendo i problemi legati alla gestione delle code.

Un altro aspetto, direttamente conseguente al crescente utilizzo del canale Mobile, è la possibilità di aumentare la penetrazione dei servizi bancari nella vita dei propri clienti, offrendo una gamma sempre più ampia di funzionalità. Sempre meno istituti finanziari infatti offrono tramite il canale Mobile i soli servizi bancari di base di tipo informativo e dispositivo e si stanno muovendo in un'altra direzione, cercando di sfruttare al meglio le potenzialità insite nei nuovi dispositivi.

Ponendo lo sguardo anche sul mercato globale, oltre che a quello italiano, si possono individuare infatti varie realtà innovative che hanno iniziato a sviluppare applicazioni di Mobile Commerce, Mobile Coupon, Personal Financial Management, Mobile Payment, Trading online o pagamenti tramite QR code.

Non solo servizi che sfruttano le capacità in termini di geolocalizzazione dei dispositivi come la ricerca di ATM e filiali più vicine, funzionalità ormai estremamente diffusa tra le applicazioni offerte dalle banche; si iniziano a registrare infatti dei movimenti verso funzionalità avanzate che sfruttano la fotocamera, presente ormai in tutti gli Smartphone e Tablet, ad esempio per abilitare il deposito degli assegni oppure per consentire di effettuare il pagamento di una bolletta tramite il proprio device scattandole una fotografia.

In aggiunta le banche potrebbero arrivare ad effettuare campagne di marketing mirate, offrendo ai propri clienti dei coupon "intelligenti" che li raggiungano quando si trovano all'interno di determinati punti vendita. Tali coupon potrebbero provenire da un consorzio costituito tra banche e produttori (e/o rivenditori) e gli istituti finanziari riceverebbero una percentuale per ogni coupon utilizzato.

I consumatori hanno sempre dimostrato un certo interesse per i punti fedeltà e gli sconti. Prima dell'avvento delle App poteva risultare difficile far pervenire dei coupon sul telefono cellulare, con soluzioni che risultavano costose e di difficile implementazione, come ad esempio l'invio di barcode tramite SMS. La nascita degli

Smartphone e delle applicazioni mobile ha invece reso attuabile questa idea, con la possibilità di aggiornare frequentemente e rapidamente le offerte, lasciando allo stesso tempo la capacità di ottenere dati in merito all'effettivo utilizzo. Queste soluzioni, inoltre, non richiedono ulteriori investimenti da parte dei rivenditori, dando invece la possibilità alle banche di sfruttare al meglio le già esistenti relazioni con un largo numero di brand e rivenditori.

In questo ambito, uno dei casi più innovativi individuati sul mercato riguarda un'applicazione di Mobile Couponing realizzata da American Express in partnership con Twitter. Questa, dopo la necessaria sincronizzazione della carta di credito all'account Twitter, permette ai clienti American Express di ricevere sul proprio device coupon virtuali con sconti e promozioni semplicemente twittando l'hashtag di un determinato negozio o ristorante aderente all'iniziativa.

1.5.2 Opportunità di una riduzione dei costi transazionali

Una maggiore efficienza operativa e una conseguente riduzione dei costi può essere ottenuta nel momento in cui le banche scelgano di adottare una strategia integrata che includa l'offerta di servizi di mobile banking.

È già stato messo in luce come la possibilità di accedere ai servizi bancari in mobilità, ovunque ed in ogni momento non offre solo un maggiore livello di servizio ai clienti, ma crea la possibilità di ottenere maggiori entrate tramite un maggiore tasso di utilizzo dei servizi e riducendo le spese operative legate alla gestione della transazione sostenuta con il cliente grazie ad una minore interazione diretta (soprattutto per i servizi che si possono definire a basso valore aggiunto).

Il costo di processamento di una transazione tramite mobile banking, infatti, può risultare anche di 10 volte inferiore rispetto a quanto non succeda tramite ATM e si può arrivare a un valore di 50 volte inferiore se comparata ad una transazione

effettuata in filiale, che preveda la raccolta manuale, il processamento, la trasmissione e l'archiviazione (dei dati o dei documenti) da parte di un operatore della banca.

Il mobile banking, dunque, può contribuire ad una riduzione dei costi in quanto permette processi automatizzati che possono risultare per la banca molto meno costosi e, ancora più importante, che vengono in larga misura sostenuti dal cliente stesso in completa autonomia.

In figura 12 è possibile osservare una rappresentazione schematica del fenomeno appena evidenziato.

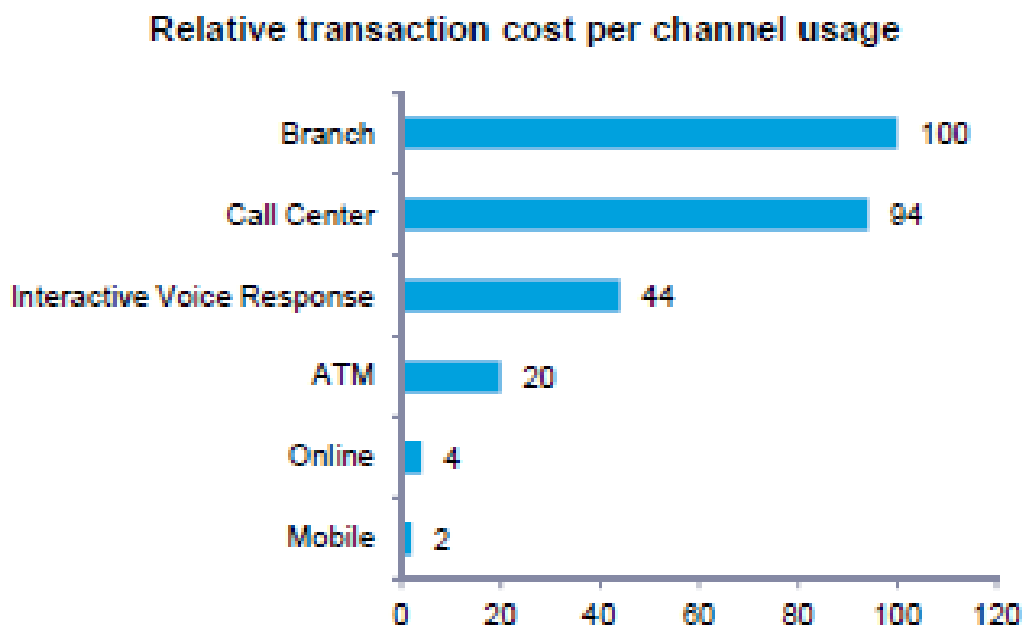


Figura 12 – I costi di processamento per relativo canale utilizzato - Fonte: Deloitte

Il Mobile banking come abbiamo visto può essere utile per ridurre la tradizionale dipendenza da ATM e filiali: ricorrendo alle funzionalità tramite device mobili il cliente non deve necessariamente visitarli per usufruire dei servizi della banca.

Esattamente come con l'installazione degli ATM si è visto ridurre drasticamente il numero di contatti in filiale, con l'avvento del mobile banking ci si può aspettare che questo numero si riduca ulteriormente, dal momento che i clienti non avranno più bisogno di visitare fisicamente le filiali se non in particolari occasioni. Non ci si aspetta infatti che il mobile si sostituisca completamente ai canali tradizionali o che l'intera operatività della banca venga trasferita sui canali diretti, ma è lecito prevedere che i contatti con la filiale saranno sempre più limitati ad operazioni caratterizzate da un più alto grado di complessità e valore aggiunto per la banca.

Si può inoltre prevedere che maggiori risulteranno le transazioni effettuate tramite mobile, maggiori saranno le possibilità di riuscire ad eliminare filiali caratterizzate da scarse performance e di aumentare l'efficienza operativa, spostando il focus degli impiegati dalle singole transazioni ad altri tipi di servizi a valore aggiunto più elevato, che portino ad un aumento delle vendite o delle operazioni di cross-selling.

Inoltre, in generale, si può affermare che la diversificazione dei canali distributivi, cui il Mobile Banking partecipa, aiuta a ridurre i costi del business legati alla perdita di vendite in caso di improvviso guasto di uno dei canali e all'insoddisfazione dei clienti.

1.5.2 Opportunità per un aumento dei ricavi

Il mobile banking, accompagnato da Mobile Payment e Commerce, sembra destinato ad emergere come il canale dominante per gestire le interazioni finanziarie, oltre agli ormai più tradizionali utilizzi relativi al controllo del proprio conto corrente, al trasferimento di fondi o pagamento di bollette tramite il proprio cellulare. L'accesso alla rete in piena mobilità sta già modificando il mondo dell'e-commerce, permettendo di confrontare le offerte presenti nel negozio in cui ci si trova e di

inviare offerte personalizzate basate sulla localizzazione e sulle preferenze espresse. Inoltre, la crescente diffusione a livello globale dei telefoni cellulari di ultima generazione permetterà definitivamente alle banche di essere davvero presente in maniera contestuale e immediata nelle vite dei propri clienti.

Ciò non può avvenire senza una continua innovazione di prodotto e servizio: il canale mobile deve offrire agli utenti oltre ai tradizionali e più richiesti servizi, anche funzionalità che non sono presenti online, come la possibilità di controllare i depositi, la notifica in tempo reale in caso di utilizzo di una carta per evitare frodi o la fruizione di servizi a carattere ancora più innovativi in continuo sviluppo per sfruttare al meglio le caratteristiche dei device mobili. Queste funzionalità rendono il mobile banking un'esperienza "a valore aggiunto" rispetto ad altri mezzi e per questo stanno guidando e guideranno l'adozione di questo canale nel corso dei prossimi anni.

Una delle funzionalità offerte dal Mobile Banking che si prevede avrà un ruolo crescente nei prossimi anni è il Mobile Payment. Si tratta di un servizio potenzialmente ad alto valore, in termini di ricavi, per questo attori provenienti da altri settori si stanno muovendo in maniera piuttosto aggressiva verso il mondo del Mobile Payment; le banche devono dunque agire rapidamente se non vogliono rischiare di perdere l'opportunità di svolgere un ruolo importante nel partecipare a definire in che modo i consumatori utilizzeranno i propri device mobili per effettuare le transazioni di pagamento. Questa è una grande opportunità per gli istituti finanziari, la maggior parte dei clienti bancari preferisce largamente adottare un servizio di Mobile Payment offerto dal proprio istituto di credito piuttosto che uno proposto dal proprio operatore telefonico o da un attore terzo, come ad esempio PayPal.

Il mobile banking, però, offre diverse altre opportunità alle banche per aumentare i propri ricavi.

Innanzitutto le banche vedono la possibilità di un aumento nel volume delle vendite: uno degli obiettivi principali legati all'aggiunta di un canale distributivo in un qualsiasi contesto fa riferimento alla volontà di aumentare il volume delle vendite dei propri prodotti ad un costo sufficientemente basso da garantire un aumento dei ricavi. Nel caso del mobile banking questo è reso possibile dall'aumento dell'efficienza operativa, che garantisce anche una riduzione degli eventuali disagi provocati dai ritardi o dalle attese nel soddisfare le richieste dei clienti, grazie a quella che è la caratteristica primaria del Mobile Banking, ovvero la possibilità di accedere ai servizi offerti dalla banca "anytime and anywhere".

Il Mobile Banking può anche essere uno strumento in grado di apportare alla banca ricavi aggiuntivi, nell'accezione di non contemplati prima della nascita del servizio, in particolare nel caso di funzionalità offerte in versione premium e, dunque, a pagamento. Il prezzo in questo caso deve essere opportunamente dimensionato in modo che sia ragionevole sostenerlo per il cliente in relazione al servizio in questione, ma anche, da un punto di vista finanziario, superiore al costo sostenuto dalla banca per fornirlo. Due sono le strade possibili: offrire servizi innovativi di carattere premium a clienti esistenti, oppure offrire questi servizi innovativi per attrarre nuovi clienti (in questo caso i ricavi aggiuntivi proverrebbero non solo dall'utilizzo del canale mobile, ma anche dal ricorso ai canali più tradizionali.)

Si evidenzia così la opportunità di attrarre nuovi clienti e di una maggiore capacità competitiva: con una sempre crescente diffusione dei device mobili, ed in particolare degli Smartphone, cresce anche l'opportunità di ampliare la "presa" dei propri servizi finanziari e di attrarre nuovi clienti grazie all'offerta di un servizio che fa percepire al cliente l'esistenza di una relazione "one-to-one" con la banca e con, in aggiunta, la straordinaria capacità rivolgersi in maniera particolare alla fascia più giovane della popolazione. Non stupisce che per molti dei consumatori più giovani lo stato del canale Mobile sia una delle variabili decisive nella selezione di una nuova banca,

dimostrandosi, molto più di altri clienti appartenenti ad altre generazioni, disposti a cambiare, affidandosi ad un nuovo istituto finanziario.

A questo proposito il grafico in figura 13 evidenzia l'elevata penetrazione dei dispositivi Mobile tra i giovani, che devono necessariamente essere uno dei target principali per le banche. Circa il 35% degli utenti Mobile, considerando i 5 principali Paesi Europei (EU5), ha un età inferiore ai 35 anni.

**Over 35% of EU5 Mobile Users Are Under 35 Years Old
UK has Biggest Proportion of 18-24 Year Old Mobile Users**

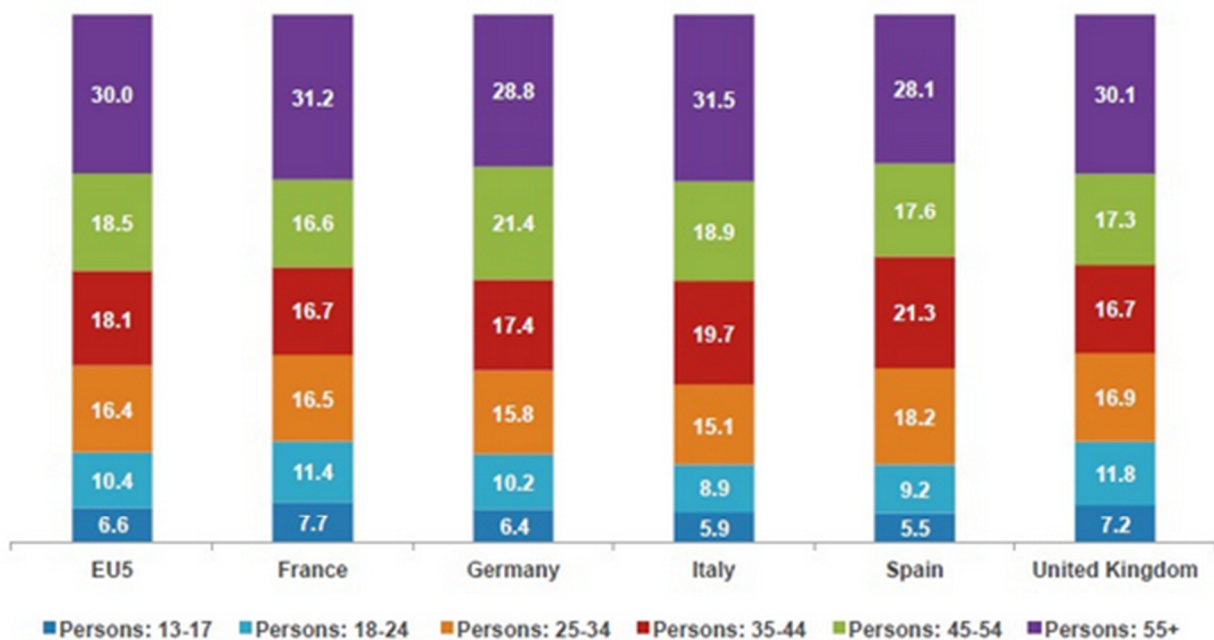


Figura 13 – Utenti Mobile in EU5 - Fonte: ComScore

Di certo gli istituti finanziari sono ben consapevoli dell'importanza di attrarre i clienti più giovani, nell'ottica di una relazione lunga e duratura, che possa accompagnare questi utenti per tutto il corso della loro vita, cogliendo le opportunità disseminate sul loro cammino. In questo modo infatti le banche possono assicurarsi un utente all'inizio della sua vita lavorativa e accompagnarlo nella sua crescita con la capacità

di offrire i prodotti, finanziari e non, più adatti alle esigenze del singolo cliente nelle varie fasi della sua vita, sfruttando al meglio, ove possibile, le informazioni raccolte grazie alle più frequenti interazioni con i propri clienti.

Inoltre, trasformando i dispositivi mobili in un punto di contatto con la banca, gli istituti finanziari ottengono l'accesso a nuovi mercati, che possono essere anche molto diversi rispetto a quelli tradizionalmente serviti. Il mobile banking offre quindi la possibilità di espandere la distribuzione, raggiungendo aree geografiche inaccessibili tramite i canali tradizionali, oltre all'opportunità di effettuare operazioni di cross-selling e up-selling ai clienti esistenti. Le banche che decidono di dotarsi di questo tipo di servizi possono notare un profondo impatto sulla tipologia di rapporto che i clienti intrattengono con la banca.

Da questo punto di vista, il Mobile Banking può essere un importante strumento di supporto alle attività di cross-selling e up-selling per prodotti finanziari e non finanziari, grazie alla possibilità di interagire con il cliente tramite messaggi estremamente ricchi ed efficaci dal punto di vista dei contenuti. Si parla dunque di "Direct Marketing", che può essere definito come:

“Una tecnica di marketing attraverso la quale aziende e enti (esempio organizzazioni pubbliche e no profit) comunicano direttamente con clienti e utenti finali. Il direct marketing consente di raggiungere un target definito, con azioni mirate che utilizzano una serie di strumenti interattivi, ottenendo in tal modo delle risposte misurabili. [...] In particolare il Direct marketing può essere utilizzato per acquisire il cliente, svilupparlo, fidelizzarlo ed infine recuperarlo in caso di abbandono.”⁸

⁸ Real Comunicazione, glossario

In questa categoria (insieme a posta cartacea, posta elettronica, coupon di risposta inseriti in annunci stampa, spot televisivi su TV interattiva che richiedono all'utente di eseguire un'azione tramite TV e i contatti di telemarketing via telefono), rientra anche il Mobile Marketing, ovvero le comunicazioni commerciali via cellulare, Smartphone o Tablet.

Sfruttare il canale Mobile per raggiungere l'utente con messaggi di marketing diretto mirati, facendo leva sui dati a disposizione della banca relativamente ai bisogni dei propri clienti, può incrementare il tasso di conversione di tali messaggi in effettive transazioni, con la possibilità in questo modo di apportare ricavi addizionali agli istituti finanziari.

A differenza delle forme di pubblicità classica (come TV, Radio e Stampa), questo approccio di marketing permette di stabilire una relazione diretta e duratura con il cliente, offrendo la possibilità, alle banche che ne siano in grado, di personalizzare i messaggi con cui raggiungere l'utente sulla base delle sue specifiche esigenze e caratteristiche, anche in funzione, come si è già evidenziato, della fase del ciclo di vita in cui esso si trova.

All'interno delle strategie degli istituti di credito, flessibilità e comodità caratteristici del Mobile Banking potrebbero convincere molti utenti a sottoscrivere per la prima volta un prodotto bancario, proprio grazie al fatto che la gestione è rapida, semplice e sempre accessibile in autonomia.

Un tema di grande interesse ma anche altrettanto delicato, dal momento che tocca da vicino il tema della privacy, riguarda la possibilità di ottenere vantaggi (anche direttamente monetari) tramite l'analisi dei dati relativi ai clienti: a differenza di altri istituti commerciale (come supermercati o negozi di vario genere) che vedono una sola "dimensione" della abitudini di spesa e consumo dei clienti, le banche hanno una visione molto più ampia di cosa i propri clienti siano soliti acquistare e dove. Questo

fatto pone le banche in una posizione particolarmente privilegiata per sviluppare una nuova area di business focalizzata sull'analisi e la creazione di pacchetti di dati rivolti a rivenditori e altri enti che le richiedano per le proprie analisi di "customer intelligence", ovviamente con attenzione nel mantenere la privacy degli individui da cui provengono tali informazioni. Queste informazioni di carattere aggregato possono essere infatti utilizzate per raggiungere in modo più efficace e con un'offerta più mirata i clienti target. Inoltre, questa conoscenza aggiuntiva dei propri clienti, in particolare di quelli considerati "core" per il business, può risultare utile anche per la banca stessa, nel momento in cui si decida di farne uso per migliorare la propria efficacia nell'acquisizione di nuovi clienti, nell'effettuare azioni di cross-selling a clienti esistenti, per migliorare l'efficacia del proprio processo decisionale o per fornire un migliore servizio al cliente.

I dati raccolti relativamente al comportamento degli utenti devono essere guardati con grande attenzione dalle banche, dalle analisi effettuate emerge che i mobile banker sono più propensi ad effettuare acquisti tramite il loro apparecchio mobile rispetto ai non-mobile e questo vale per tutte le classi di età. Questo fatto presenta un'opportunità per le banche, ovvero la possibilità di ricercare modalità per riuscire ad indirizzare questi acquisti sulle carte offerte dalla banca stessa.

1.5.4 Customer retention e customer satisfaction

Le banche, dunque, ricevono pressione per aumentare il servizio offerto e di ridurre, allo stesso tempo, i costi per poter rimanere competitivi in un contesto come quello attuale, estremamente incerto e volatile. Migliorare il servizio al cliente è di certo un imperativo per gli istituti di credito nell'attuale scenario economico in cui prodotto e prezzo, come abbiamo già evidenziato, non forniscono più un vantaggio competitivo chiaro e univoco. Da questo punto di vista, i canali distributivi ricoprono un ruolo

chiave nell'offrire una soddisfacente "customer experience", dal momento che le interazioni con il cliente iniziano e terminano con i canali stessi. I clienti delle banche si aspettano sempre più convenienza, accessibilità, personalizzazione e sicurezza dal canale distributivo: le banche devono riuscire a offrire tutte queste caratteristiche facendo leva sulle nuove tecnologie (e dunque sull'innovazione) e sulla creazione di soluzioni il più possibile personalizzate e complete. È necessario che le banche riconoscano che esiste una chiara domanda di innovazione da parte del mercato che richiede canali più focalizzati sul cliente e user-friendly, ma che siano anche in grado di aumentare l'efficienza, la profittabilità e il ROI del canale perché siano appetibili anche dal punto di vista della banca.

Gli istituti finanziari si stanno accorgendo che i clienti stanno assumendo una posizione di maggior controllo nella gestione della relazione con la banca. La crisi interviene ad accentuare un fenomeno presente da tempo, facendo emergere una figura degli istituti finanziari sempre meno garantiti indiscussi agli occhi dei propri clienti.

Il livello di fiducia negli istituti bancari continua a decrescere, con il 40% dei clienti che afferma di aver perso quel senso di sicurezza che in passato riponeva nelle banche. Se negli Stati Uniti questo dato risulta attenuato, nei Paesi europei il trend è molto più marcato, con picchi in Paesi come Spagna (in cui la percentuale dei clienti che afferma di aver perso fiducia negli istituti di credito raggiunge nel 2012 il 72%, con una forte crescita rispetto all'anno precedente in cui il dato si assestava sul 48%) e Italia, in cui il sentimento di sfiducia raggiunge il 72%.⁹

A livello globale questo calo di fiducia conduce inevitabilmente a dei mutamenti nel comportamento degli utenti.

⁹ Ernst & Young, "The customer takes control", Global Consumer Banking Survey 2012

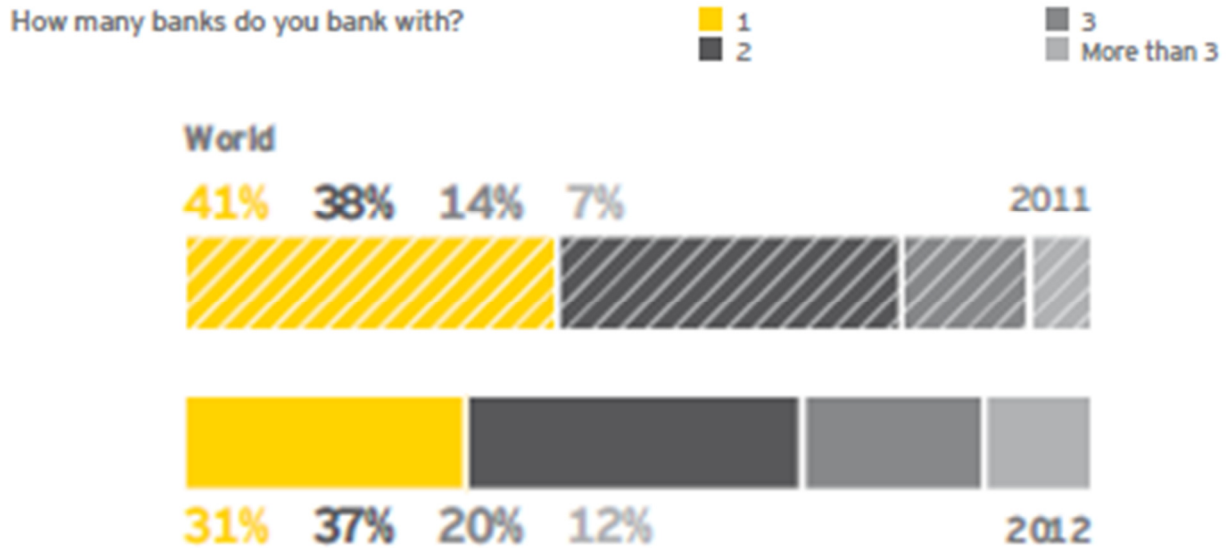


Figura 14 – Numero di banche utilizzate dagli utenti a livello globale - Fonte: Ernst & Young, Global Consumer Banking Survey 2012

I clienti stanno diventando così meno “fedeli” nei confronti della propria banca e sono più inclini a cambiarla o ad aumentare il numero di banche a cui fanno ricorso e sono più sensibili ai tassi e alle commissioni applicati. Seppur le dinamiche varino nei diversi Paesi e mercati, il trend globale è evidente: il numero di utenti che si affida ad una sola banca è infatti sceso al 31% nel 2012 rispetto al 41% del 2011.

Questo dato è particolarmente evidente in mercati maturi come gli Stati Uniti e l’Europa (in particolare nell’Europa occidentale), ma anche nei mercati in via di sviluppo, mostrando un chiaro segnale del desiderio di diversificazione da parte dei clienti dei propri depositi, in modo da ridurre i rischi legati ad eventuali crolli e fallimenti.

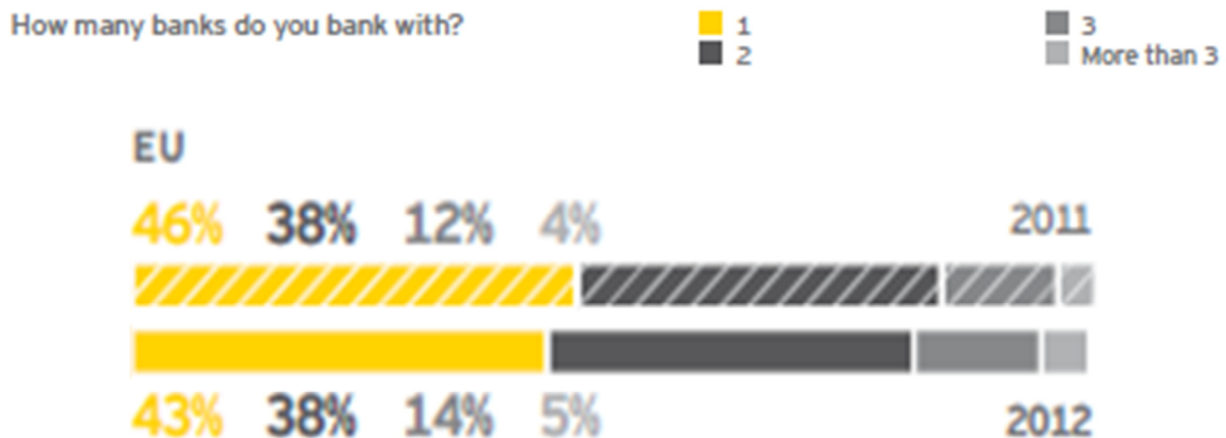


Figura 15 - Numero di banche utilizzate dagli utenti in Europa - Fonte: Ernst & Young, Global Consumer Banking Survey 2012

In aggiunta a queste crescenti esigenze espresse dal lato degli utenti, le banche devono difendere la propria posizione sul mercato affrontando la concorrenza di aziende che hanno deciso di specializzarsi in determinati prodotti o segmenti di clienti, così come ai nuovi competitor nell'area payment e per i grandi istituti di credito non è semplice decidere in che aree competere ed in che modo sviluppare la propria offerta.

In questo contesto diventa fondamentale per gli istituti finanziari concentrare la propria attenzione sugli aspetti legati alla “customer satisfaction” e “customer retention”, offrendo nuovi e migliori servizi e garantendosi così un canale diretto di marketing per i propri prodotti e servizi che possano essere ricondotti alle specifiche esigenze dei clienti.

La “customer satisfaction” si riferisce alla misura in cui un prodotto o servizio offerto incontra le aspettative del cliente che ne usufruisce. La tecnologia ha la straordinaria possibilità di andare a colmare il divario tra le aspettative dei clienti e la loro percezione relativa al servizio fruito: in generale l'innovazione tecnologica ha la

capacità di aumentare l'utilità di un servizio percepita dall'utente, fatto che può facilmente portare con sé un incremento nella soddisfazione dei clienti.

Facilità d'uso, livello di sicurezza, bassi costi di transazione, ampiezza della gamma di funzionalità offerte e vasta applicabilità delle soluzioni sono tutti elementi che contribuiscono ad incrementare il valore dell'offerta percepito dal cliente in relazione ad un'offerta di Mobile Banking. Non si tratta solo di una comodità accessoria da proporre al cliente: le banche devono tenere a mente che gli utenti tendono ad adottare una tecnologia nel momento in cui essa diventa ai loro occhi facile da comprendere e da implementare.

Il Mobile Banking può aiutare ad accrescere la soddisfazione dei clienti, innanzitutto grazie un aumento dell'efficienza e della flessibilità, che trovano espressione nell'immediatezza nella fruizione dei servizi e alla possibilità di personalizzazione di tali servizi, sfruttando le potenzialità dei device mobili in termini di geolocalizzazione.

L'aumento della soddisfazione dei clienti può essere d'aiuto anche per aumentare la "customer retention", in particolare in un contesto instabile come quello attuale, in cui un istituto finanziario in grado di offrire un'ampia gamma di canali e servizi sempre di alta qualità tra cui scegliere, sicurezza e convenienza può garantirsi un elevato grado di fedeltà tra i propri clienti. È evidente che i clienti mostrino un più alto grado di lealtà a aziende o istituti che offrano ampia possibilità di scelta, sicurezza e convenienza e che tale fedeltà dei clienti si traduca in una maggiore quota di mercato, in una maggiore visibilità del proprio brand e dunque in una maggiore profittabilità. Offrire ai clienti la possibilità di usare il proprio dispositivo Mobile per controllare il saldo, monitorare i movimenti e la disponibilità residua della carta di credito, effettuare trasferimenti di denaro ed addirittura ricevere ed sostenere pagamenti può di certo aiutare a rafforzare la relazione tra banca e cliente.

Presentarsi come un leader dal punto di vista tecnologico inoltre può aiutare la banca a ottenere clienti in cerca di prodotti e servizi moderni, aumentando la conoscenza e soprattutto la reputazione del proprio brand sul mercato e allo stesso tempo aiuta a trattenere i clienti esistenti sensibili alla tecnologia.

Anche in ambito bancario il marchio, inteso come indice di sicurezza economico-finanziaria dell'istituto di credito, rappresenta per i clienti un fattore critico per la scelta della banca di fiducia.

Il Mobile banking può agire anche sull'immagine della banca e del suo marchio sul mercato, accrescendone la reputazione. Attraverso i servizi offerti ed il livello d'innovazione offerto tramite le proprie App e le iniziative presentate sul mercato, la banca può trovare il modo di emergere tra i concorrenti.

Le banche devono considerare anche che presentarsi come un leader dal punto di vista dell'innovazione tecnologica e dei servizi offerti, in particolare se caratterizzati da elevata utilità e facilità di utilizzo, possono aiutare ad aumentare la propria visibilità tra i clienti. In questo modo le banche riescono ad avvicinarsi agli utenti più sensibili all'innovazione tecnologica, sempre alla ricerca di prodotti e servizi moderni, aiutando allo stesso tempo a trattenere la base di clienti già esistente, evitando che alcuni di questi possano cambiare banca alla ricerca di un'offerta più congrua alle loro esigenze.

Il Mobile Banking può aiutare a rafforzare la relazione con i propri clienti e questo clima di fiducia e di soddisfazione può risultare estremamente prezioso per gli istituti finanziari che riescano a stabilirlo, non solo in termini di una maggiore customer retention, ma perché nello scenario attuale appare sempre più rilevante il peso del "passaparola". I clienti parlano e si ascoltano tra di loro, a volte più di quanto non facciano con la loro banca o con i consulenti finanziari.

Un cliente che, adottato il canale Mobile nella propria quotidianità, si trovi facilitato nello svolgimento delle proprie operazioni ha elevate probabilità di consigliare il servizio (e quindi la propria banca) ai conoscenti e questo può risultare un asset molto importante per gli istituti finanziari. Uno studio svolto a livello globale¹⁰ ha infatti mostrato che oltre il 70% degli utenti ricerca consigli relativi a prodotti e servizi finanziari da amici, colleghi o familiari e che il 65% di questi utilizza internet per effettuare il confronto tra differenti offerte ed individuare la più conveniente. Il passaparola non è più infatti solo verbale: community e blog online stanno guadagnando un peso e una considerazione sempre crescente e sempre più utenti fanno ricorso a dei media di tipo “sociale” per ottenere informazioni di tipo finanziario, offrendo così una maggiore importanza alla voce dei consumatori.

¹⁰ Ernst & Young, “The customer takes control”, Global Consumer Banking Survey 2012

Capitolo 2 -Metodologia

La nostra ricerca nasce con lo scopo di analizzare l'offerta di servizi sul canale Mobile nel settore bancario, focalizzandoci in particolare verso i seguenti obiettivi:

- Inquadramento e analisi del settore bancario, rivolgendo la nostra attenzione alle banche che presentano un'offerta in ambito Mobile, focalizzandoci sulle diverse strategie che queste hanno intrapreso nell'implementazione dell'offerta multicanale e la differente percezione che ne consegue in termini di offerta di servizi di tipo Mobile;
- Studiare i potenziali vantaggi conseguibili da un istituto finanziario attivo in ambito Mobile, identificare impatti, benefici e metriche legati a questo canale con particolare attenzione alle piattaforme e ai servizi più innovativi.
- Analizzare lo scenario del Mobile Banking in Italia allo stato attuale, evidenziando gli elementi più rilevanti in termini di potenzialità e sviluppi futuri.

2.1 Le fasi dell'analisi

Di seguito sono rappresentati i passi che abbiamo seguito in fase di ricerca, partendo per prima cosa dall'analisi della letteratura, successivamente tramite incontri e un'approfondita analisi della Survey, che è stata sviluppata con l'Osservatorio Mobile-banking del Politecnico di Milano, è stato possibile ricavare utili informazioni, la cui analisi ha portato ad alcune conclusioni per quanto riguarda i trend oggi in atto nel mercato di riferimento.

Ci riserviamo di approfondire di seguito più nel dettaglio ciascuna fase.

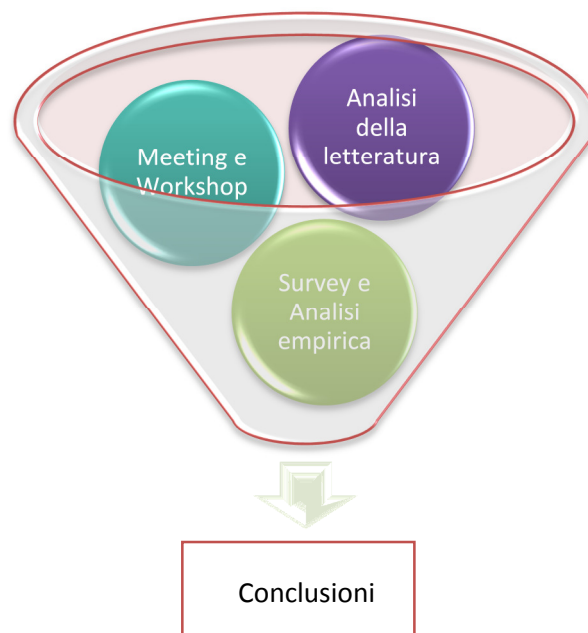


Figura 16 - Fasi della metodologia

2.1.1 Analisi della letteratura

Il primo step del nostro lavoro è rappresentato dall'analisi della letteratura. Con essa abbiamo potuto inquadrare nel modo migliore il mercato di riferimento, concentrandoci sulle differenti piattaforme tecnologiche oggi a disposizione per il canale Mobile (Sms, Sim toolkit, Mobile Site e App), con particolare attenzione alle piattaforme attraverso cui i servizi di Mobile Banking possono essere fruite (in particolare Smartphone e Tablet) e approfondendo poi i vantaggi e le opportunità che l'offerta di questo tipo di servizi può apportare agli istituti di credito.

Le fonti secondarie utilizzate sono state:

- Stampa italiana;
- Portali, magazine on-line (Il sole24ore, la Repubblica, ecc.),newsletter dedicate al mondo bancario e all'innovazione in ambito Mobile;
- Siti istituzionali dei vari istituti bancari;
- Report e analisi redatti da vari istituti internazionali

2.1.2 Meeting e Workshop

Dopo aver raccolto queste prime informazioni generali, e aver inquadrato le banche scelte per l'analisi abbiamo iniziato la fase di analisi empirica.

Nel periodo di stesura del presente elaborato sono stata coinvolta nelle attività dell'Osservatorio Mobile Banking della School of Management del Politecnico di Milano e in tale ambito ho partecipato a numerosi workshops e incontri di lavoro sul tema, a partire da Giugno 2012 fino a Giugno 2013. Tali eventi sono stati creati per mostrare e condividere con i partner e gli sponsor i risultati della ricerca dell'Osservatorio. Durante tali incontri sono stati pianificati anche numerosi interventi di esperti su specifiche tematiche trasversali, allo scopo di approfondire

maggiormente alcune tematiche chiave, con interventi che hanno spaziato dal Mobile Payment, allo sviluppo cross platform e al Mobile Couponing. La partecipazione a tali eventi è stata molto utile, in generale, per migliorare la conoscenza sul tema del Mobile Banking e su alcune tematiche trasversali come il già citato Mobile Payment e la sicurezza delle soluzioni Mobile, comprendere il punto di vista delle banche e dei partner tecnologici presenti al tavolo di lavoro e condividere esperienze o casi di successo. Nello specifico, viene di seguito presentata una lista degli incontri a cui si è preso parte:

- Workshop “La banca a portata di Mano” (21 Giugno 2012): convegno di presentazione dei risultati del primo anno di ricerca dell’Osservatorio Mobile Banking, in collaborazione tra Abi Lab e Politecnico di Milano. Nel corso della giornata sono intervenute: Banca Monte dei Paschi di Siena, ING Direct, ERICSSON, IBM Italia, NOVERCA, UBIQUITY, centro Analisi Gestionali di ABI, Banca Mediolanum e Unicredit.
- Workshop di Kick-off della Ricerca per l’anno 2012/2013 dell’Osservatorio Mobile Banking (4 Ottobre 2012), per presentare la nuova edizione della ricerca e raccogliere feedback o impostazioni.
- Primo Incontro di Lavoro (22 Novembre 2012) per presentare la ricerca e approfondire alcuni temi specifici: Analisi di Servizi Innovativi, Mobile Payment (Politecnico di Milano) e Mobile Couponing (IBM).
- Secondo Incontro di Lavoro (22 Gennaio 2013) al fine di presentare i risultati del censimento sull’offerta di servizi di Mobile Banking in Italia, approfondire il tema dello sviluppo cross-platform e impostare la survey ai responsabili dei canali diretti delle banche partecipanti al Tavolo di Lavoro.
- Convegno “Mobile Payment: l’Italia s’è desta!” (21 Febbraio 2013) di presentazione dei risultati della ricerca 2012 dell’Osservatorio NFC & Mobile Payment.

- Terzo Incontro di Lavoro (1 Marzo 2013) con il fine di definire la survey ai responsabili dei canali diretti delle banche partecipanti al Tavolo di Lavoro, impostare l'analisi dell' Utente e approfondire il tema della sicurezza in ambito mobile (Opentech).
- Forum ABI Lab 2013 “Bank in Touch” (27-28 Marzo 2013): la nona edizione del Forum di ABI Lab, focalizzata sull'evoluzione dei processi dei modelli organizzativi e dei servizi nel mondo bancario. Nel corso dell'evento è stato inoltre distribuito e presentato il Rapporto ABI Lab 2013 “Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario”.
- Workshop “Banca e cliente cavalcano l'onda” (27 Giugno 2013): convegno di presentazione dei risultati del secondo anno di ricerca dell'Osservatorio Mobile Banking, in collaborazione tra Abi Lab e Politecnico di Milano. Nel corso della giornata sono intervenute: Intesa Sanpaolo, Webank - Gruppo BPM, Basilichi, Cedacri, IBM Italia, Objectway, Opentech, Ubiquity, UniCredit, BNL - Gruppo BNP Paribas e Banca Mediolanum.

2.1.3 Survey e Analisi empirica dei risultati

A seguito dell'analisi della letteratura abbiamo iniziato l'analisi empirica attraverso l'elaborazione e l'analisi della survey nell'ambito dell'Osservatorio Mobile banking del Politecnico di Milano, con la possibilità di utilizzare i risultati ai fini della nostra ricerca.

Hanno partecipato alla compilazione del questionario 31 banche, e in particolare hanno risposto i responsabili dei canali diretti.

Questo è stato strutturato in 5 sezioni:

1. Mobile-banking: i servizi offerti

→ quali servizi nello specifico la banca offre:

- ✓ App per smartphone;
- ✓ Mobile site;
- ✓ App per Tablet;
- ✓ Sms;
- ✓ Sim Toolkit;

→ su quali piattaforme opera.

2. Mobile-banking: sviluppo del canale.

- ✓ obiettivi e difficoltà riscontrate;
- ✓ Caratteristiche e fornitori scelti per lo sviluppo di App;
- ✓ canali di marketing utilizzati per lanciare l'offerta;
- ✓ previsioni per evoluzioni future;

3. Mobile-banking: gli impatti e benefici.

- ✓ Livello di soddisfazione relativo alle diverse piattaforme del canale Mobile utilizzate;
- ✓ Suddivisione degli investimenti tra le differenti piattaforme e relative previsioni di crescita
- ✓ Impatti/benefici attesi;
- ✓ Impatti/benefici ottenuti;

4. Mobile-banking: i KPI

- ✓ definizione dei principali parametri di valutazione (KPI);
- ✓ monitoraggio delle performance;
- ✓ Livello di utilizzo per piattaforma tecnologica
- ✓ frequenza con la quale le banche effettuano controlli, figure responsabili e utilizzo dei dati raccolti;

- ✓ media monitorati;

5. Mobile-banking: l'analisi di chi non offre i servizi

- ✓ motivazioni per le quali non si è ancora intrapreso il cammino nel settore mobile dei servizi ;
- ✓ intenzioni per il futuro.

Con l'obiettivo di analizzare quelli che sono i principali comportamenti delle banche italiane e come queste si stanno muovendo nell'ambito del Mobile Banking, abbiamo deciso di seguire un preciso schema di analisi, che ci permettesse di mettere a confronto gli approcci dei diversi istituti.

Una volta inviata la survey inviata ai responsabili dei canali diretti sono stati raccolti i risultati allo scopo di ottenere un'analisi strutturata negli ambiti seguenti:

1. L'offerta di Mobile Banking:

- ✓ La piattaforma SMS;
- ✓ La piattaforma Mobile Site;
- ✓ La piattaforma App per Smartphone;
- ✓ La piattaforma App per Tablet;

2. Approccio al canale Mobile:

- ✓ I servizi offerti;
- ✓ Gli obiettivi;

3. Impatti e benefici

- ✓ Il livello di soddisfazione delle banche;

- ✓ La ripartizione dei costi;
- ✓ La comunicazione;
- ✓ Gli scenari futuri;

4. Il monitoraggio dei risultati

- ✓ Il monitoraggio dei KPI;
- ✓ Gli aspetti organizzativi legati al monitoraggio del canale;
- ✓ Il monitoraggio dei media.

Capitolo 3-Analisi dei servizi Mobile e impatti per le banche

3.1 La survey

La survey è stata sviluppata in collaborazione con l'Osservatorio Mobile banking del Politecnico di Milano. È stata condotta su 31 banche, rappresentative di circa il 67% del sistema in termini di dipendenti e del 65% in termini di sportelli, oltre a Poste Italiane.

Il questionario è stato sottoposto ai responsabili dei canali diretti di ciascun istituto, ed è stato così strutturato:

1. Mobile banking: i servizi offerti;
2. Mobile banking: sviluppo del canale;
3. Mobile banking: gli impatti e i benefici;
4. Mobile banking: i KPI;
5. Mobile banking: l'analisi di chi non offre i servizi.

Attraverso i dati raccolti è stato possibile mettere in luce come le diverse banche si stanno muovendo nell'ambito mobile, verso quali piattaforme e quali servizi esse puntano, evidenziando inoltre l'approccio che ciascuna ha avuto, i benefici attesi e ottenuti dall'implementazione dei diversi canali, e le modalità con le quali esse monitorano i diversi servizi. Infine, ponendo attenzione anche alle banche che ad oggi non hanno ancora implementato alcun servizio mobile, si è potuto valutare come queste hanno intenzione di muoversi nel breve termine, quali canali e servizi hanno intenzione di implementare per primi.

3.2 L'offerta di Mobile Banking

Il Mobile Banking si dimostra una realtà concreta in Italia ed in continua crescita, in particolare grazie alla straordinaria diffusione dei device mobili di nuova generazione (di cui abbiamo già parlato nel Capitolo 1), che stanno portando una radicale evoluzione nel comportamento del cliente e del suo rapporto con la banca.

Le banche si stanno quindi adattando al nuovo stile di vita che sembra apparire ormai sempre più predominante tra i propri clienti, volto ad una continua richiesta di maggiore digitalizzazione dei contenuti e di gestione in mobilità, con la possibilità di sfruttare a proprio vantaggio le straordinarie opportunità portate da questi cambiamenti.

In risposta a queste esigenze le banche si stanno muovendo verso un'offerta dalle caratteristiche sempre più multicanali, che consenta ai propri clienti il massimo grado di flessibilità senza perdere di vista l'efficacia dell'interazione e la sua sicurezza.

Ben il 90% dei 35 istituti interrogati offre ai propri clienti almeno un servizio di mobile banking attraverso una delle piattaforme tecnologiche a disposizione (Mobile

Site, App per Smartphone, App per Tablet e SMS). L'analisi dei servizi offerti si è quindi concentrata su queste banche.

Nel grafico 5 è possibile osservare un dettaglio della diffusione dell'offerta di Mobile Banking suddivisa sulla base delle differenti piattaforme su cui è resa disponibile.

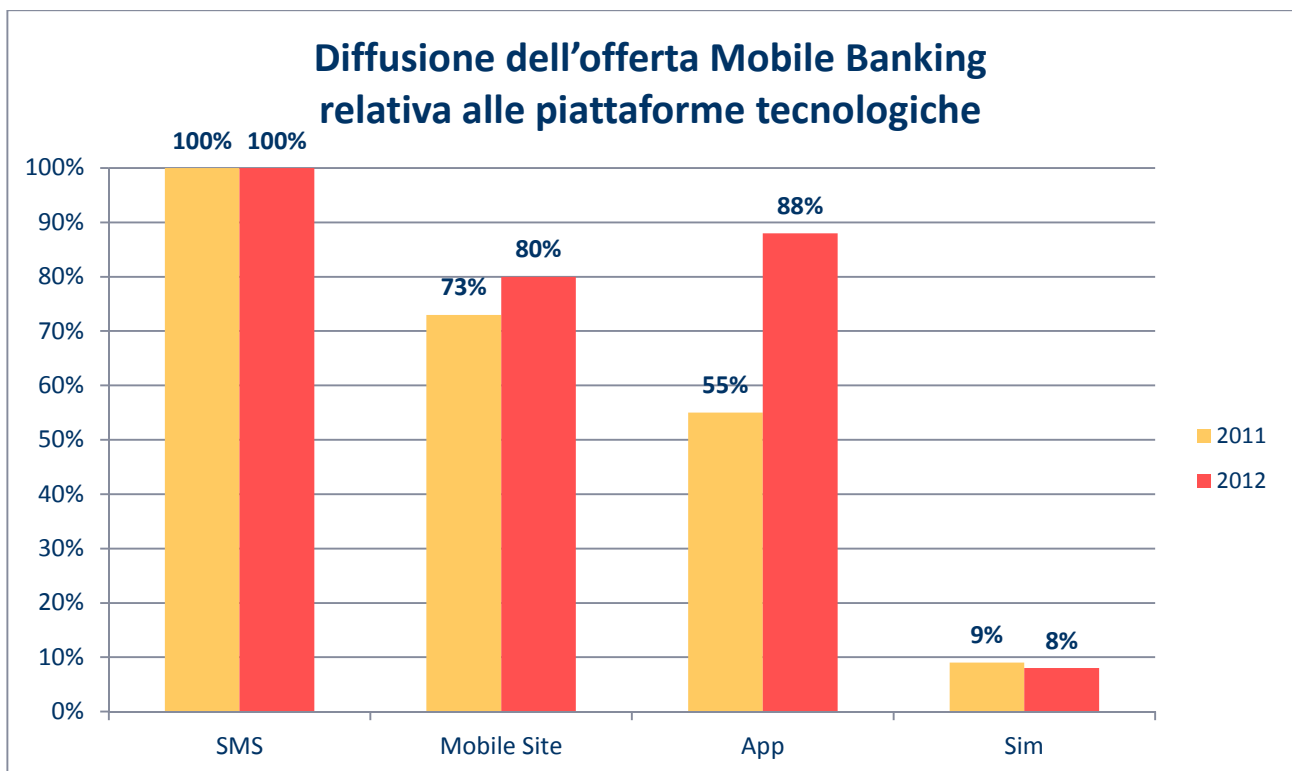


Grafico 5 - Diffusione dell'offerta Mobile Banking relativa alle piattaforme tecnologiche

Si evidenzia come l'SMS sia in assoluto la tecnologia scelta da tutte le banche, restando presente nell'offerta di tutte le banche intervistate sia nel 2011 che nel 2012, mentre Mobile Site e App continuano a guadagnare in termini di diffusione; in particolare si evidenzia la forte crescita registrata dalle App che sono passate dal 55% al 88% delle banche esaminate sul mercato italiano.

3.2.1 Sms

Entrando nel dettaglio delle singole piattaforme, si evidenzia nel grafico seguente come quella degli SMS risulti consolidata in alcuni, ben specifici, ambiti, in particolare in relazione agli alert per le operazioni effettuate tramite carta e conto corrente, offerti ormai da oltre l'80% delle banche intervistate. In questi campi può essere ormai considerata una piattaforma matura, rientrando nell'offerta di alcuni istituti di credito da ormai una decina di anni.

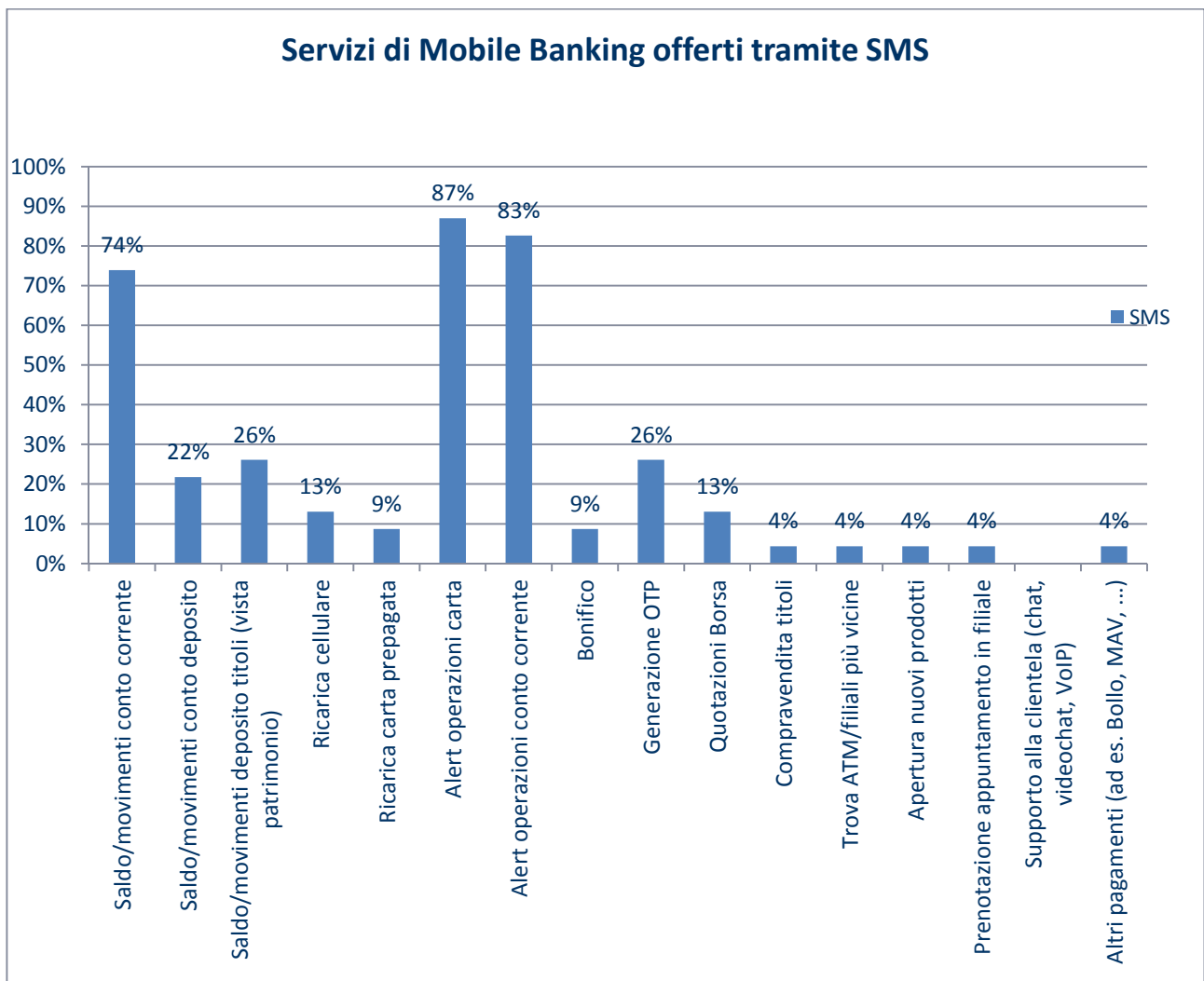


Grafico 6 - Servizi di Mobile Banking offerti tramite SMS

Gli SMS risultano molto utilizzati anche per le richieste relative al saldo e ai movimenti, in particolare del conto corrente, per cui questo servizio viene offerto da quasi il 75% delle banche, mentre uno dei campi in cui questa tecnologia potrebbe risultare sempre più utilizzata è per la generazione della One Time Password, sempre più utilizzate per garantire la sicurezza delle operazioni eseguite in ambito Mobile o tramite PC (ad esempio può essere necessaria per effettuare l'autenticazione nel procedimento di firma digitale di un contratto). Tale sicurezza è garantita dal fatto che la password ricevuta tramite SMS sul proprio device personale è di fatto “usa e getta”: una volta utilizzata per la necessaria autenticazione diviene infatti non più valida.

Al momento l'offerta di questo servizio si attesta sul 26% delle banche intervistate, ma vista l'ampiezza dei potenziali utilizzi, questo valore potrebbe aumentare notevolmente nei prossimi anni.

3.2.2 Mobile Site

Dal grafico 6 si evidenzia come l'offerta legata al sito ottimizzato per la navigazione da Mobile sia più eterogenea rispetto alla piattaforma SMS, presentando le caratteristiche adatte ad andare a coprire un più ampio spettro di servizi accessibili in mobilità.

Tutte le banche intervistate offrono ormai tramite m-site la possibilità di verificare saldo e movimenti del conto corrente, così come la possibilità di effettuare una ricarica del proprio credito telefonico direttamente dal proprio dispositivo in caso di necessità, evitando così di dover accedere al proprio portale di internet banking o addirittura recarsi all'ATM della propria banca.

La quasi totalità delle banche permette di effettuare bonifici accedendo al Mobile Site, solo una delle banche intervistate infatti non offre ancora questo servizio, attestando la percentuale di istituti finanziari che offrono questa possibilità al 96%.

Più del 75% inoltre offre la possibilità di ricaricare la propria carta prepagata e di controllare lo stato del proprio deposito titolo, verificandone saldo e movimenti, mentre più della metà delle banche consente di verificare, accedendo al sito Mobile, le quotazioni della Borsa e saldo e movimenti del proprio conto deposito.

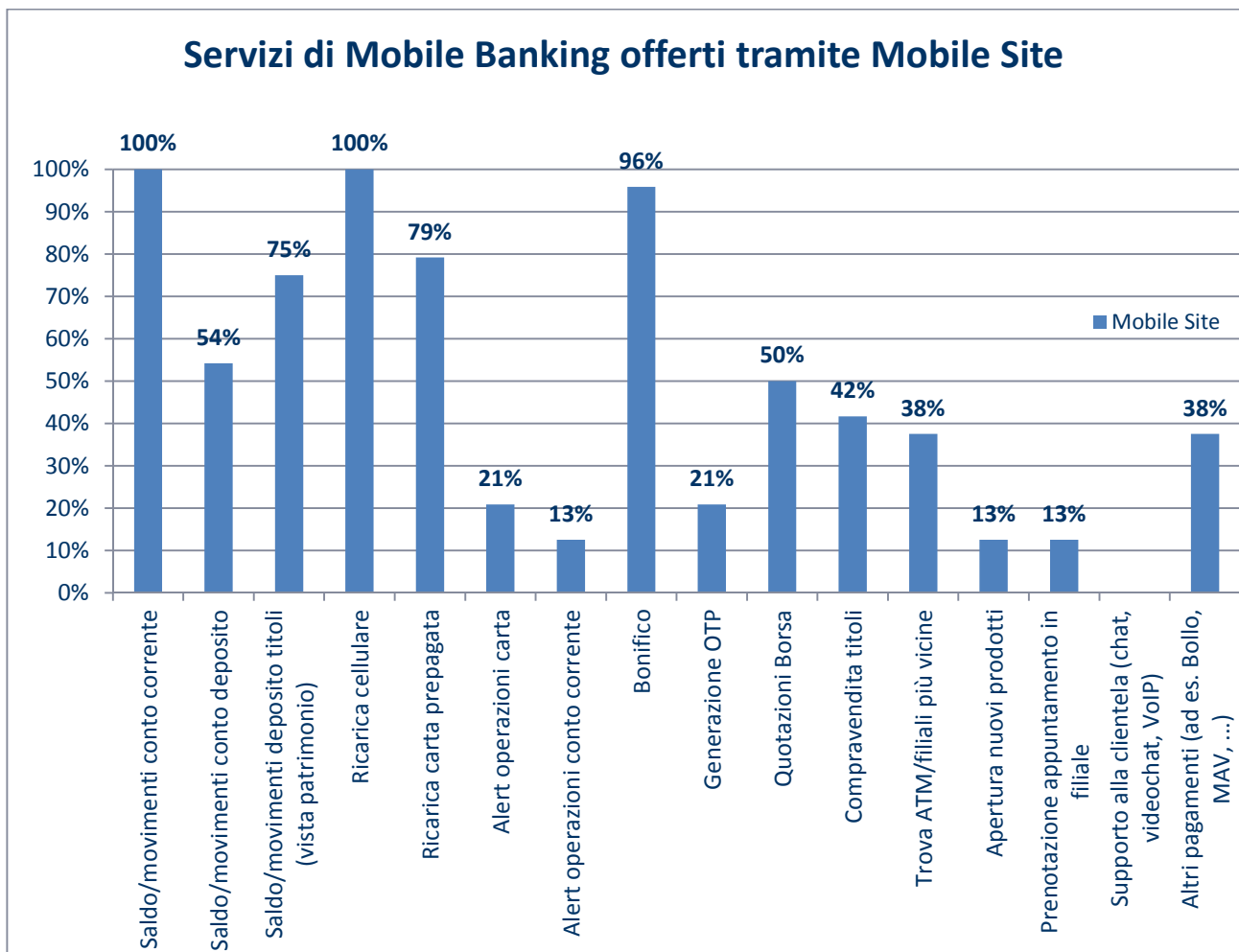


Grafico 7 - Servizi di Mobile Banking offerti tramite Mobile Site

Ancora rilevanti si presentano le percentuali relative ai servizi di compravendita titoli, coperto dal 42% degli istituti di credito, di ricerca in mobilità della filiale o dell'ATM più vicino e di pagamento, entrambi disponibili per il 38% delle banche.

Altri servizi offerti solo da una parte minoritaria degli istituti finanziari sono la possibilità di prenotare un appuntamento in filiale e di aprire un nuovo prodotto direttamente da proprio dispositivo Mobile, Tablet o Smartphone, senza che sia richiesto di recarsi in filiale dal proprio consulente. Questa particolare funzionalità possiamo ipotizzare vedrà un ulteriore sviluppo nei prossimi anni grazie allo sviluppo e alla diffusione del processo di firma digitale con livelli di sicurezza sempre più elevati.

Presenti tra i servizi offerti anche gli alert relativi alle operazioni effettuate tramite carta o conto corrente, più diffusi come abbiamo visto tramite la più "naturale" piattaforma tecnologica degli SMS che resta lo strumento principe per questo tipo di operazione, restando ad oggi l'unico strumento che è possibile utilizzare pienamente in modalità push.

3.2.3 Applicazioni per Smartphone

Come abbiamo evidenziato nei capitoli precedenti, le applicazioni si presentano come la piattaforma più innovativa e versatile del canale Mobile, che sta conoscendo un enorme sviluppo grazie alla sempre crescente diffusione dei dispositivi Mobile di ultima generazione. Per questo motivo si è ritenuto interessante fare ricorso ad un confronto tra i dati registrati in merito all'offerta in termini di applicazioni per Smartphone, affiancando i risultati delle survey registrati dall'Osservatorio Mobile Banking nei suoi due anni di attività, 2012 e 2013.

Come si può osservare nel grafico 8, in modo molto simile all'offerta in termini di sito Mobile, i servizi che la quasi totalità delle banche intervistate offre ai propri

clienti sono la verifica di saldo e movimenti del conto corrente, la ricarica del credito telefonico e i bonifici, con valori che restano pressoché invariati rispetto al 2012.

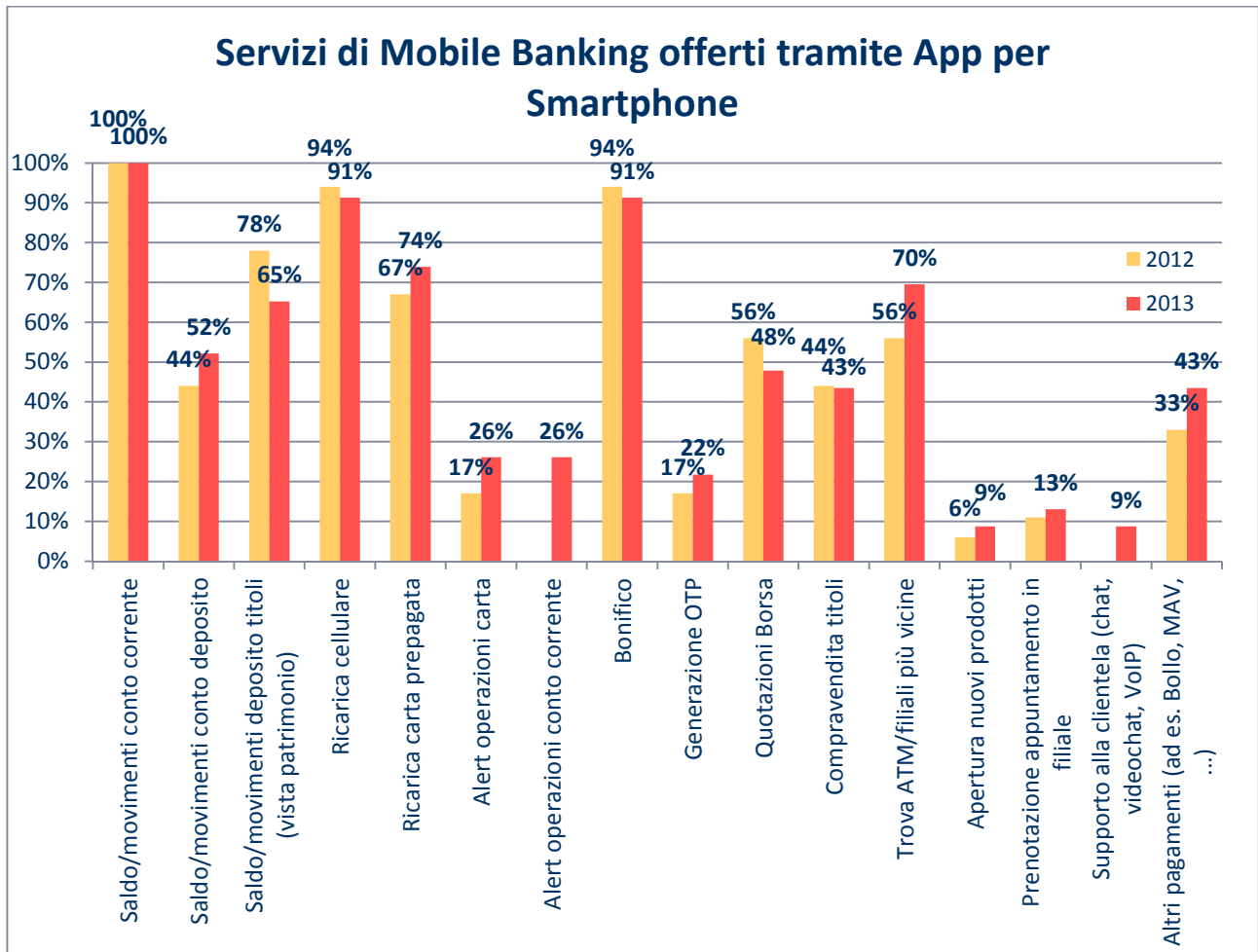


Grafico 8 - Servizi di Mobile Banking offerti tramite App per Smartphone

Tra i servizi offerti spicca in particolar modo la ricerca di filiali o ATM più prossime alla propria posizione, proposto su questa piattaforma dal 70% delle banche, con una crescita di rilievo rispetto alla survey 2012: le banche che offrono questo servizio tramite App per Smartphone passano così da 10 a 16. Questa funzionalità, tipicamente Mobile, risulta infatti particolarmente calzante con le caratteristiche della piattaforma e del dispositivo su cui viene utilizzata, andando a sfruttare le capacità in termini di geolocalizzazione tipiche degli Smartphone.

Un incremento significativo si registra anche alla voce “altri pagamenti” (ovvero di bollo, MAV, etc.) che vede una crescita di dieci punti percentuali, sintomo di una crescente fiducia delle banche e anche dei suoi clienti ad utilizzare lo Smartphone anche come strumento per effettuare operazioni di tipo dispositivo.

In ultimo si evidenzia la comparsa delle prime App dotate di funzioni per il supporto alla clientela, che in questo modo può avvenire non solo tramite Call Center o chiamando il proprio consulente, ma tramite funzionalità più avanzate che sfruttino le capacità del dispositivo, tramite quindi chat, videochat o facendo ricorso ai protocolli di comunicazione VoIP, che permettono di effettuare una comunicazione telefonica tramite internet.

Di seguito è presentata una rappresentazione dell’approccio tecnologico adottato dalle banche relativamente al mondo delle App, con un dettaglio dei sistemi operativi tramite cui viene veicolata l’offerta degli istituti finanziari.

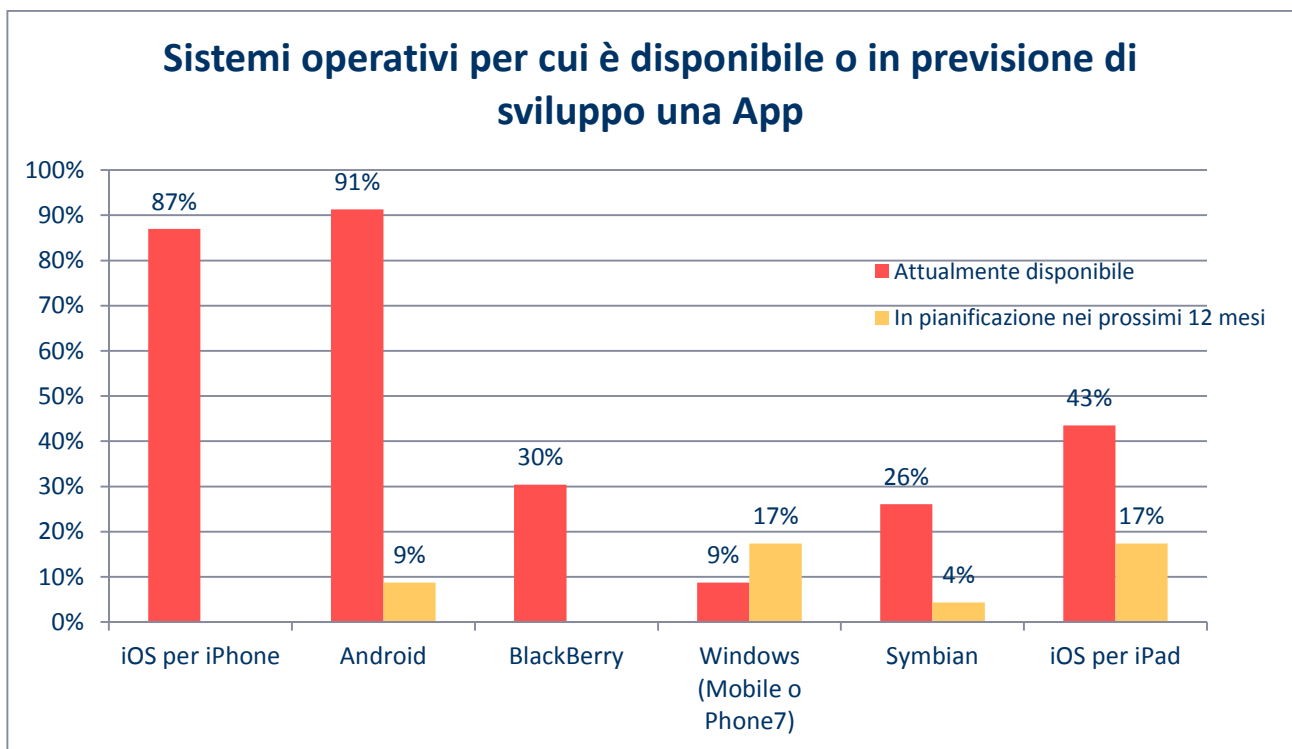


Grafico 9 - Sistemi operativi per cui è disponibile o in previsione di sviluppo una App

Nel 2013 il sistema operativo privilegiato dalle App di Mobile Banking risulta essere Android, che copre 9 banche su 10, con un'inversione di tendenza rispetto al 2012, in cui il 100% delle realtà analizzate aveva sviluppato un'App per iPhone all'interno della propria offerta, coperto invece nel 2013 dall'87% delle banche intervistate.

Questo fatto può essere considerato indice del fatto che alcune hanno preferito concentrarsi da subito su Android, forse guidate dal trend della penetrazione dei sistemi operativi per Smartphone, che vede Android come il sistema operativo largamente più diffuso tra i consumatori italiani, con circa 10 milioni di utenti e una copertura del 40% del mercato, come è evidenziato nel grafico seguente.

A prova di questo fatto, si evidenzia che le banche che ancora non si interfacciano con i clienti tramite un App sullo store di Android hanno in previsione di svilupparla nel corso del prossimo anno.

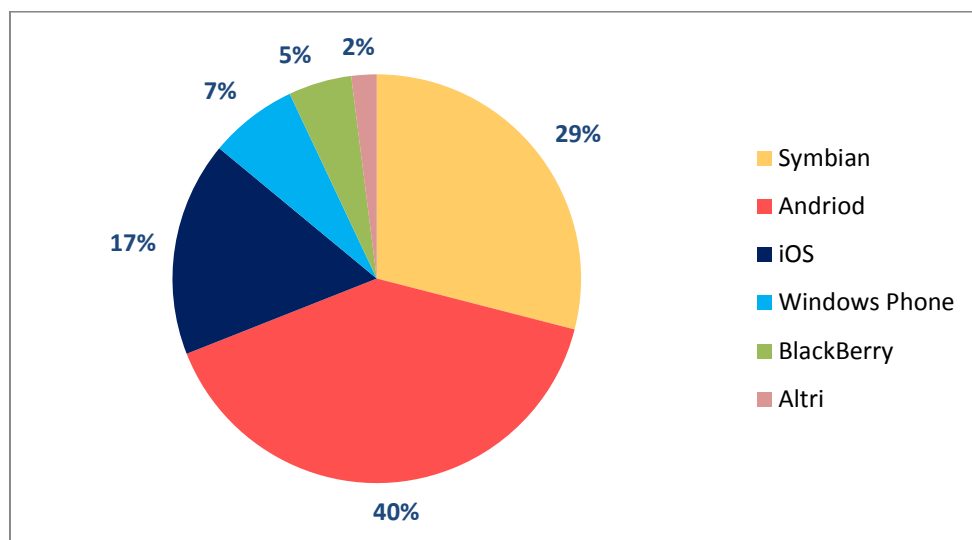


Grafico 10 - Diffusione dei sistemi operativi degli Smartphone in Italia - Fonte: comScore

Interessanti per quanto riguarda il mondo Smartphone le prospettive di crescita relative a Windows, per cui le banche sembrano mostrare un interesse ben più

mercato rispetto a quanto non è accaduto in passato: se solo il 9% delle banche oggi sfrutta questo sistema operativo, ben il 17% è interessata a sviluppare un applicazione per questa piattaforma.

3.2.4 Applicazioni per Tablet

Dal grafico 11 possiamo notare che, benché le applicazioni rivolte al mondo Tablet non raggiungano ancora i volumi di quelle per Smartphone, il confronto tra le coperture in termini di servizi tra le App disponibili non fa emergere differenze rilevanti tra le due tipologie di dispositivi.

Con percentuali molto simili alle App per Smartphone, i servizi più offerti su questa piattaforma sono la verifica di saldo e movimenti del conto corrente, la ricarica del credito telefonico e i bonifici. Molto presenti anche le funzionalità di ricarica delle carte prepagate, della vista patrimonio relativa al deposito titoli e l'individuazione della filiale o Atm più prossimo.

Le uniche differenze rilevanti nel confronto dei dati relativi ad applicazioni per Smartphone e Tablet riguardano l'offerta di servizi di Trading (probabilmente a causa delle maggiori dimensioni dello schermo dei Tablet) e i servizi di pagamento, offerte in questo caso da più della metà delle banche. In entrambi i casi risulta dunque maggiore la preferenza per il Tablet.

Nonostante la maturità ancora bassa della piattaforma, ad evidenziare quanto le App per Tablet ricoprano un ruolo rilevante nelle strategie Mobile delle banche il fatto che tutti i servizi proposti siano in qualche misura offerti da uno o più degli istituti finanziari rispondenti, contemplando anche servizi non ancora presenti all'interno dell'offerta sulla corrispettiva piattaforma Smartphone, come gli alert relativi alle

operazioni conto corrente o il servizio di supporto alla clientela tramite strumenti multimediali come chat, videochat e VoIP.

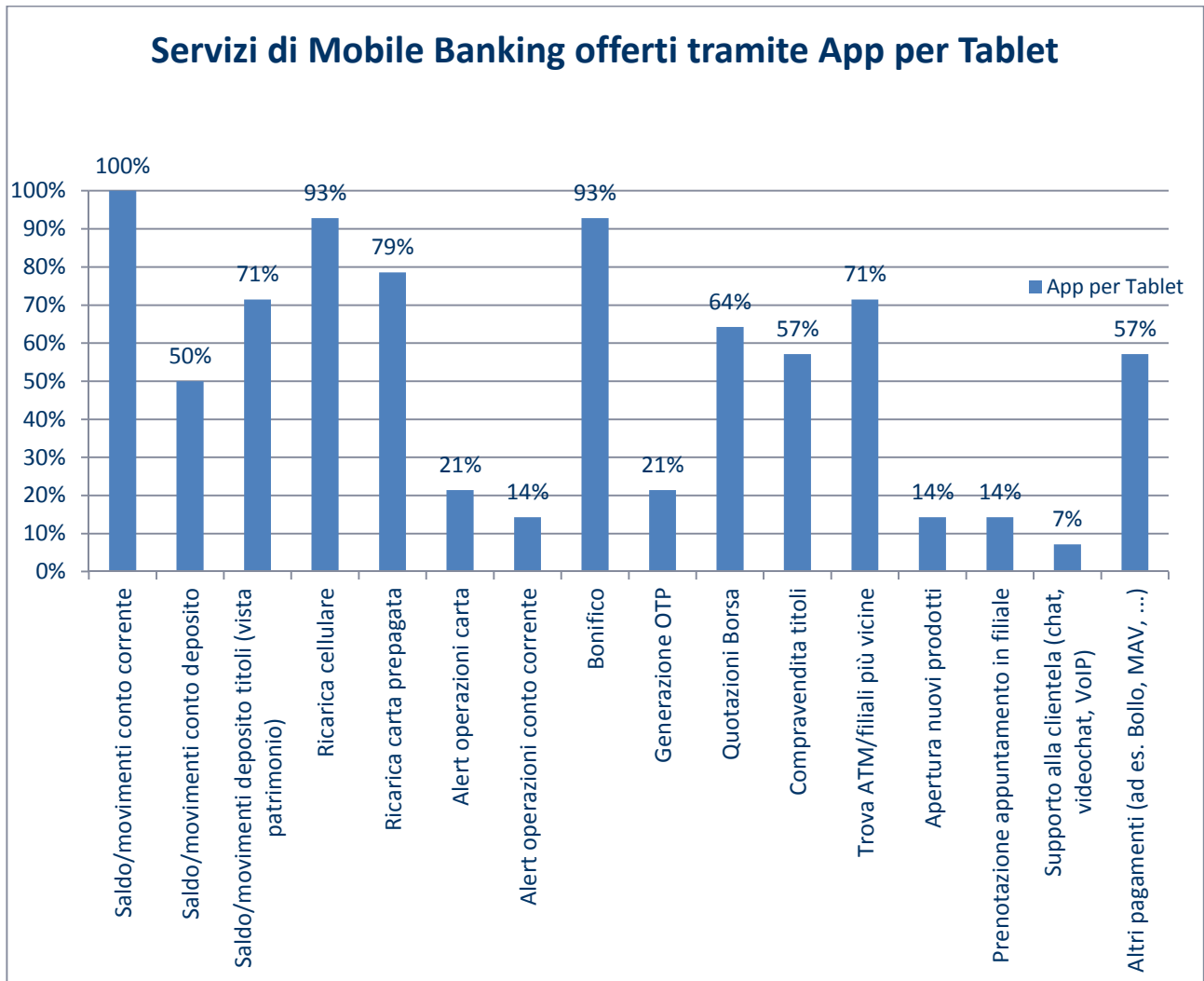


Grafico 11 - Servizi di Mobile Banking offerti tramite App per Tablet

Le risposte riguardanti le App rivolte ai Tablet offrono inoltre un interessante spunto di riflessione: questi dispositivi sembrano risultare infatti un ambiente particolarmente idoneo in cui svolgere operazioni dispositive, ne sono un esempio i valori registrati per le già citate voci “altri pagamenti (ad es. bollo, MAV, etc.)” e

compravendita titoli, entrambe disponibili per oltre il 50% delle banche presenti su questa piattaforma.

L'interesse è crescente, vista la crescente diffusione di questi dispositivi, porta a pensare che il numero di banche che in futuro sarà pronto ad affacciarsi su questa piattaforma possa solo essere destinato ad aumentare.

3.3 Approccio al canale Mobile

3.3.1 I servizi offerti

Per comprendere l'approccio delle banche al canale Mobile è interessante studiare i risultati di un censimento effettuato in merito ai servizi offerti nel mercato italiano, da cui è possibile osservare come tale offerta, in termini di numerosità dei servizi rivolti ai clienti, si presenti ancora fortemente eterogenea. I risultati di tale censimento sono riportati nel grafico seguente.

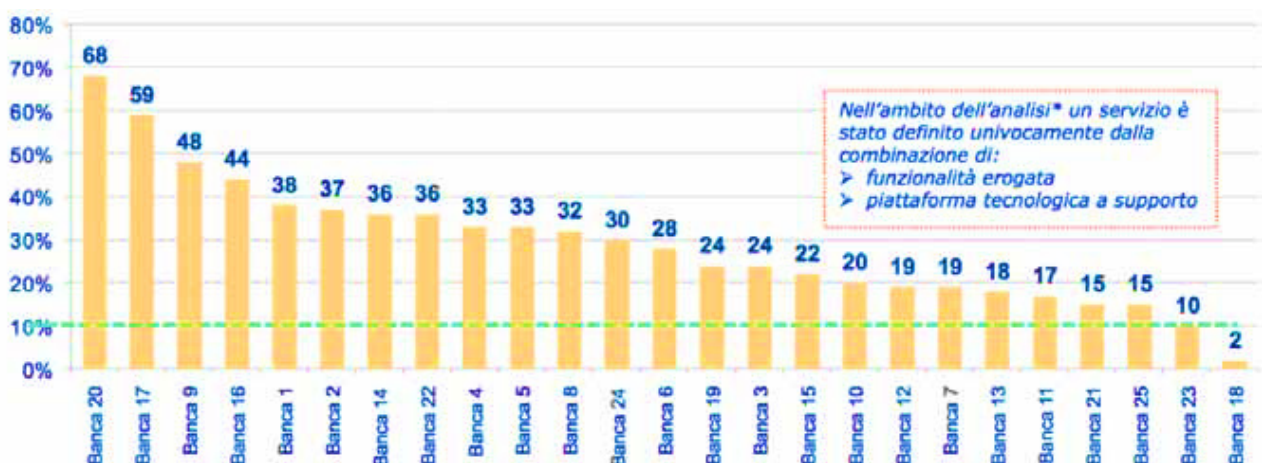


Grafico 12 - I servizi offerti

Come è stato evidenziato nel grafico 12, allo scopo di effettuare l'analisi un servizio è stato definito univocamente dalla combinazione di funzionalità erogata e piattaforma tecnologica di fruizione (SMS, Mobile Site, App per Smartphone o Tablet o Sim Application Toolkit).

Il picco, in termini di numerosità, nel 2012 non raggiungeva i 35 servizi, mentre nel 2013 oltre il 30% degli istituti bancari intervistati supera tale soglia, con un picco che raggiunge 68 differenti servizi offerti considerando tutte le differenti piattaforme, con una base censita di 727 servizi offerti ai propri clienti dalle banche operanti sul territorio italiano.

Si evidenzia in questo modo una crescita numero medio di servizi di Mobile Banking offerto da ciascuna banca del campione in esame, che risulta dall'analisi dell'ultima survey essere di circa 29, in forte aumento rispetto ai 18 dell'anno precedente.

Tali servizi, analizzandone la tipologia, possono essere di tre tipi: informativi, dispositivi o di notifica.

Per quanto riguarda i primi, questi operano in modalità pull, il cliente può infatti richiedere a seconda dell'esigenza le informazioni di interesse (ad esempio relative ai movimenti del conto corrente o delle proprie carte). Il grafico 13 mostra come quasi la metà dei servizi censiti rientrino in questa categoria.

I servizi dispositivi riguardano invece tutte le operazioni di tipo, appunto, dispositivo che il cliente può effettuare, siano esse di banking o trading (rientrano in questa categoria ad esempio le ricariche telefoniche, i bonifici e le operazioni di compravendita titoli) e dall'analisi emerge che il 30% dei servizi offerti appartiene a questa categoria.

I servizi di notifica, infine, permettono al cliente di ricevere un alert o un messaggio sul proprio dispositivo in seguito al verificarsi di un determinato evento (come ad

esempio l'utilizzo della carta di credito per un acquisto), allo scopo di verificare l'esito di operazioni effettuate, come i bonifici, o per controllare l'accredito sul conto di somme di denaro in entrata a scadenze temporali prestabilite, nel caso ad esempio di stipendio o pensione. Solo un servizio su cinque tra quelli censiti risulta essere di notifica.

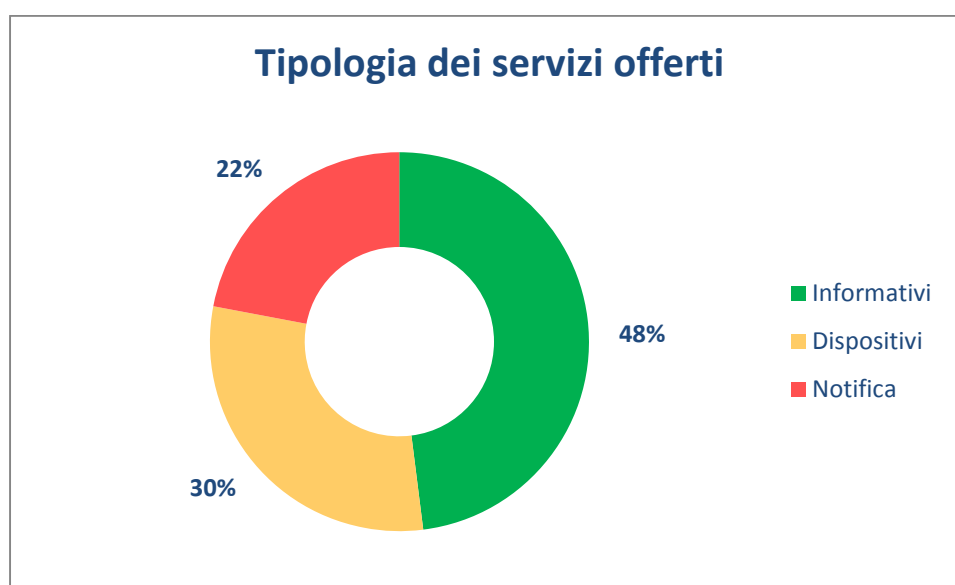


Grafico 13 - La tipologia dei servizi offerti

Ciò che emerge è dunque un trend di espansione dell'offerta, tanto in relazione alle funzionalità offerte, quanto alla copertura delle piattaforme, chiaro segnale della crescente rilevanza riposta dagli istituti finanziari nel canale Mobile, con un focus sempre maggiore rivolto al mondo delle applicazioni, in cui rientrano il 39% dei servizi censiti con un aumento del 10% rispetto al 2012, mentre l'offerta tutte le piattaforme mostra avere una preponderanza invariata o in lieve diminuzione.

3.3.2 Gli obiettivi

La decisione di presentarsi sul canale Mobile non può prescindere da decisioni di carattere strategico. Vi sono molti elementi da considerare, primi su tutti gli obiettivi

che la banca si pone nel momento in cui decida di avvicinarsi al Mobile Banking. Ai fini dell'analisi e alla luce dello sviluppo tecnologico in atto si è ritenuto di particolare rilevanza focalizzarsi sugli aspetti più innovativi, relativi all'approccio degli istituti finanziari nei confronti delle Applicazioni per Smartphone e Tablet, con lo scopo di ottenere un quadro il più possibile completo. Per questo motivo si è ritenuto interessante dettagliare gli obiettivi delle banche in questo ambito in tre macroaree: obiettivi iniziali prefissati, obiettivi raggiunti e obiettivi futuri.

Nel grafico seguente è possibile osservare un dettaglio relativo agli obiettivi iniziali prefissati dagli istituti finanziari.

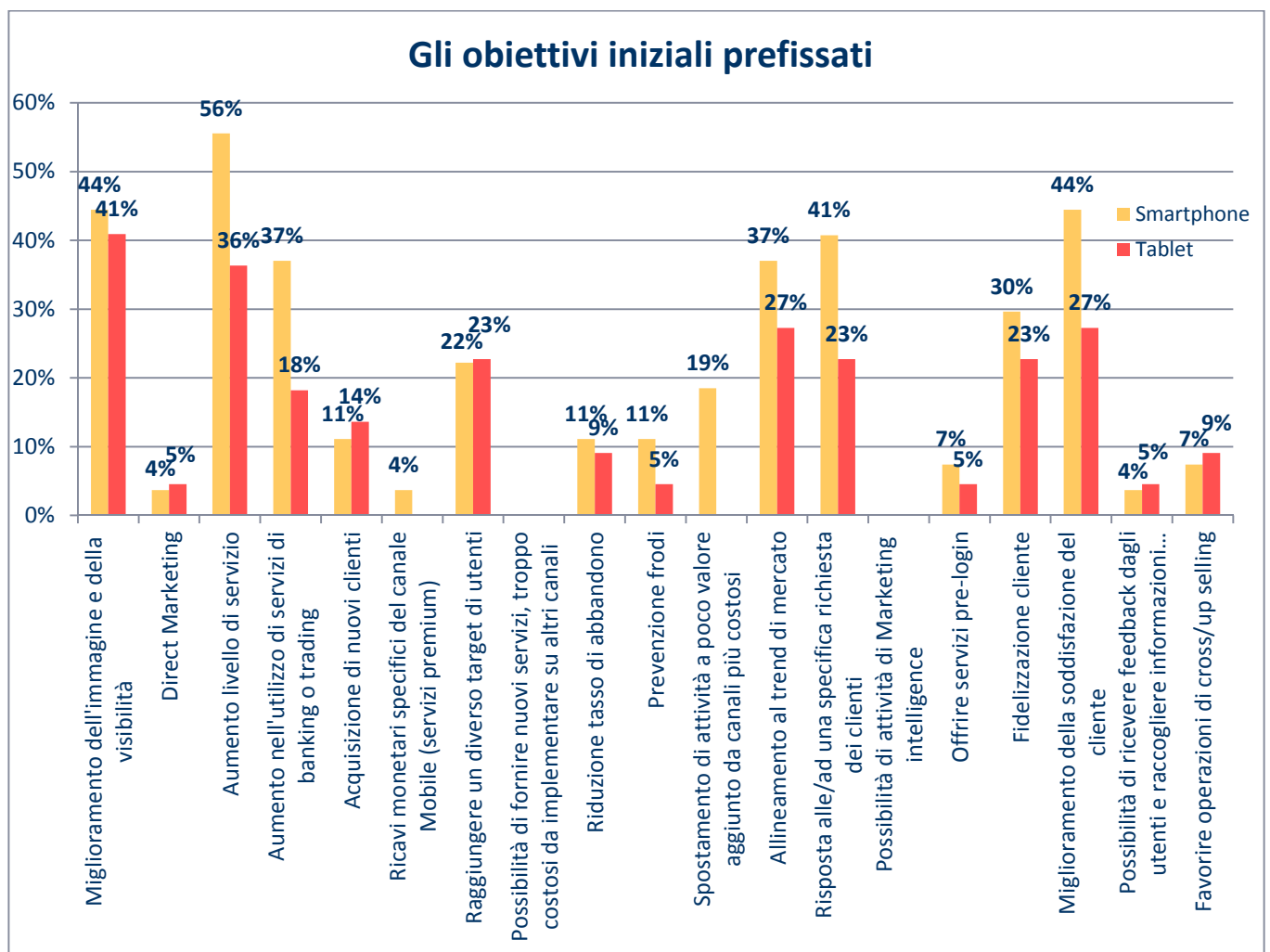


Grafico 14 - Gli obiettivi iniziali prefissati

Si può così notare un certo grado di omogeneità tra tali obiettivi in relazione alle due tipologie di dispositivi, dal momento che sono all'incirca gli stessi obiettivi a mostrarsi primari in entrambe le categorie. Su tutti emerge evidentemente la volontà da parte delle banche di incrementare il livello di servizio offrendo funzionalità innovative e personalizzate che consentano con la massima flessibilità di interagire con la propria banca "anywhere and anytime". Questo aspetto, chiaro elemento di una politica che prende il cliente ed il suo livello di soddisfazione come elemento di primaria importanza, è ritenuto uno dei principali obiettivi nello sviluppo di App rivolte al canale Mobile nel 56% dei casi per gli Smartphone e nel 36% per i Tablet.

Nell'attuale scenario economico e sociale ci sono molti luoghi in cui la banca può far parlare di sé, in termini sia positivi che negativi. Per questo motivo assume ancora maggiore rilevanza rivolgere l'attenzione sui propri clienti e sul loro grado di soddisfazione perché proprio questi sono una delle voci più importanti rivolte sul mercato, soprattutto in una realtà sociale in cui, come abbiamo già evidenziato, il passaparola acquista un peso crescente. Ad essere evidenziata infatti è anche la ricerca di un miglioramento dell'immagine aziendale e della sua visibilità tra i clienti, che si presenta come un obiettivo centrale per il 44% delle banche nelle App Smartphone e nel 41% dei casi nelle App per Tablet.

A seguire tra gli obiettivi prefissati dalle banche a livello di importanza si individuano infatti la volontà di un aumento della soddisfazione della clientela (44% per gli Smartphone e 27% per i Tablet) e di rispondere a specifiche richieste espresse dalla propria clientela (41% Smartphone e 23% Tablet).

Alcune banche, ancora, ritengono importante allinearsi al trend di mercato che oggi spinge per l'utilizzo del canale Mobile (37% Smartphone e 27% Tablet), mentre una buona percentuale ritiene che il Mobile, grazie alla sua maggiore presenza nella quotidianità dei clienti, possa accrescere il volume di affari della banca, portando ad

un incremento nell'utilizzo dei servizi di banking o trading (37% Smartphone e 18% Tablet). Poco più del 20% degli istituti finanziari mira al raggiungimento di un nuovo target di utenti, mentre meno del 15% su entrambe le piattaforme ritiene di poter giungere all'acquisizione di nuovi clienti tramite il Mobile Banking.

La possibilità di acquisire nuovi clienti (14% Smartphone e 11% Tablet) e il tentativo di ridurre il numero di clienti che cambiano banca alla ricerca di una soluzione più adatta alle proprie esigenze (11% Smartphone e 9% Tablet) non sono considerati obiettivi primari in questo frangente, così come la possibilità di prevenire frodi, in particolare grazie al ricorso dei servizi di alert e notifica che permettono di identificare tempestivamente operazioni effettuate senza il consenso dell'utente, e l'incremento nelle operazioni di cross e up-selling sfruttando il canale privilegiato delle App

Si è ritenuto a questo punto di grande interesse verificare quali degli obiettivi inizialmente prefissati le banche ritengano di aver raggiunto.

Il quadro che si presenta, come mostra il grafico 15, è piuttosto variegato e non presenta la stessa omogeneità evidenziata tra le due piattaforme, Smartphone e Tablet, in fase di analisi degli obiettivi iniziali.

Infatti, per quanto riguarda il Tablet, il principale obiettivo raggiunto evidenziato dalle banche risulta essere un aumento riscontrato nell'operatività della clientela, sia nelle attività di banking che di trading: il 50% delle banche intervistate relativamente alle App per Tablet afferma infatti di aver riscontrato un aumento nell'utilizzo di tali servizi. Lo stesso non si può affermare per le applicazioni Smartphone, in cui l'aumento dell'operatività viene registrata come obiettivo raggiunto da poco più di un istituto finanziario su tre, indicativo, si può supporre, dell'effettiva rilevanza che le dimensioni dello schermo del dispositivo sembrano ricoprire nello svolgimento di operazioni delicate (come, ad esempio, la compravendita titoli) e dello straordinario

potenziale di sviluppo in ambito banking e trading degli ancora poco sfruttati dispositivi Tablet, con cui il cliente appare sentirsi più sicuro nello svolgimento di questo genere di operazioni.

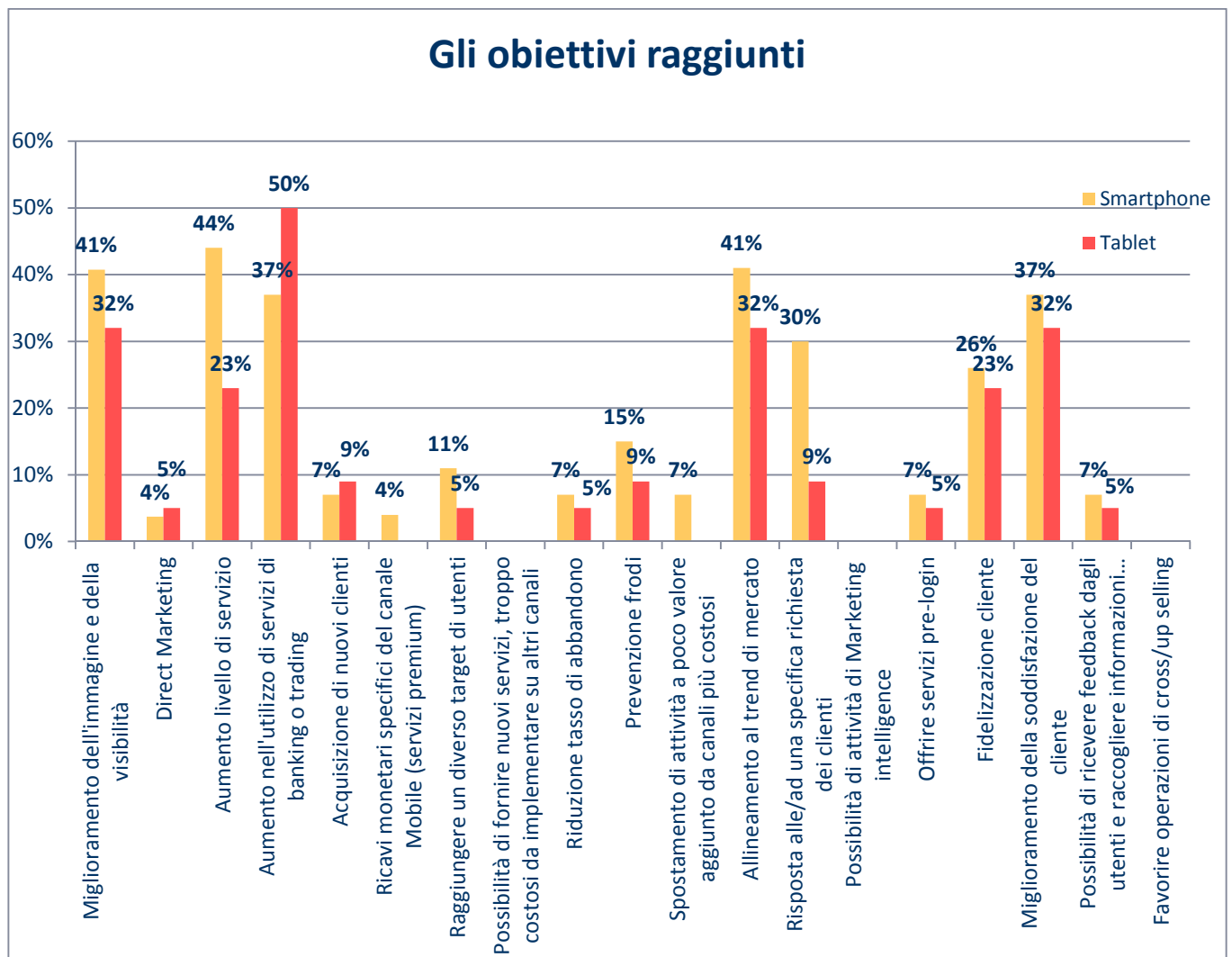


Grafico 15 - Gli obiettivi raggiunti

Ancora in riferimento alle App per Tablet, dall'analisi emerge che una banca su tre ritiene di aver ottenuto un miglioramento dell'immagine e della visibilità della propria banca sul mercato grazie all'introduzione sul canale Mobile di un'applicazione rivolta ai Tablet e di aver raggiunto l'obiettivo prefissato di

allineamento al trend di mercato. Di nuovo un terzo delle banche, inoltre, pensa che l'App per Tablet abbia contribuito ad incrementare della soddisfazione della clientela, mentre il 23% ritiene che siano stati raggiunti gli obiettivi in termini di aumento del livello di servizio e di fidelizzazione dei propri clienti.

A prevalere tra gli obiettivi raggiunti nell'ambito delle App per Smartphone sono invece le indicazioni relative all'aumento del livello di servizio (44%), all'allineamento ai trend di mercato (41%) e al tema di miglioramento dell'immagine e della visibilità, nuovamente nel 41% dei casi, mentre emerge in misura minore anche la capacità di queste App di dimostrarsi un'efficace risposta alle richieste dei clienti in termini di innovazione e flessibilità (per il 30% delle banche) e dunque di riuscire ad apportare un miglioramento della soddisfazione degli utenti, obiettivo che appare raggiunto nel 37% dei casi.

Si evidenzia, osservando il grafico, come la valutazione della grande maggioranza delle banche in relazione alle App per Smartphone si concentri sulle già citate voci principali e che dunque gli obiettivi che le banche ritengono di aver perseguito con successo fanno riferimento a benefici di carattere intangibile (ne sono un esempio la percezione di un miglioramento dell'immagine o della soddisfazione dei clienti), ad esclusione della forte presenza tra le risposte al questionario di un sensibile aumento nell'utilizzo dei servizi di banking e trading, che trova la sua base esclusivamente su diretti dati empirici.

A questo proposito risulta interessante confrontare, prima di passare all'analisi degli obiettivi che le banche si pongono per il futuro, i valori registrati in riferimento agli obiettivi iniziali prefissati e quelli che sono invece gli obiettivi indicati come raggiunti, iniziando da uno sguardo alle App per Smartphone.

Ad emergere chiaramente, come è stato appena evidenziato, è la forte presenza di benefici di carattere "impalpabile", che possono risultare difficili da quantificare con

precisione e per cui può essere complesso attribuire un chiaro ritorno monetario nel momento in cui sia richiesto giustificare la richiesta di futuri investimenti.

Si evidenzia inoltre un notevole grado di soddisfazione raggiunto in relazione agli obiettivi di allineamento ai trend di mercato (41% raggiunti contro i 37% iniziali), prevenzione delle frodi (15% raggiunti contro gli 11% iniziali) e possibilità di ricevere feedback dagli utenti (7% raggiunti vs 4% iniziali) in cui gli obiettivi ottenuti tramite questa piattaforma superano, seppur in modo molto contenuto, gli obiettivi prefissati inizialmente.

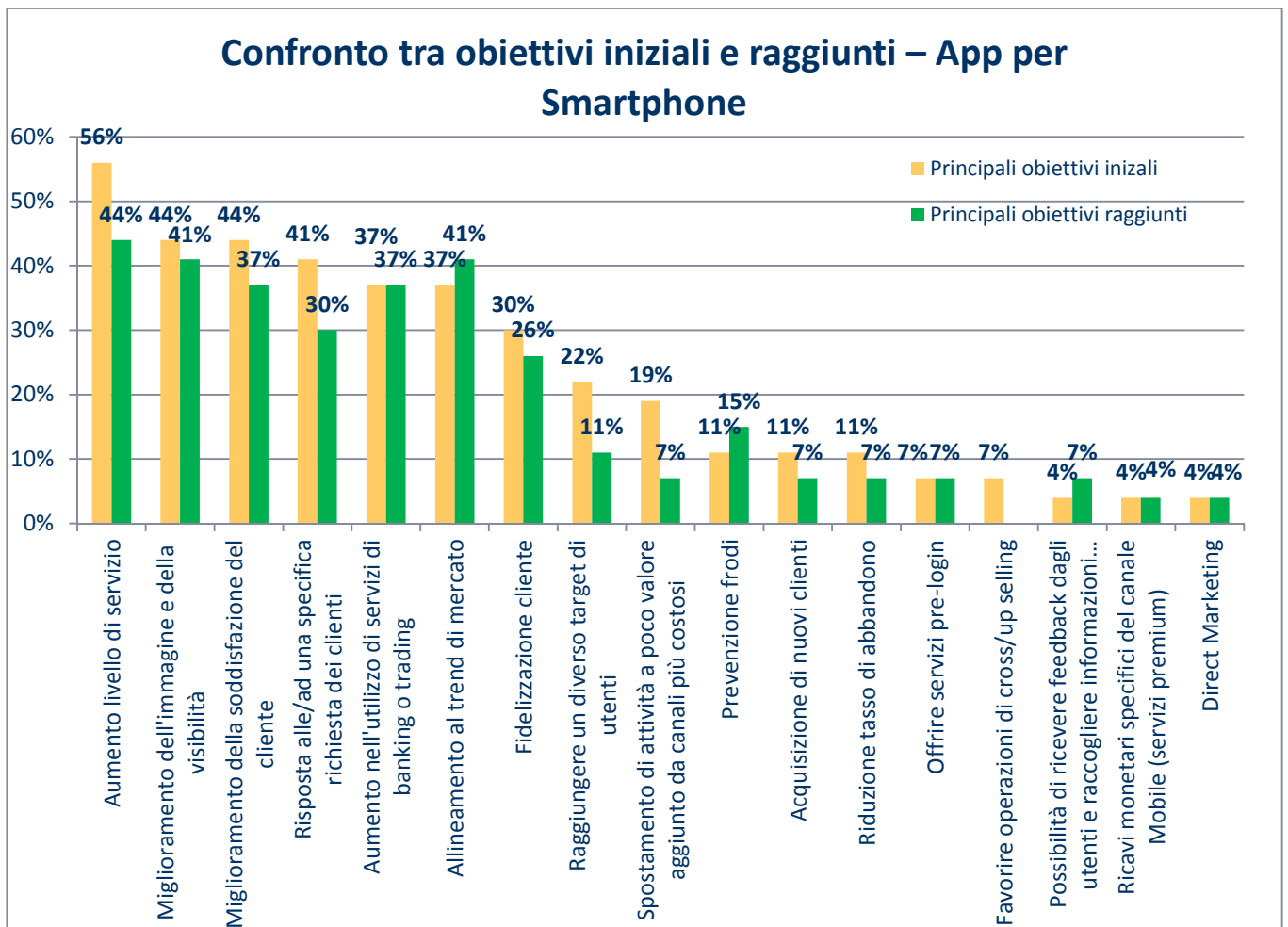


Grafico 16 - Confronto tra obiettivi iniziali e raggiunti (App per Smartphone)

Per completare l'analisi, il grafico 17 mostra lo stesso confronto in riferimento alle Applicazioni per Tablet.

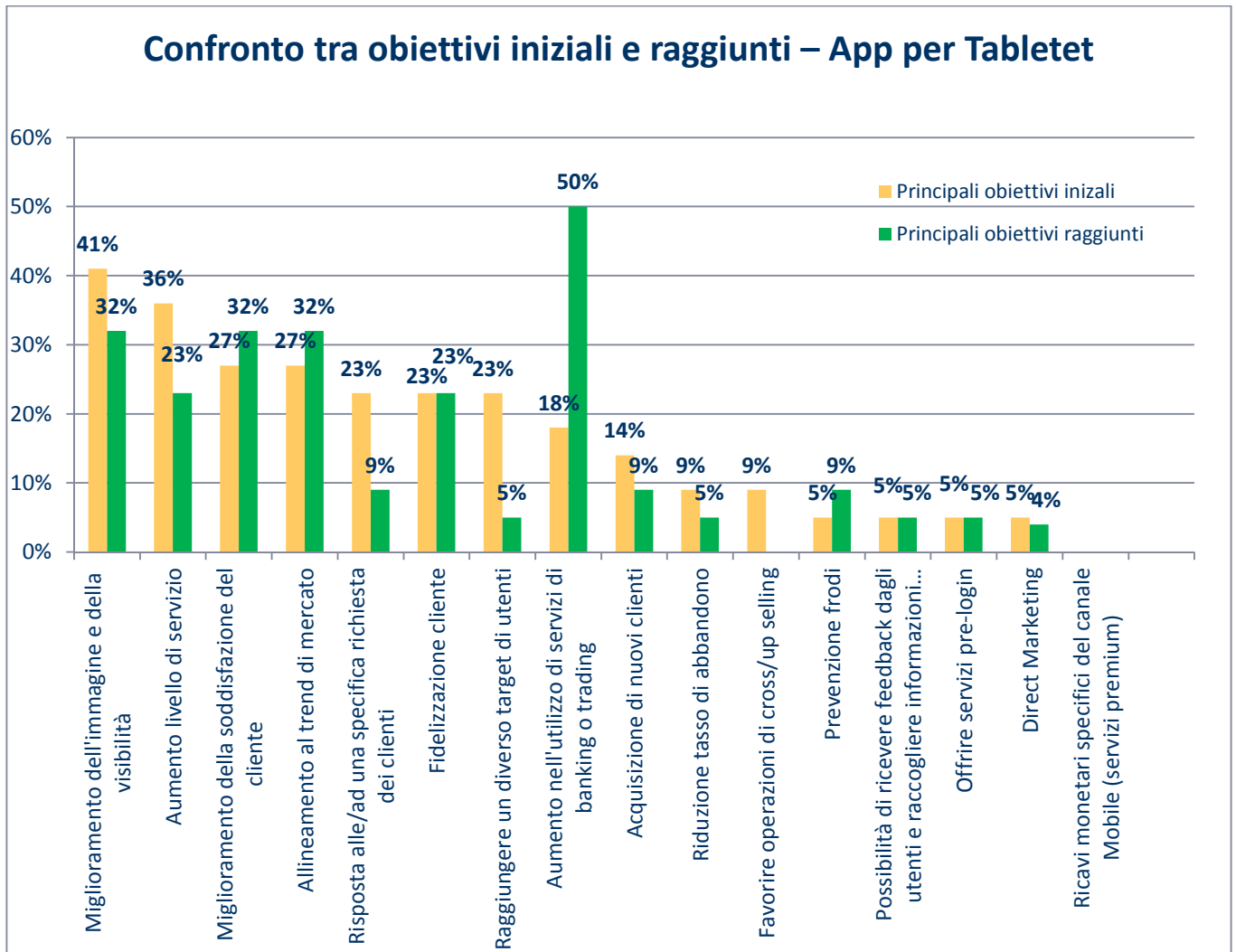


Grafico 17 - Confronto tra obiettivi iniziali e raggiunti (App per Tablet)

Per questa piattaforma il livello di soddisfazione degli istituti finanziari in termini di obiettivi raggiunti appare anche superiore a quanto non sia emerso in relazione alle App per Smartphone: in vari ambiti la percentuale di banche che dichiarano, tra gli obiettivi principali, di aver raggiunto tale traguardo è addirittura superiore al numero di istituti che le aveva fissate inizialmente. A questo riguardo l'offerta di un App per

Tablet è risultata più efficace di quanto previsto in termini di allineamento ai trend di mercato e di miglioramento della soddisfazione del cliente, in entrambi i casi il 32% degli istituti finanziari sostengono di aver ottenuto il raggiungimento di tali obiettivi a fronte di un 27% di banche che lo aveva posto come obiettivo.

Anche nel campo della prevenzione frodi, a fronte del 5% degli istituti che lo avevano indicato come un obiettivo da perseguire, il 9% mostra invece di aver registrato un miglioramento.

La vera sorpresa per le banche risulta però essere senza dubbio il registrato aumento nell'utilizzo dei servizi che emerge essere, come è già stato sottolineato, uno dei principali obiettivi raggiunti per la metà degli istituti di credito intervistati. Ciò che colpisce è però la disparità che emerge dal confronto con gli obiettivi inizialmente prefissati: solo il 18% delle banche aveva ritenuto infatti che questo potesse essere uno degli obiettivi principali perseguibili tramite il lancio di una App per Tablet.

L'elevato grado di soddisfazione così evidenziato (per le App Smartphone, ma soprattutto per le App Tablet), di cui anche gli istituti finanziari sembrano stupirsi, è un chiaro indice dell'enorme potenziale ancora insito in queste due piattaforme e che starà alle banche riuscire a sfruttare al meglio, con le iniziative più adeguate, nei prossimi anni.

In quest'ottica è quindi interessante passare ad esaminare gli obiettivi primari che le banche rispondenti affermano di tenere in maggior considerazione nel corso dei prossimi 12 mesi.

Ciò che emerge dal grafico 18 è una distribuzione delle risposte su un numero maggiore di obiettivi, rispetto a quanto visto per gli obiettivi iniziali, indice forse di un atteggiamento maggiormente proattivo nei confronti di queste piattaforme e

maggiormente consapevole delle effettive potenzialità, in termini di benefici, che esse possono offrire.

Ad emergere su tutti, probabilmente anche alla luce dei risultati registrati a questo riguardo dalle banche che offrono App, è la volontà di aumentare nell’uso dei servizi di banking o trading, obiettivo considerato di estrema rilevanza da parte del 37% degli istituti di credito in relazione alle App Smartphone, raggiungendo anche il 41% nel campo della App Tablet.

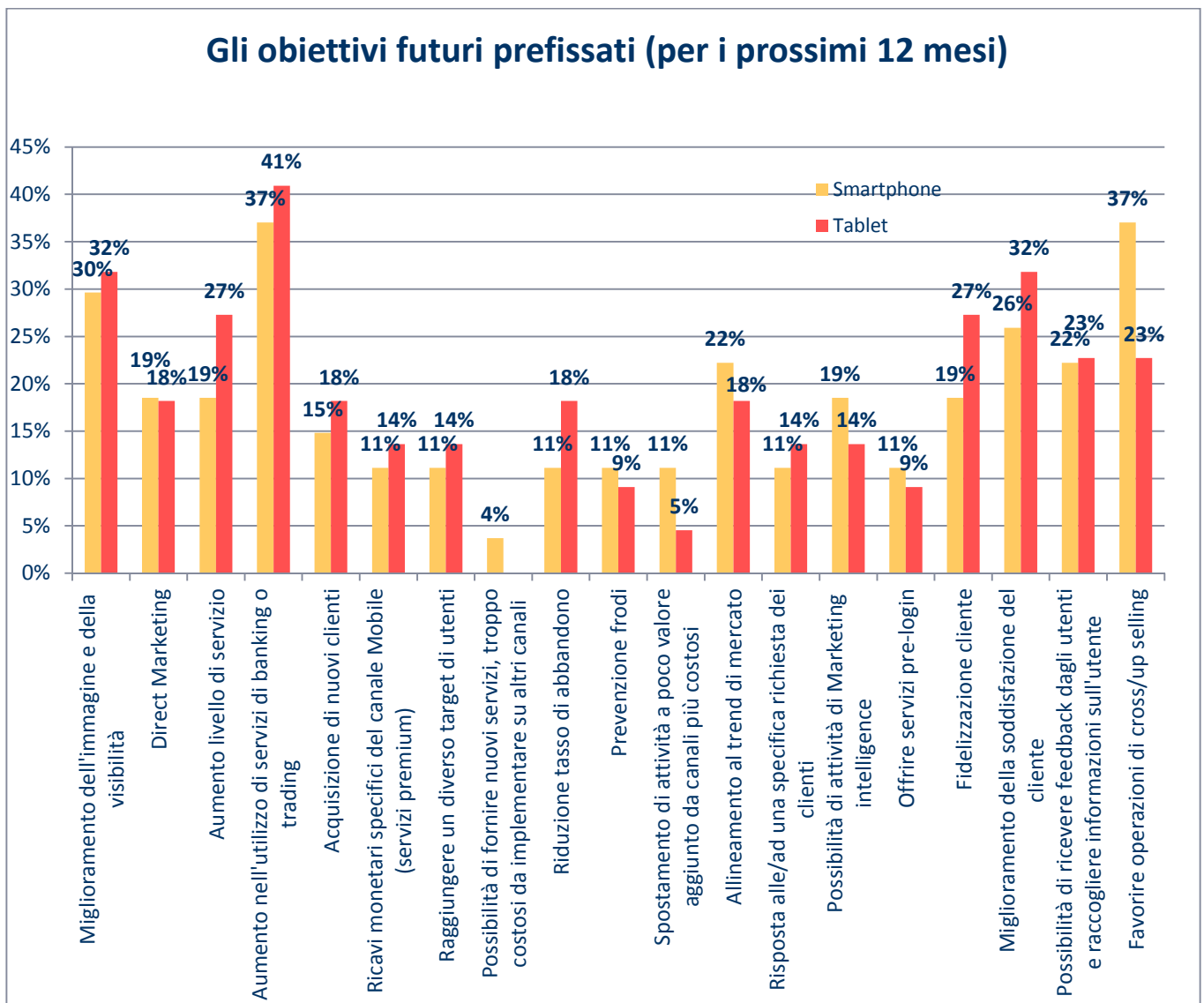


Grafico 18 - Gli obiettivi futuri prefissati (per i prossimi 12 mesi)

Da sottolineare è anche l'importanza acquisita da alcune voci pressoché ignorate in prima istanza nella definizione degli obiettivi iniziali del canale. Tra queste rientrano la possibilità di favorire operazioni di cross/up selling, considerato possibile nel 37% dei casi per le App Smartphone e nel 23% per le App Tablet, la possibilità di ricevere messaggi di feedback dai clienti e di raccogliere così informazioni utili.

Di particolare interesse è anche l'attenzione rivolta alla possibilità di svolgere operazioni di marketing diretto e di marketing intelligence che si dimostra fortemente crescente rispetto ai grafici precedenti in cui questi obiettivi non rientravano tra le priorità degli istituti di credito mentre emergono ora come elementi primari per quasi il 20% degli istituti di credito, sia per quanto riguarda la piattaforma delle App per Smartphone, che per i Tablet.

3.3.2 I fornitori

Nell'ambito dello studio delle strategie di sviluppo legate al canale, è interessante studiare le scelte delle banche in relazione al fornitore selezionato per lo sviluppo dei servizi sul Mobile.

Dal grafico 19 emerge chiaramente come nel 2013 un maggior numero di banche (52%) rispetto all'anno precedente (42%) abbia fatto ricorso allo stesso fornitore di servizi per l'Internet Banking. Una scelta di questo genere, ovvero la focalizzazione su pochi fornitori (detta anche concentrazione), oltre che alla comodità legata al non dover ricercare un nuovo fornitore, può fare riferimento anche a un approccio di tipo collaborativo: un gran numero di interazioni e di richieste porta da entrambe le parti un aumento dell'interesse verso la relazione e il conseguente impegno a sostenerla e dunque, in altre parole, un maggiore "commitment".

Un'altra motivazione potrebbe risiedere in una possibile riduzione dei costi: non saranno infatti richieste le risorse necessarie per intrattenere un nuovo rapporto di fornitura, mentre allo stesso tempo la banca potrebbe sfruttare la possibilità di ottenere maggiori sconti in seguito all'incremento dei “volumi” acquistati.

In diminuzione rispetto all'anno precedente si presentano invece le banche che hanno scelto di rivolgersi a un fornitore nuovo che abbia già esperienze Mobile in ambito bancario, in modo da ridurre al minimo gli eventuali problemi legati all'inesperienza del fornitore in questo ambito: se nel 2012 dei rispondenti aveva dichiarato di preferire questo approccio, nel 2013 tale valore è sceso al 33%.

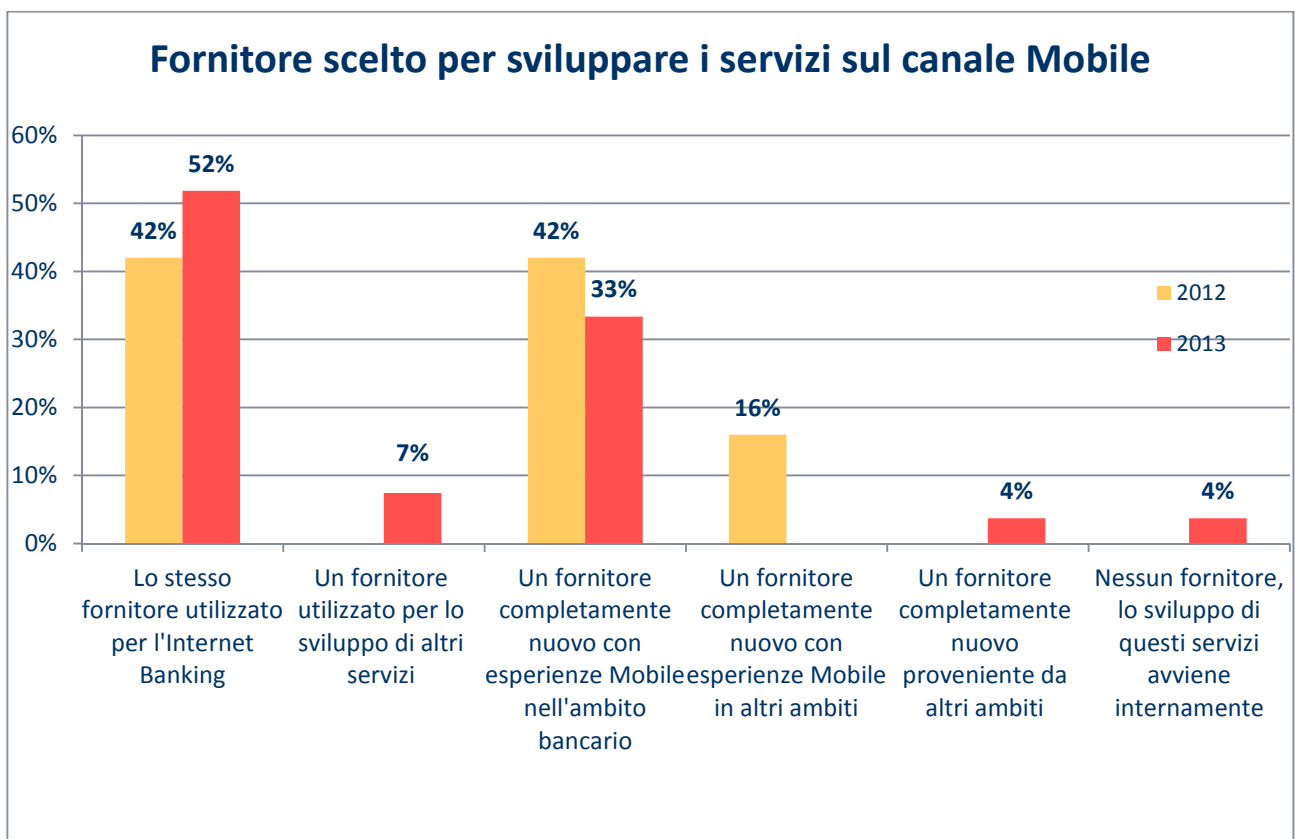


Grafico 19 - Fornitore scelto per lo sviluppo di servizi sul canale Mobile

È interessante notare che una sola banca ha fatto affidamento ad un fornitore completamente nuovo proveniente da altri ambiti e soprattutto che un'altra sola banca, invece, ha deciso di sviluppare autonomamente tali servizi, in modo da internalizzare tutte le competenze necessarie allo sviluppo dei servizi sul canale Mobile alla ricerca, probabilmente, di un vantaggio competitivo nei confronti delle banche concorrenti, oltre che ad una possibile riduzione dei costi.

A questo proposito si è ritenuto rilevante approfondire l'interesse degli istituti di credito verso una progressiva internalizzazione di tali competenze: i risultati di questa indagine sono riportati nel grafico 20.

Ciò che emerge per il 46% delle banche è un manifesto interesse ad una progressiva internalizzazione delle competenze necessarie allo sviluppo interno, frenato però dalla ancora scarsa maturità del canale Mobile, che sembra rendere per le banche quello citato come un passo ancora troppo azzardato e dunque l'affidarsi a fornitori esterni specializzati rimane una scelta obbligata.

Questa tendenza è espressa in modo ancora più marcato nel 19% dei casi, indice di un possibile spostamento su questo fronte in un futuro molto vicino. Due degli istituti di credito intervistati affermano invece di essersi già dotati delle competenze necessarie per lo sviluppo interno di questi servizi, mentre il 27% si mostra ancora fermo nella scelta di continuare a rivolgersi ad un fornitore esterno.

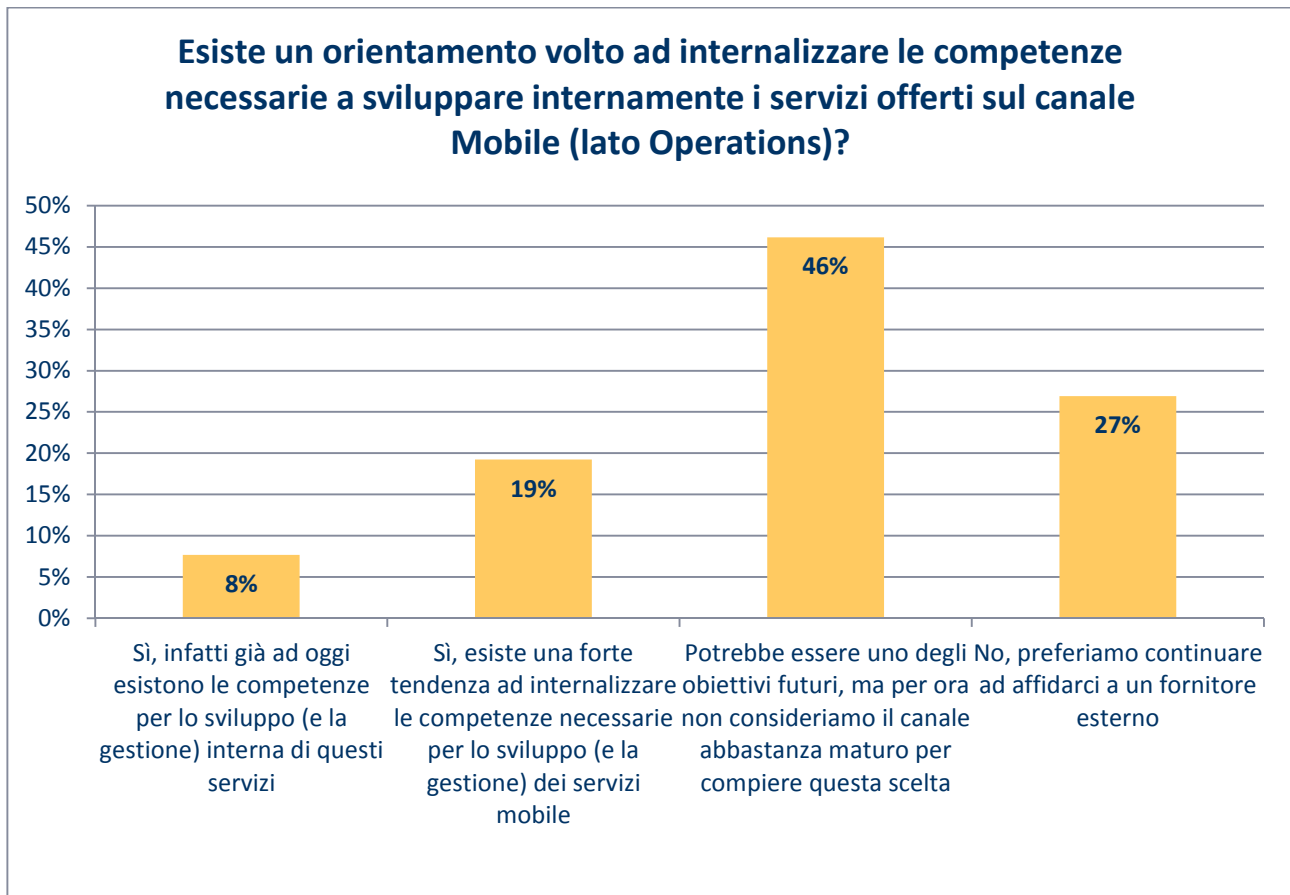


Grafico 20 - La tendenza all'internalizzazione delle competenze necessarie a sviluppare internamente i servizi offerti sul canale Mobile

3.3.2 Lo sviluppo dell'offerta Mobile

La fase di progettazione e sviluppo di un'App per Smartphone e Tablet segue naturalmente criteri e linee guida specifici della banca. Tuttavia, è possibile ricavare un quadro generale degli aspetti e delle caratteristiche ritenuti più importanti che le soluzioni devono avere.

Nel grafico seguente è rappresentata la media di valori sulle risposte delle banche relativamente alle caratteristiche e aspetti di attenzione considerati più importanti durante la fase di sviluppo di una App per Smartphone o Tablet, sulla base di una

valutazione da 1 a 5 (1 per non importante, 5 per molto importante) richiesta agli istituti finanziari.

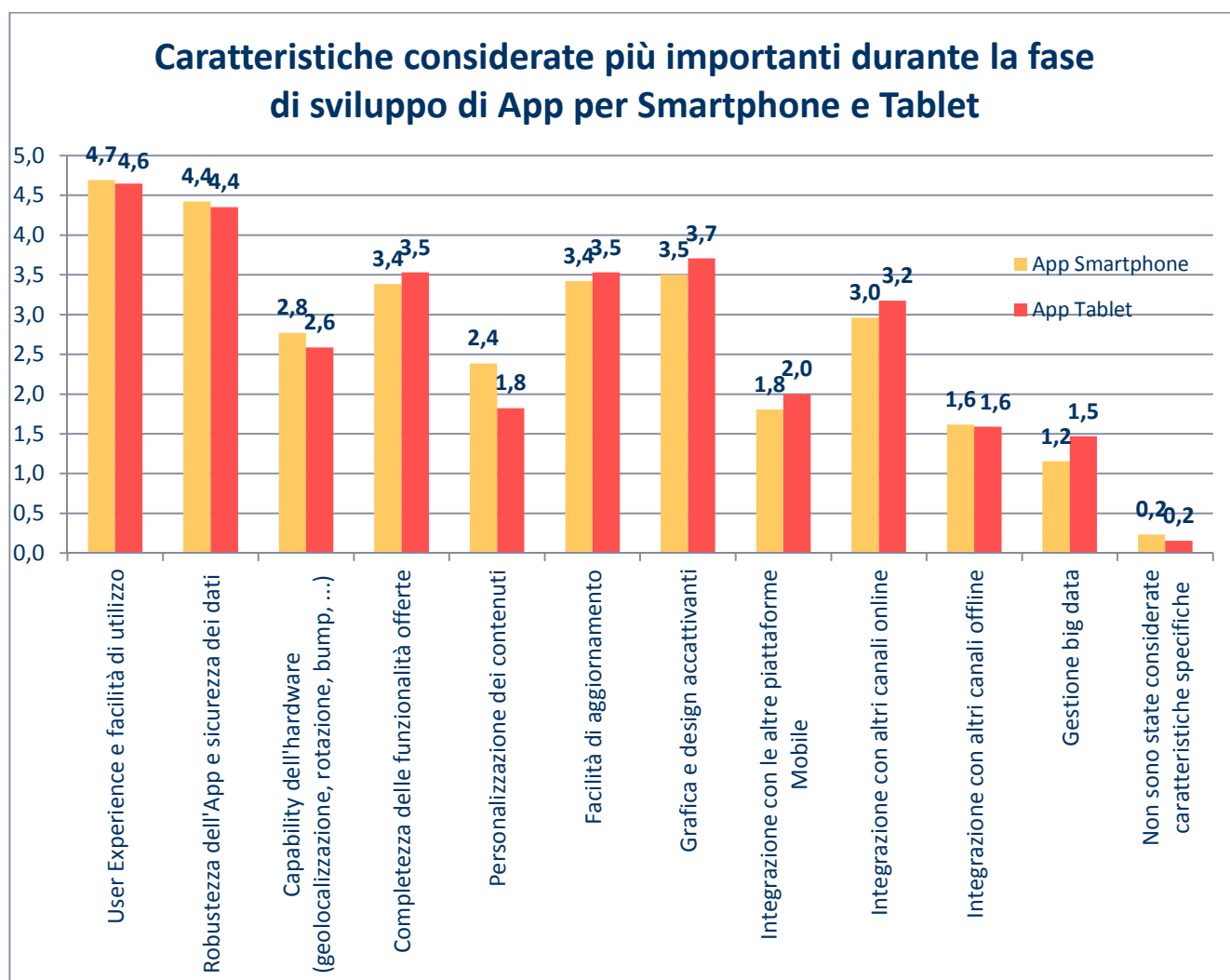


Grafico 21 - Caratteristiche considerate più importanti durante la fase di sviluppo di App per Smartphone e Tablet¹¹

¹¹ Valutazione richiesta compresa tra 1 e 5 (1 per non importante, 5 per molto importante). Il grafico riporta la media di valori sulle risposte delle banche.

In tutti gli aspetti considerati, singolarmente presi, le valutazioni relative ad App per Smartphone e Tablet risultano essere pressoché simili, indice del fatto che l'approccio alle due piattaforme risulta essere del tutto simile.

Ciò che emerge è la forte attenzione posta dalla quasi totalità delle banche, senza distinzione tra Smartphone e Tablet, agli aspetti legati alla user experience e alla robustezza e sicurezza dell'App. Risulta infatti che rispettivamente il 77% e il 62% delle banche hanno fornito importanza massima alla considerazione di queste due caratteristiche durante la fase di sviluppo delle applicazioni per Smartphone, mentre per quanto riguarda il mondo delle App per Tablet le percentuali si assestano rispettivamente sul 82% e sul 59%, come risulta evidente dall'analisi dei grafici 22 e 23.

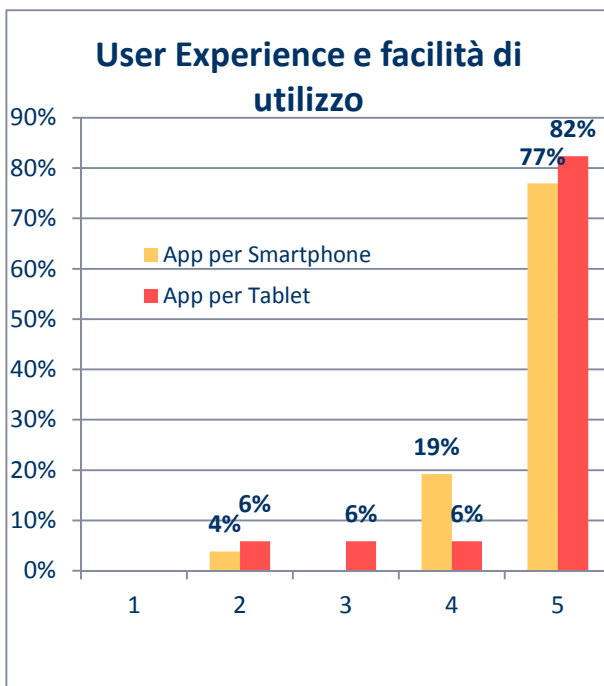


Grafico 22 - User Experience e facilità di utilizzo

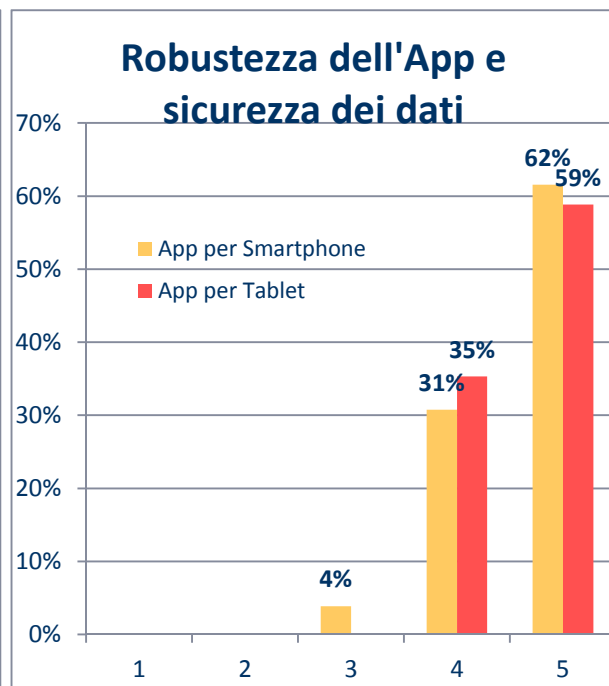


Grafico 23 - Robustezza dell'App e sicurezza dei dati

Un'importanza relativamente elevata viene attribuita anche alla definizione di un design ed una grafica accattivante delle App e alla loro facilità di aggiornamento, caratteristiche entrambe considerate rilevanti almeno quanto l'attenzione alla completezza delle funzionalità offerte sulle piattaforme.

Di scarso interesse in fase di sviluppo risultano invece tutte le tematiche legate all'integrazione della piattaforma, in particolare con i canali offline, ma anche con le altre piattaforme Mobile e, seppur in misura minore, con gli altri canali online (non Mobile).

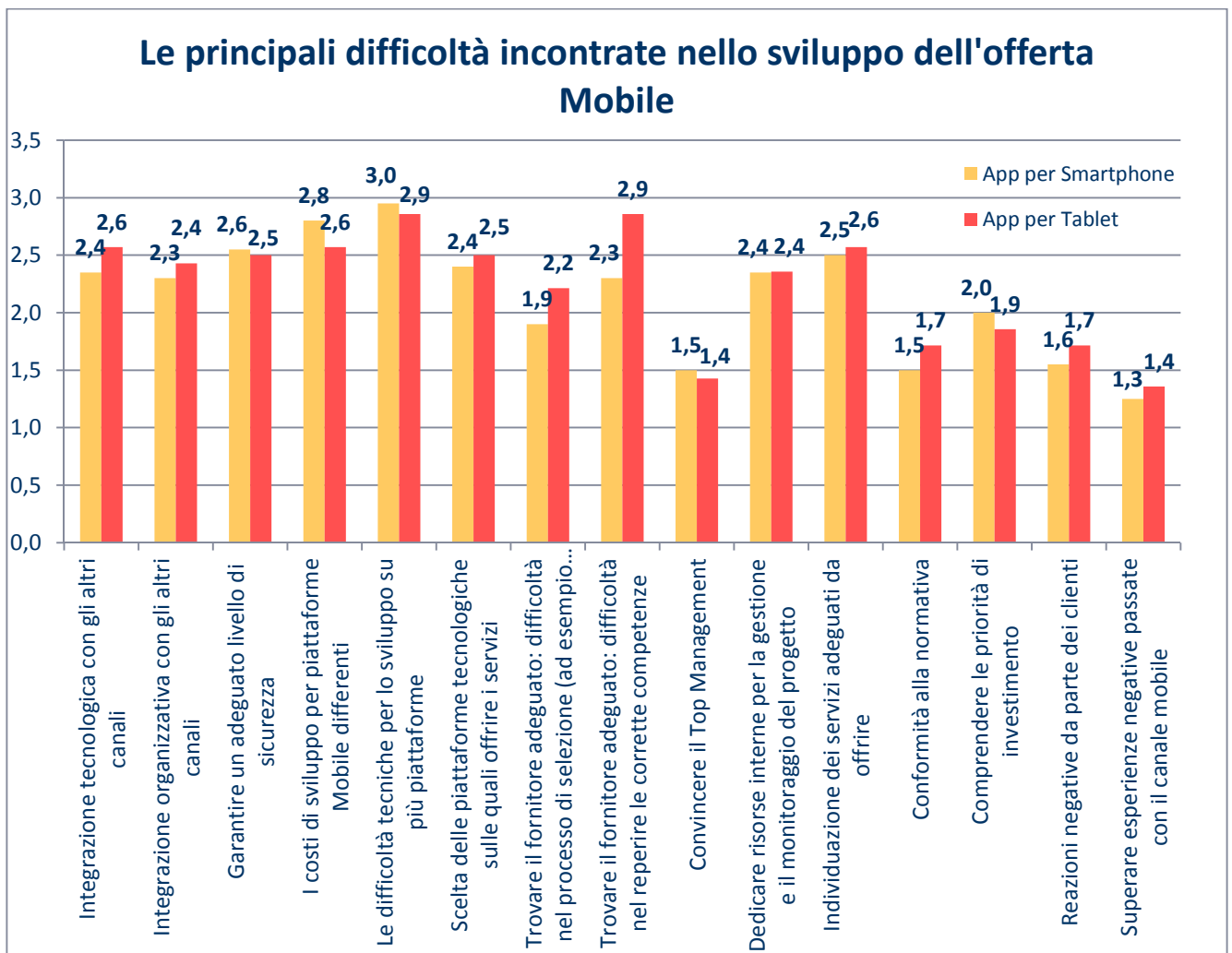


Grafico 24 - Principali difficoltà incontrate nello sviluppo dell'offerta Mobile

Rimanendo nell'ambito dello sviluppo delle applicazioni per Smartphone e Tablet, si è ritenuto importante soffermarsi anche sulle principali problematiche che possono emergere durante questa fase.

Osservando il grafico 24, che riporta nuovamente la media dei punteggi assegnati da ogni banca, non spiccano problematiche fortemente rilevanti.

Le difficoltà maggiori sono state riscontrate principalmente in riferimento allo sviluppo cross-platform (in termini sia di costi che di difficoltà tecniche) e agli aspetti legati alla sicurezza. Di entrambe queste variabili è possibile osservare un dettaglio delle risposte ricevute nei grafici 25 e 26, da cui non emergono comunque valori significativi in corrispondenza del valore più estremo in termini di difficoltà riscontrata.

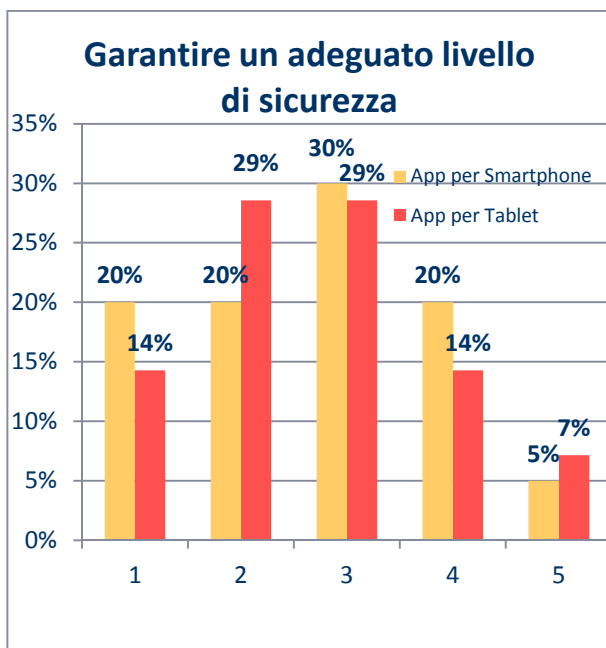


Grafico 25 - Garantire un adeguato livello di sicurezza

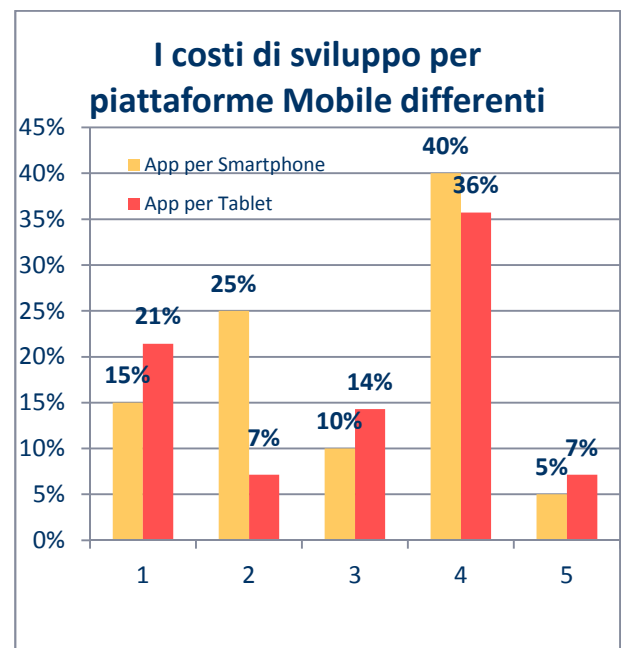


Grafico 26 - I costi di sviluppo per piattaforme Mobile differenti

3.4 Impatti e benefici

3.4.1 Il livello di soddisfazione delle banche

Per comprendere al meglio gli impatti e i benefici dello sviluppo del canale Mobile, è stato approfondito il livello di soddisfazione delle banche per le principali piattaforme mobile in relazione a 3 parametri: soddisfazione dei clienti, diffusione e utilizzo del canale e funzionamento tecnico del servizio.

I risultati, per una migliore visualizzazione, sono stati suddivisi sulla base delle piattaforme tecnologiche cui si riferiscono.

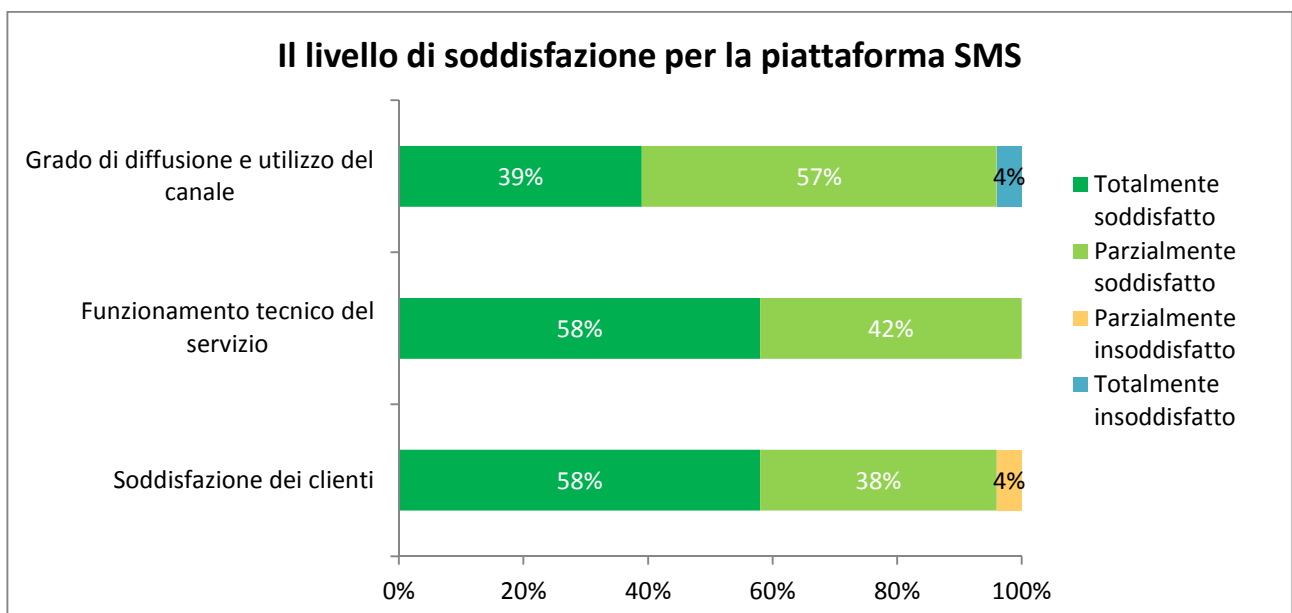


Grafico 27 - Il livello di soddisfazione per la piattaforma SMS

Dal grafico emerge una forte soddisfazione per la piattaforma SMS, soprattutto riguardo alla variabile “funzionamento tecnico”: il 58% delle banche si dichiara totalmente soddisfatto, a cui si aggiunge un 42% di pareri parzialmente soddisfatti.

Altrettanto positivi i pareri relativi alla soddisfazione dei clienti, di cui si ritiene totalmente soddisfatto nuovamente il 58% degli istituti finanziari, mentre una sola banca mostra a riguardo una parziale insoddisfazione.

In generale, si può affermare che la figura metta in evidenza la natura ormai consolidata della piattaforma SMS.

Il grafico 28 indica un elevato grado di soddisfazione anche in relazione alla piattaforma Mobile Site.

In questo ambito le risposte appaiono sostanzialmente differenti rispetto alla piattaforma SMS precedentemente analizzata. È interessante notare come un 30% dei rispondenti non sia soddisfatto, parzialmente o totalmente, del grado di diffusione della piattaforma, nonostante questa risulti molto utilizzata dall'utente. È probabile che le banche non abbiano ancora sviluppato un'adeguata percezione riguardo la diffusione tra i propri utenti della piattaforma Mobile Site o che ritengano il numero di utenti che ne fanno uso ancora troppo ridotto se confrontato al volume degli accessi effettuati tramite Internet Banking.

Anche per quanto riguarda la soddisfazione percepita dei clienti, il numero di banche insoddisfatte (26%) sembra prevalere sul numero di istituti completamente soddisfatti, che si ferma appena al 17%.

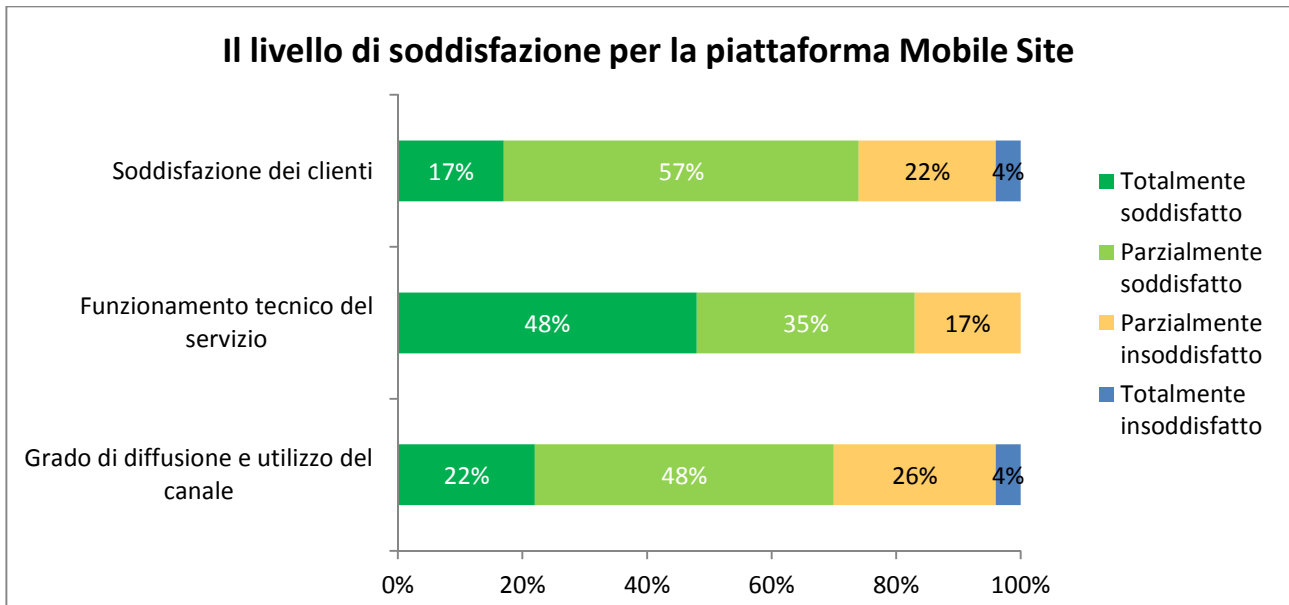


Grafico 28 - Il livello di soddisfazione per la piattaforma Mobile Site

Questi risultati fanno pensare che, nonostante il Mobile Site sia una piattaforma ormai estremamente diffusa e consolidata, sono ancora molti i miglioramenti che le banche possono apportare sul fronte dell'usabilità e facilità di utilizzo, dal momento che sul fronte del funzionamento tecnico della piattaforma il grado di soddisfazione si presenta più che sufficiente in oltre l'80% dei casi.

Considerata l'importanza sempre maggiore che rivestono le Applicazioni all'interno dell'offerta di servizi finanziari, la Survey ha indagato anche il grado attuale di soddisfazione relativa alle App sviluppate per Smartphone e Tablet.

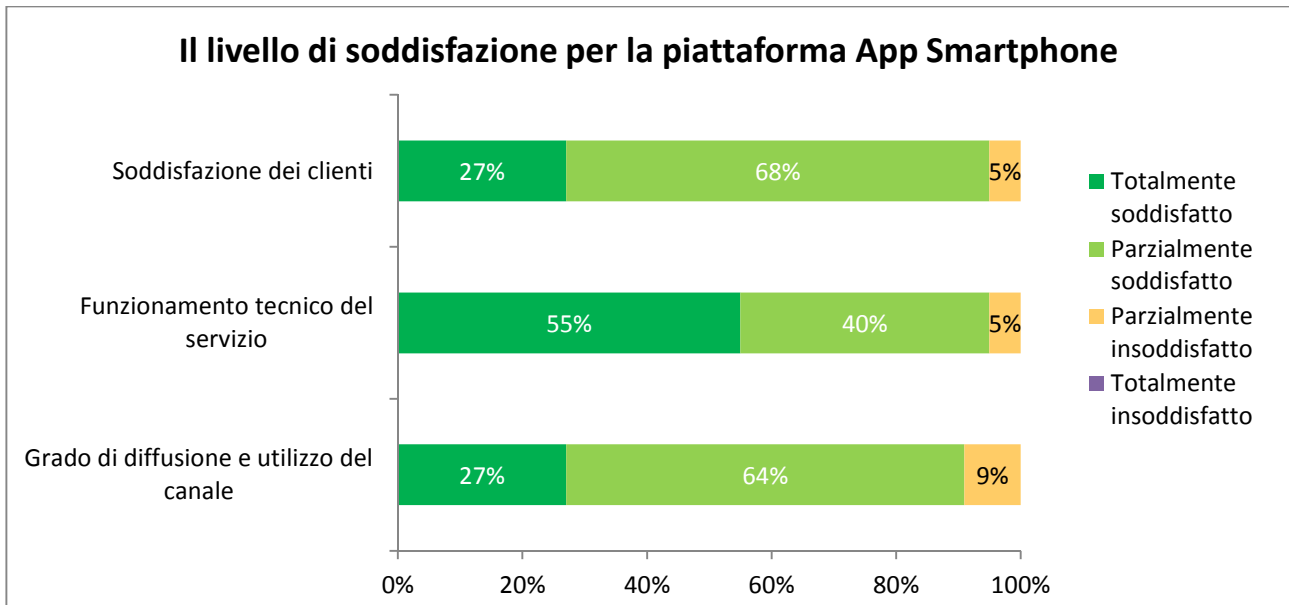


Grafico 29 - Il livello di soddisfazione per la piattaforma App Smartphone

Dal grafico 29 emerge che le banche rispondenti evidenziano una maggiore soddisfazione, rispetto al Mobile Site, relativamente al funzionamento tecnico delle App per Smartphone, indice del notevole grado di maturità raggiunto in tempi rapidi, anche se ci sono di certo ancora ampi i margini di miglioramento in questa piattaforma.

Il grado di soddisfazione dei clienti e di utilizzo del canale, in modo tra loro molto simile, presentano un buon livello di gradimento da parte delle banche: oltre il 90% delle banche intervistate infatti mostra un giudizio positivo relativo alla soddisfazione in questi ambiti. In entrambi i casi però oltre il 60% degli istituti finanziari si dimostra solo parzialmente soddisfatto, lasciando quindi ancora spazio a sostanziali miglioramenti futuri.

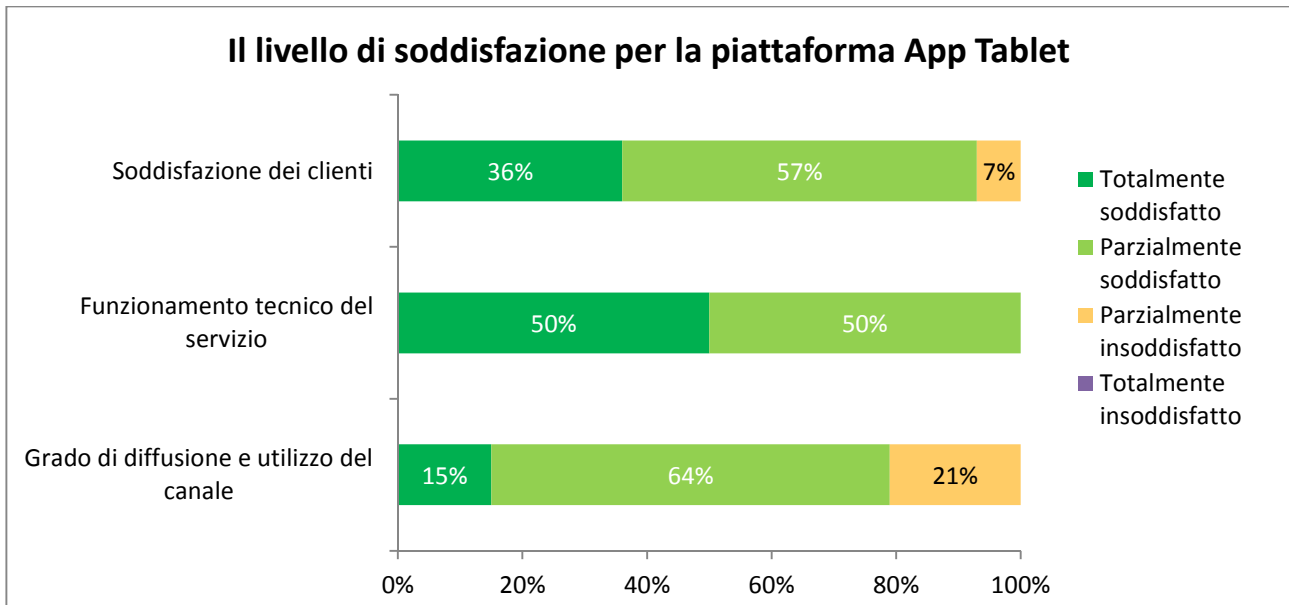


Grafico 30 - Il livello di soddisfazione per la piattaforma App Tablet

Per quanto riguarda le Applicazioni per Tablet, le banche dichiarano di essere complessivamente soddisfatte, nonostante si possa ancora intervenire ampiamente in tutti gli ambiti considerati. In particolare il grado di diffusione e utilizzo presenta una percentuale di banche completamente soddisfatte molto limitato (15%), come poteva essere prevedibile trattandosi di aspetti certamente legati al recente sviluppo della piattaforma. Considerando la maturità ancora bassa della piattaforma risulta più sorprendente il dato relativo al funzionamento tecnico del servizio per cui nessuna banca mostra insoddisfazione, suddividendo i giudizi perfettamente tra totalmente e parzialmente soddisfatti.

È positivo inoltre rilevare che nessuno dei rispondenti si consideri totalmente insoddisfatto in relazione a nessuno dei 3 ambiti di analisi .

3.4.2 La ripartizione dei costi

Nell'ambito della valutazione degli impatti del canale Mobile sulle banche rispondenti alla Survey, si è ritenuto importante indagare i costi di investimento assorbiti dalle principali piattaforme tecnologiche.

Emerge come le App per Smartphone siano il fulcro degli investimenti per il 62% delle banche, in contrasto con gli investimenti dedicati alla piattaforma SMS, per cui nessuna delle 26 banche intervistate ha espresso la necessità di investire in modo ulteriore. Per il 23% dei rispondenti, invece, le App per Tablet rappresentano la voce di costo preponderante in termini di Capital Expenditure, segno evidente della crescente attenzione rivolta a questa piattaforma.

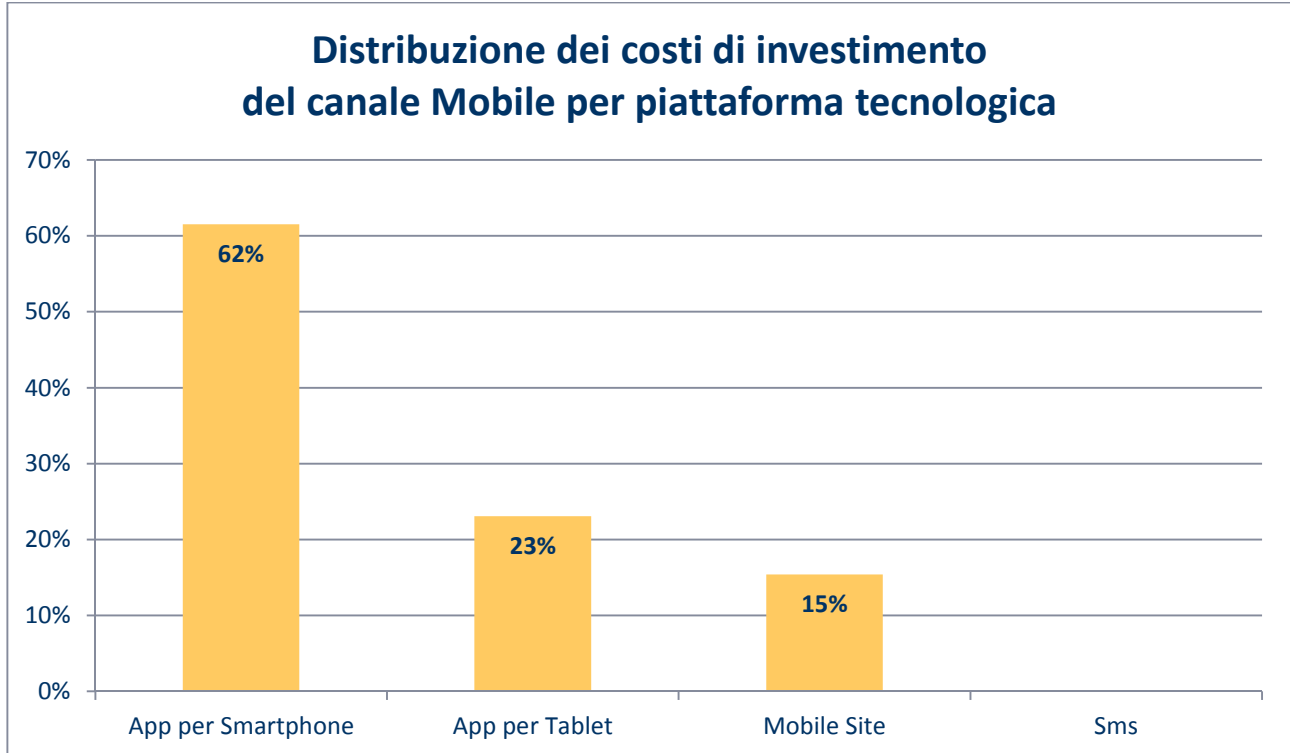


Grafico 31 - Distribuzione dei costi di investimento del canale Mobile per piattaforma tecnologica

Andando ad analizzare invece la distribuzione dei costi di gestione per piattaforma tecnologica si nota che nuovamente, come visto per quanto riguarda i costi di investimento, la voce preponderante è ricoperta dalle App per Smartphone, la cui gestione risulta assorbire la maggior parte degli sforzi economici per il 56% delle banche. Il maggior costo relativo alle App può essere imputato allo sviluppo su più sistemi operativi che, soprattutto in questa fase iniziale di sviluppo, richiede uno sforzo maggiore.

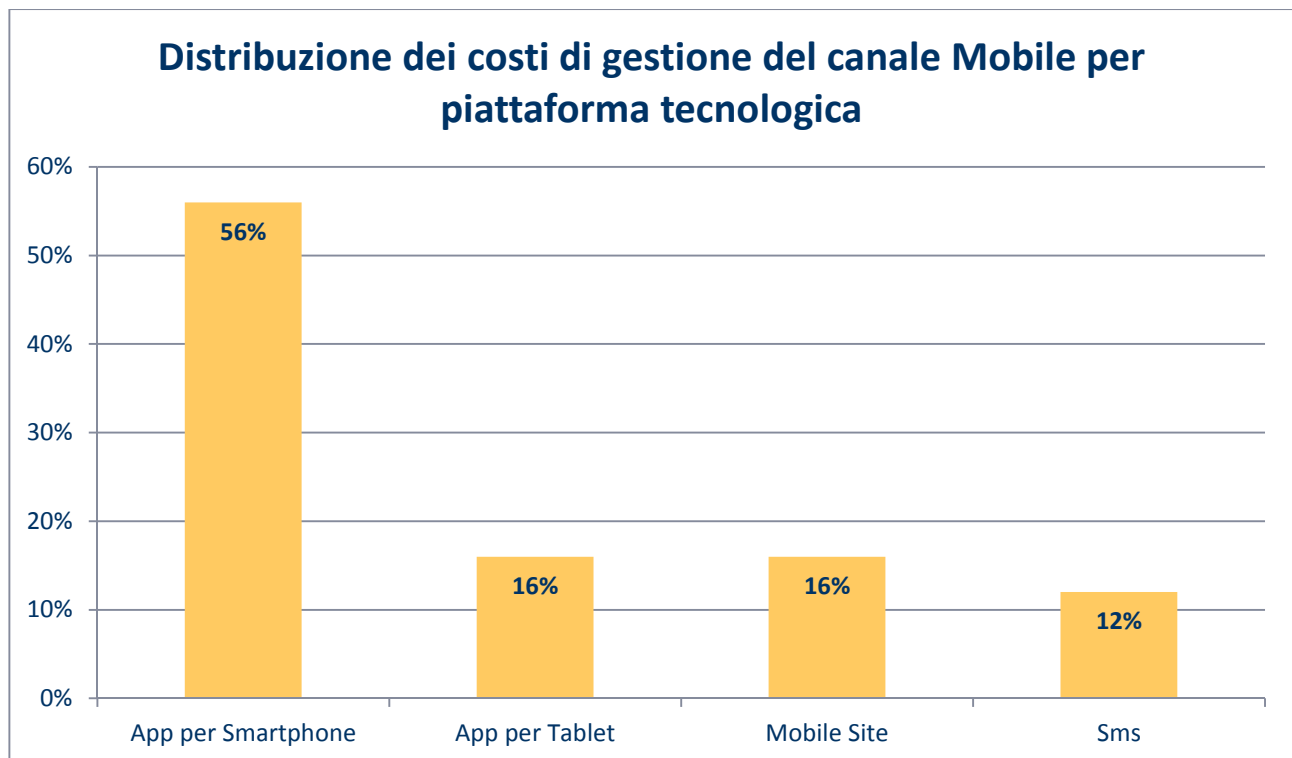


Grafico 32 - Distribuzione dei costi di gestione del canale Mobile per piattaforma tecnologica

Per quanto riguarda tutte le altre banche i valori registrati si distribuiscono equamente sulle rimanenti piattaforme (SMS, Mobile Site e App per Tablet). Per SMS e Mobile Site la motivazione può essere ricercata nell'ormai consolidata capacità di gestione delle piattaforme, che rientrano nell'offerta Mobile ormai da numerosi anni, mentre

in relazione alle Applicazioni per Tablet, esse risultano scarsamente preponderanti tra le banche in termini di costi di gestione a causa della ancora scarsa diffusione.

3.4.3 La comunicazione

Per comprendere meglio degli impatti per le banche in seguito allo sviluppo del canale Mobile, è utile lo studio dei canali di comunicazione utilizzati per promuovere e comunicare il lancio dei servizi di Mobile Banking.

L'avvento delle nuove tecnologie e la loro evoluzione ha aperto anche nuove possibilità per ampliare le strategie di comunicazione delle banche che. Gli istituti finanziari, in particolare in periodo di crisi, devono cercare di sfruttare a proprio vantaggio la moltitudine di canali a disposizione, a partire da quelli più tradizionali fino a quelli più innovativi, per raggiungere il cliente con messaggi ed iniziative di carattere comunicativo.

Il mix di canali adottati comprenderà certo un numero limitato di elementi che, ai fini dell'analisi, sono stati suddivisi in due categorie principali: strumenti interni e strumenti esterni. Se i primi per raggiungere il cliente sfruttano mezzi di diretta competenza della banca (come ad esempio depliant in filiale, messaggi pubblicitari sul proprio sito web o Mobile o pubblicità recapitata tramite App o eMail), gli strumenti esterni fanno riferimento a strumenti gestiti da terzi (come la pubblicità sui media tradizionali o su siti web diversi da quello della banca).

Il grafico 33 mostra come i canali di promozione interni siano vastamente i più utilizzati. Su tutti prevale il tentativo di catturare l'attenzione del cliente con banner nel momento in cui visita il sito internet della banca tramite PC, soluzione adottata dall'83% delle banche. Frequente anche il ricorso a sezioni pubblicitarie posta

all'interno del portale riservato all'internet banking (per il 42% delle banche) e ai più tradizionali depliant o poster collocati all'interno delle filiali.

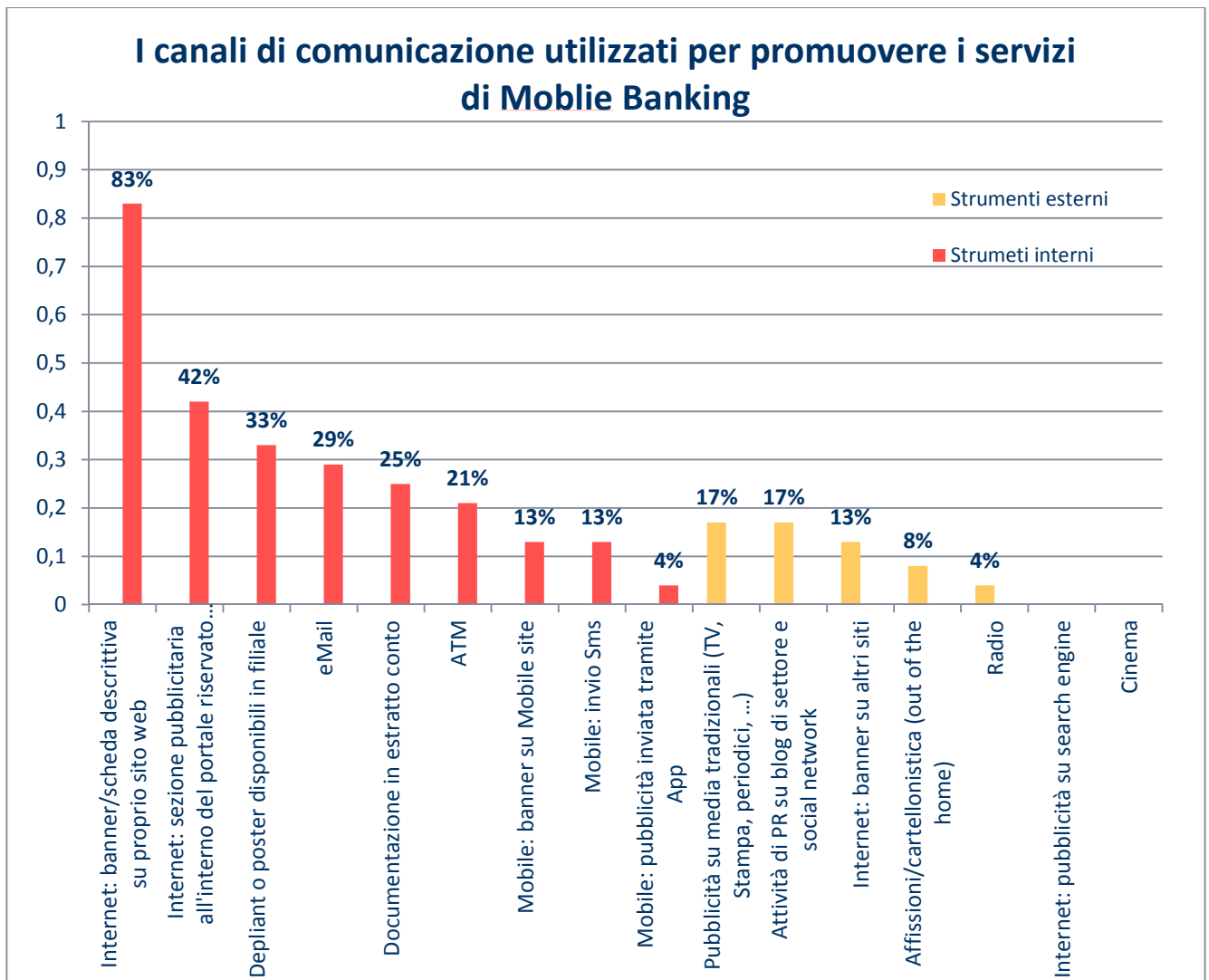


Grafico 33 - I canali di comunicazione utilizzati per promuovere i servizi di Mobile Banking

Per ora il canale Mobile appare molto poco sfruttato per le attività di comunicazione: solo il 13% degli istituti di credito utilizza a questo scopo banner su Mobile Site o l'invio di SMS con messaggi pubblicitari o promozioni mirate, mentre solo il 4% (ovvero una sola tra le banche intervistate) invia pubblicità ai propri clienti tramite le

App. Il motivo di questo ancora scarso interesse risiede probabilmente nel fatto che questa piattaforma non raggiungere ad oggi una larga fascia di utenza e le banche ritengono che gli investimenti effettuati su altri canali possano essere più efficaci, a parità di costi. La ridotta dimensione degli schermi (per quanto riguarda gli Smartphone) e il timore di infastidire l'utente con messaggi pubblicitari di tipo push potrebbero rappresentare altre motivazioni causa della scarsa propensione all'utilizzo del canale Mobile come supporto all'attività di comunicazione.

Da evidenziare inoltre che tra gli strumenti esterni più utilizzati rientra l'attività di pubbliche relazioni su blog specializzati e social network (17%), al pari dei media tradizionali, come Tv, stampa e periodici.

Per approfondire ulteriormente gli aspetti legati alla comunicazione, è stata effettuata un'analisi della relazione tra strategia di comunicazione adottata per la promozione dei servizi di Mobile Banking e risultati raggiunti in termini di penetrazione dell'utenza Mobile.

In particolare, è stata strutturata una matrice che riporta il posizionamento delle banche relativamente a due variabili:

- livello di penetrazione dell'utenza Mobile rispetto all'utenza del canale Internet¹²;
- strategia di comunicazione utilizzata (canali interni ed esterni);

¹² Il livello di penetrazione dell'utenza Mobile rispetto all'utenza del canale Internet è definito come il rapporto tra utenti attivi Mobile da Smartphone nell'ultimo mese (cioè che hanno utilizzato almeno una volta i servizi Mobile nel primo trimestre 2013) sul numero di utenti Internet Banking attivi nell'ultimo mese (che hanno usato i servizi per PC nel primo trimestre 2013).

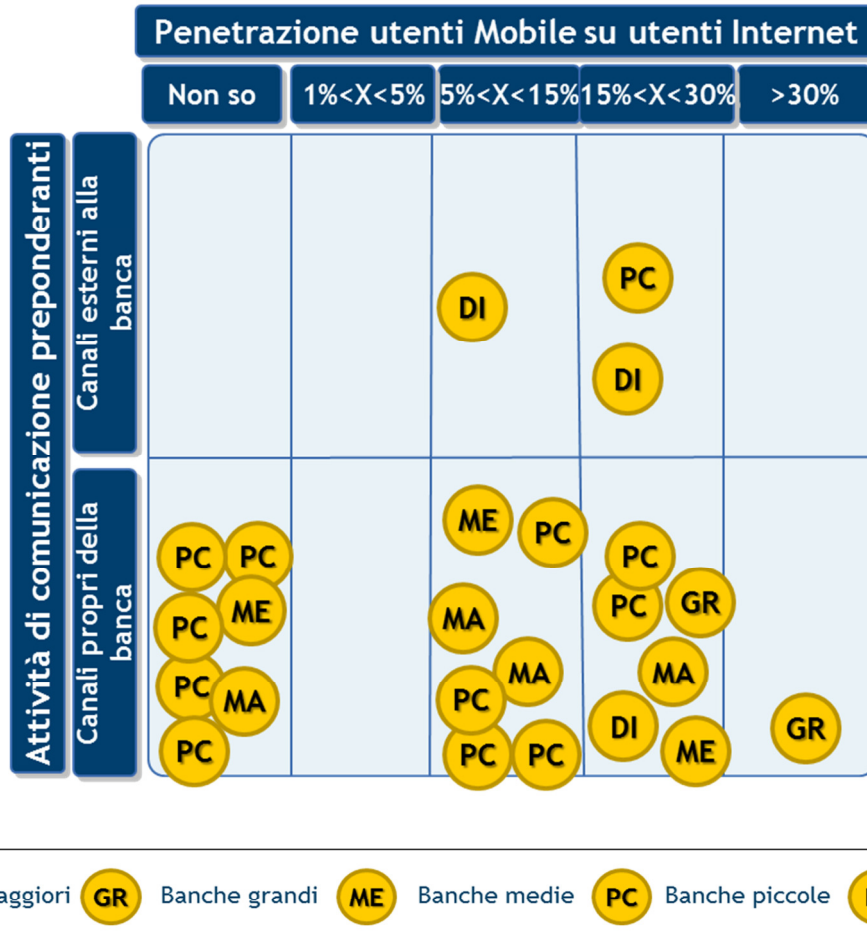


Figura 17 - Matrice di posizionamento delle banche (strategie di comunicazione e penetrazione utenti Mobile)

La matrice presentata in figura 17, indica un netto orientamento delle banche verso i canali interni, così come era emerso dall’analisi del grafico precedente, nonostante sia possibile individuare alcuni cluster esternamente eterogenei e internamente omogenei.

Il primo cluster, evidenziato nella matrice in figura 18, racchiude un buon numero di banche che si concentra prevalentemente su canali di comunicazione interni alla

banca, ma che afferma di non essere in grado di identificare la penetrazione degli utenti Mobile sugli utenti Internet.

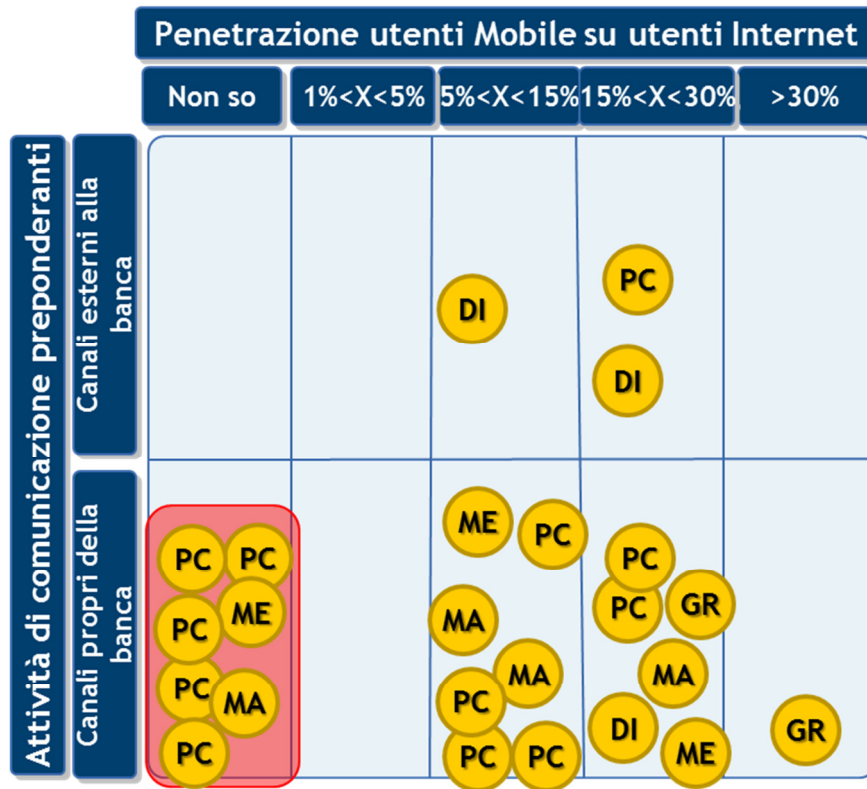


Figura 18 - Matrice di posizionamento delle banche (strategie di comunicazione e penetrazione utenti Mobile) - Cluster 1

Si tratta principalmente di banche di piccole dimensioni e proprio questo fatto, a causa della difficoltà di calcolo e di un limitato budget riservato al canale, potrebbe giustificare la difficoltà riscontrata da queste banche ad individuare il valore di riferimento richiesto.

Restando nell'ambito delle banche che si concentrano prevalentemente sull'utilizzo di canali di comunicazione propri della banca, è possibile identificare un ulteriore

cluster, piuttosto ampio ma chiaramente individuabile, come mostra la matrice in figura 19.

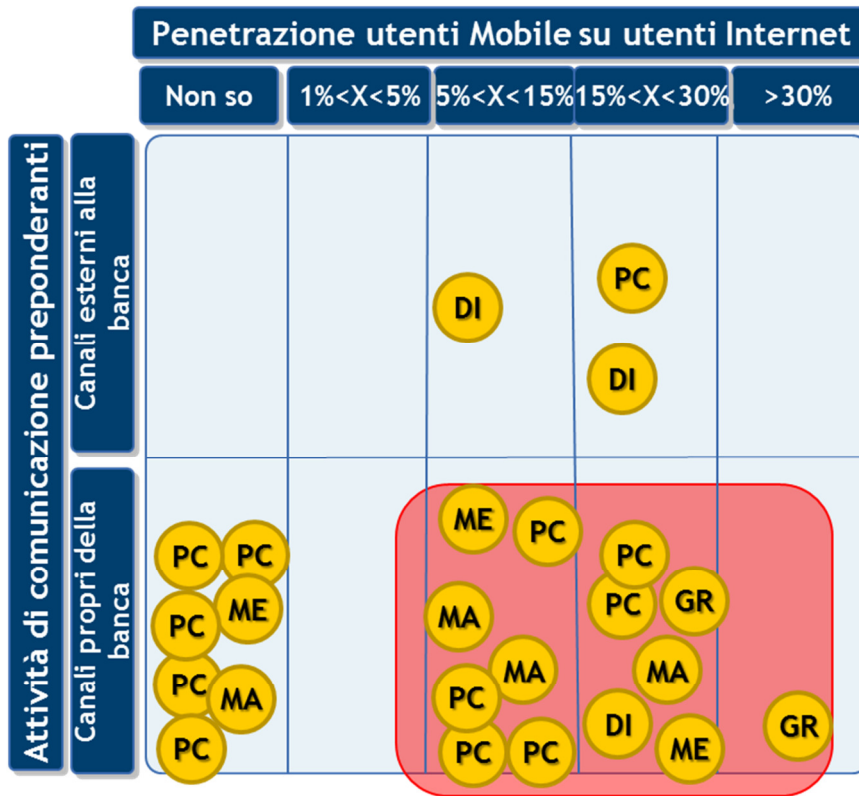


Figura 19 - Matrice di posizionamento delle banche (strategie di comunicazione e penetrazione utenti Mobile) - Cluster 2

Il cluster comprende un insieme variegato di banche in quanto a dimensioni degli istituti. Sono incluse infatti banche piccole, medie e grandi a testimonianza di come la dimensione non rappresenti il driver più rilevante per la diffusione degli utenti Mobile in rapporto a quelli dell’Internet Banking. Le banche considerate dimostrano infatti una grande efficacia di utilizzo dei propri canali di comunicazione interni, che ha portato un’elevata penetrazione di utenti Mobile sugli utenti Internet.

Si evidenzia, inoltre, che a questo cluster appartiene la banca, in questo caso di grandi dimensioni, con il più alto tasso di penetrazione degli utenti Mobile. Tra tutti gli istituti finanziari rispondenti è infatti l'unica ad aver registrato un rapporto tra utenti Mobile e utenti Internet superiore al 30%.

L'ultimo cluster individuato, presentato in figura 20, comprende invece i tre istituti finanziari che vedono prevalere il ricorso a canali di comunicazione esterni e che sono comunque riuscite ad ottenere una penetrazione elevata di utenti Mobile su utenti Internet, compresa tra il 5% e il 30%.

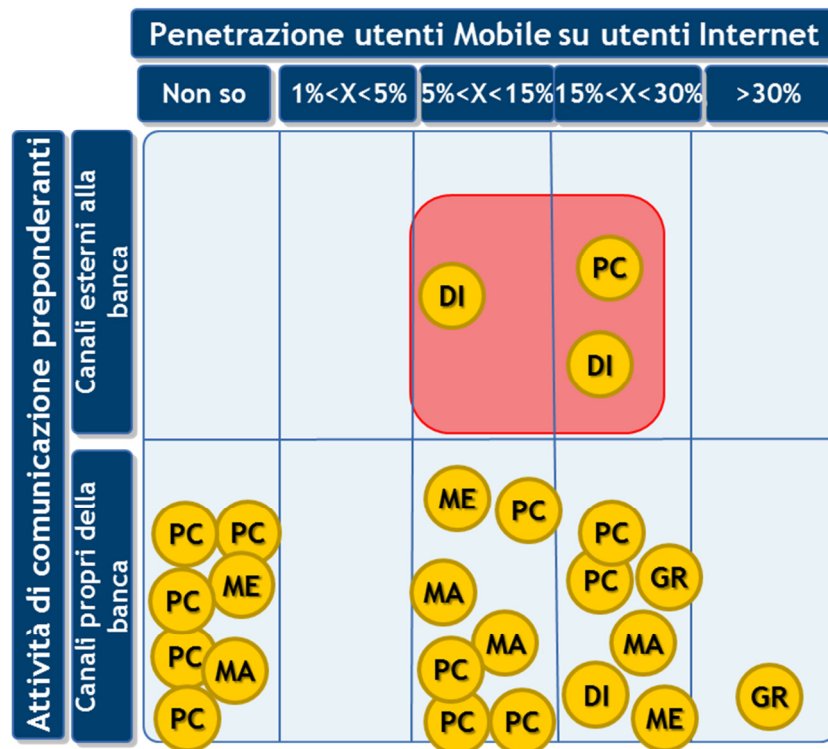


Figura 20 - Matrice di posizionamento delle banche (strategie di comunicazione e penetrazione utenti Mobile) - Cluster 3

Rientrano non a caso in questa categoria, oltre ad una banca di piccole dimensioni, due banche dirette: in entrambi i casi, oltre a banner sul proprio sito web, uno degli

strumenti di carattere esterno più utilizzato risulta essere l'attività di pubbliche relazioni su blog di settore e social network. Entrambe queste banche risultano ottenere buoni risultati in termini di conversione di utenti Mobile grazie all'utilizzo un mix di canali nelle attività di comunicazione ben bilanciato, affiancando alle attività promozionali più tradizionali tramite radio, Tv e stampa attività di carattere più innovativo tramite blog e social network, che mirano a raggiungere la fascia di utenza, attuale o potenziale, più giovane e più attenti all'innovazione e all'uso delle nuove tecnologie.

3.4.4 Gli scenari futuri

Dalle analisi presentate fino a questo punto è evidente come lo scenario, poiché fortemente innovativo, si presenti significativamente mutevole di anno in anno. Per questo motivo uno studio approfondito dello scenario relativo al mondo del Mobile Banking non può astenersi dall'analisi delle previsioni e delle strategie predisposte dalle banche per il futuro.

Gli ambiti che si è ritenuto più interessante approfondire riguardano le App per Smartphone e Tablet, dal momento che rappresentano l'ambito più innovativo della ricerca.

In particolare è stato richiesto agli istituti finanziari quali siano le prospettive future in termini di evoluzione dei servizi offerti tramite la piattaforma App.

I risultati mostrano tre ambiti preminenti: su tutti l'orientamento prevalente va nella direzione di una maggiore integrazione del canale Mobile con gli altri canali della banca, che risulta uno degli aspetti di maggiore interesse per la maggior parte delle

banche (54% per Smartphone e 60% per Tablet). Un elevato numero di banche rispondenti, inoltre, considera importanti driver evolutivi il completo ed efficace sfruttamento delle caratteristiche dei device (in particolare per gli Smartphone, al 50%, contro il 35% per i Tablet) e l'attivazione di operazioni di cross e up selling (31% Smartphone e 40% Tablet). Da sottolineare come, nonostante lo scenario fortemente innovativo e mutevole, circa il 20% delle banche intervistate, sia per App Smartphone che per App Tablet, non intenda modificare in modo significativo l'offerta attuale.

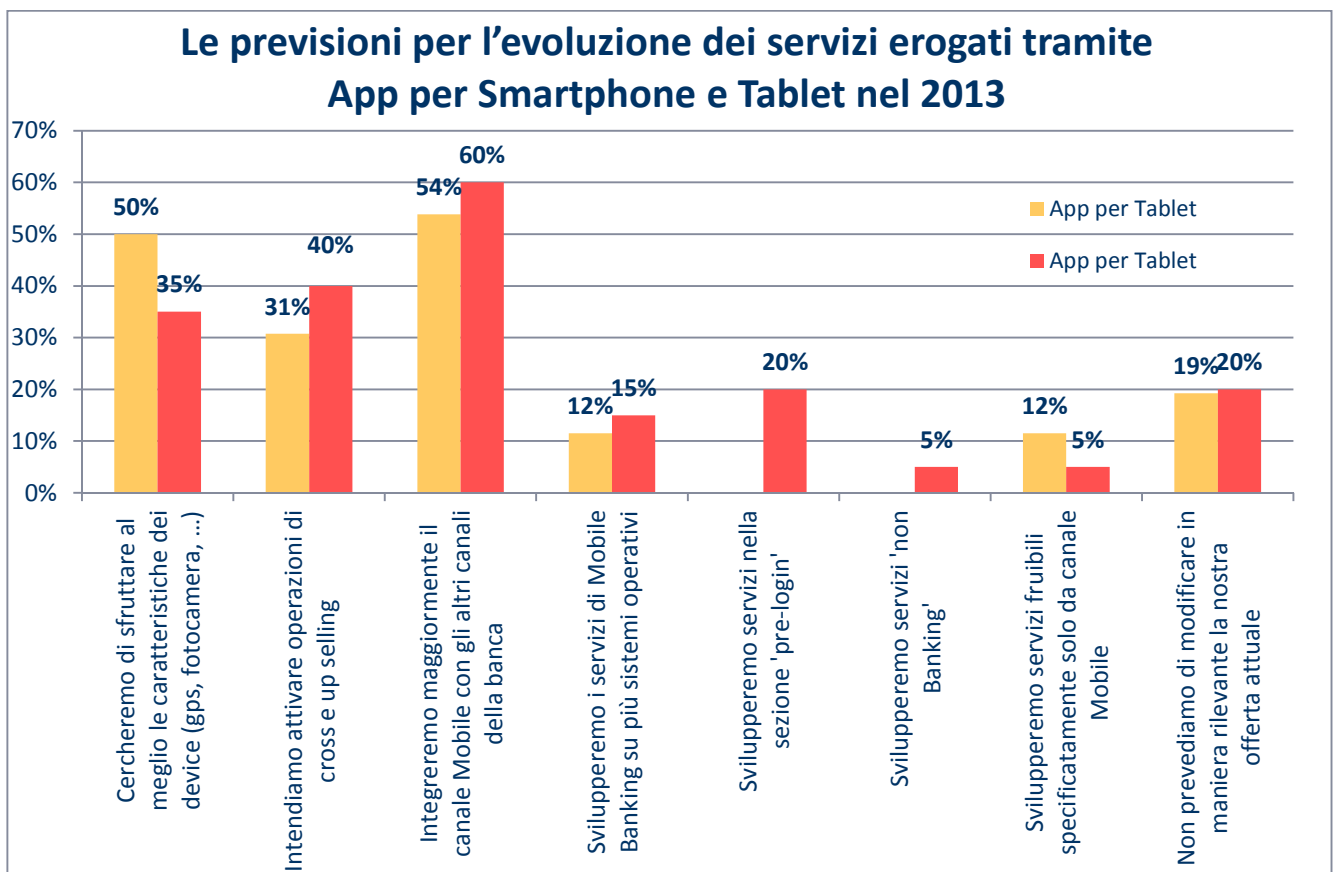


Grafico 34 - Le previsioni per l'evoluzione dei servizi erogati tramite App per Smartphone e Tablet nel 2013

Entrando nel dettaglio delle piattaforme e della loro evoluzione, si è posta l'attenzione sulle previsioni di sviluppo dei servizi considerati più innovativi.

Il grafico 35 mostra che l'area in cui il maggior numero di banche afferma di voler concentrare i propri sforzi risulta essere quella delle Push Notification tramite App, in cui prevale nuovamente l'ambito Tablet (56%) su quello Smartphone (44%): in questo modo le banche cercano di muoversi ulteriormente verso un approccio proattivo e non più reattivo, lasciando al cliente la possibilità di scegliere cosa vuole approfondire e quando, in modo istantaneo e senza costi aggiuntivi, grazie al supporto della piattaforma App.

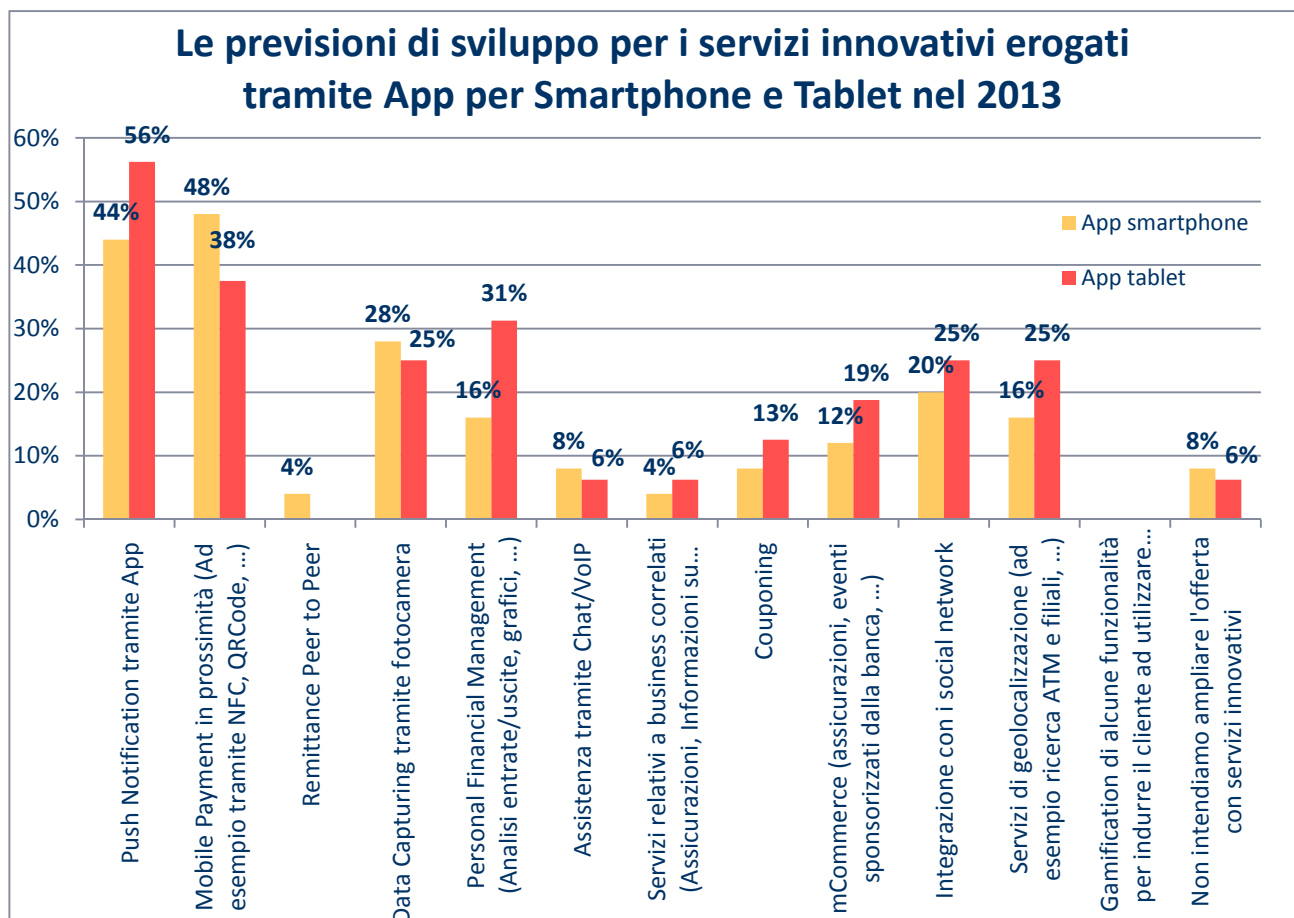


Grafico 35 - Le previsioni di sviluppo per i servizi innovativi erogati tramite App per Smartphone e Tablet nel 2013

Per quanto riguarda le altre principali linee di sviluppo emergono Mobile Payment in prossimità (tramite, ad esempio, NFC e QRcode), nel 48% dei casi per Smartphone e nel 38% per Tablet, data capturing tramite fotocamera (28% e 25%), servizi di geolocalizzazione (16% e 25%) e integrazione con i Social Network (20% e 25%). I servizi relativi al Mobile Couponing sono invece ritenuti una prossima prospettiva di sviluppo solo dall'8% delle banche in relazione agli Smartphone e dal 13% per quanto riguarda i Tablet, segno che per gli istituti finanziari non è ancora chiaro come poter sfruttare appieno le potenzialità offerte da questo servizio.

Il grafico 35 mostra come le previsioni di sviluppo coinvolgano molto la piattaforma Tablet, che in alcuni casi viene preferita allo Smartphone. Ne è un esempio l'orientamento emerso verso un maggior sviluppo dei servizi di Personal Financial Management su Tablet (31% dei rispondenti), largamente prevalente rispetto allo Smartphone (16%), che intuitivamente è legata alla maggiore dimensione dello schermo che permette una migliore lettura dei grafici sulla propria situazione finanziaria. Anche in riferimento ai servizi di geolocalizzazione, le indicazioni di sviluppo su Tablet sono superiori a quelle per Smartphone (25% contro 16%), probabilmente perché su questa piattaforma ancora non è presente una chiara strategia su come sfruttare e/o diversificare questa funzionalità.

Proprio l'ambito Tablet si presta ad un'ulteriore approfondimento in merito allo scenario futuro ipotizzato relativamente alla configurazione dell'offerta di servizi Banking dal punto di vista dei Responsabili dei canali diretti delle banche rispondenti.

Dal grafico 36 emerge come non ci sia al momento una netta prevalenza di opinione tra le quattro opzioni proposte: il 35% delle banche rispondenti ritiene che verranno sviluppati servizi per la maggior parte esistenti sul canale PC, mentre il 31% crede

che la configurazione per l'offerta di servizi Banking su Tablet sarà una soluzione intermedia tra l'offerta attualmente disponibile su PC e l'offerta di servizi su Mobile. Un numero inferiore di banche (23%) pensa che verranno sviluppati servizi ad hoc e solamente il 12% ritiene che verranno sviluppati servizi per la maggior parte esistenti su Smartphone.

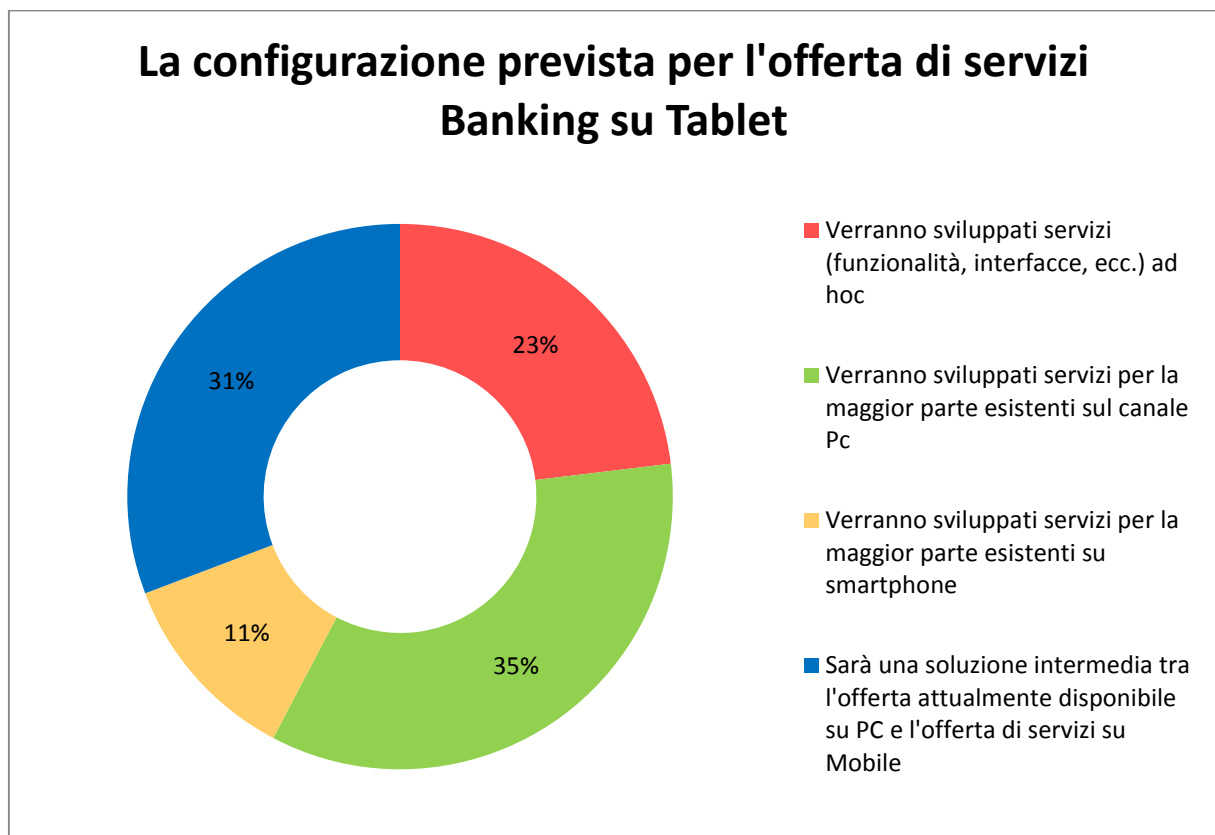


Grafico 36 - La configurazione prevista per l'offerta di servizi Banking su Tablet

Le banche rispondenti, quindi, non evidenziano attualmente una chiara strategia di sviluppo dei servizi su Tablet. La maggioranza delle banche pensa di replicare su tale piattaforma i servizi già erogati attraverso altri canali e device, mentre sembrano ancora poche le realtà che attualmente colgono l'importanza di creare soluzioni ad hoc che possano sfruttare le peculiarità del Tablet.

3.5 Il monitoraggio dei risultati

Nessun processo o analisi, per risultare efficace, può prescindere da un attenta raccolta dati e dal conseguente monitoraggio dei risultati ottenuti. Il monitoraggio dei risultati, difatti, è un aspetto di fondamentale importanza per valutare i miglioramenti ottenuti ed eventualmente le criticità presenti nell'ambito del percorso di sviluppo del canale Mobile, così come in ogni processo di apprendimento che abbia come obiettivo il miglioramento delle proprie competenze. I risultati di queste analisi dovrebbero rappresentare uno strumento utile per perseguire miglioramenti di business e/o tecnologici e in alcuni casi per procedere ad una revisione della strategia di sviluppo del canale Mobile.

3.5.1 I KPI

Vista l'importanza strategica dell'attività di monitoraggio e della sua impostazione, si è ritenuto necessario concentrare uno degli ambiti dell'analisi sulle principali metriche adottate dalle banche per le diverse piattaforme tecnologiche e sugli aspetti organizzativi legati alle attività di misurazione.

A questo proposito l'analisi è andata ad indagare quali siano i principali KPI adottati dalle banche in relazione al canale Mobile, con particolare attenzione agli ambiti più innovativi come le Applicazioni per Smartphone e Tablet.

Il grafico 37 mostra un confronto tra queste due piattaforme; lo scenario che emerge è quello di una forte focalizzazione su alcuni determinati parametri da parte di una larga maggioranza delle banche intervistate. Oltre il 60% degli istituti (sia per App Smartphone che per App Tablet) infatti afferma di utilizzare per la valutazione delle performance del canale Mobile il numero di download effettuati e il numero di

transazioni dispositive. Anche il numero di transazioni informative ed il numero di attivazioni di nuovi clienti sono vastamente considerate dalle banche, in particolare nel 41% dei casi per App Smartphone e nel 47% per App Tablet.

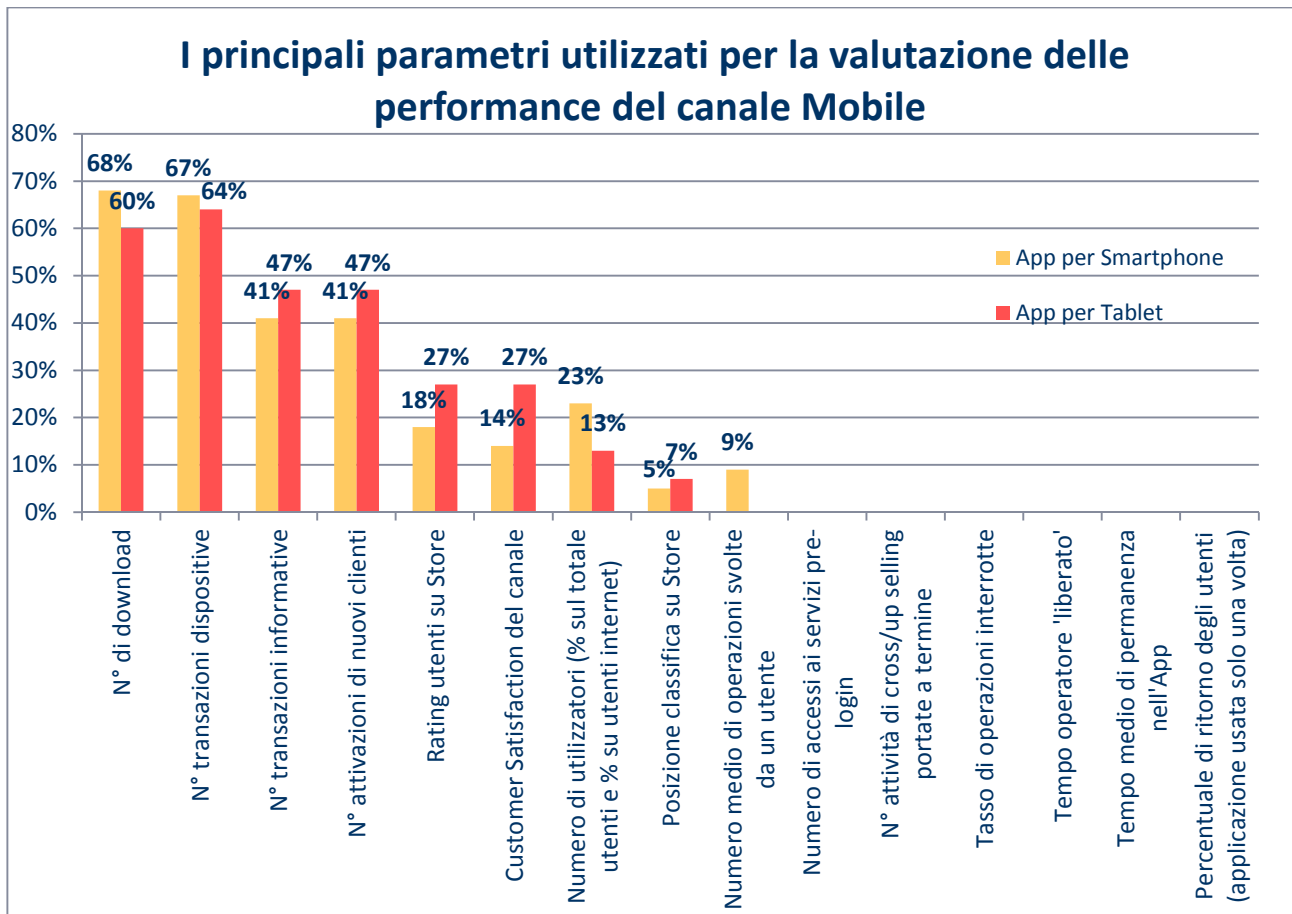


Grafico 37 - I principali parametri utilizzati per la valutazione delle performance del canale Mobile

Un numero limitato di istituti finanziari considera invece lo Store come una fonte preziosa di informazioni sulle performance delle piattaforme, il rating degli utenti e la posizione in classifica risultano infatti poco utilizzati. Metriche più elaborate come quelle relative alle attività cross/up selling o al tempo operatore “liberato” non sono state ancora adottate, probabilmente per via del livello di maturità del canale che non

permette ancora di avere volumi significativi in questi ambiti o per la maggiore complessità di calcolo.

Restando nell'ambito delle applicazioni, si è ritenuto utile focalizzare l'attenzione sulle App per Smartphone, effettuando un confronto dei dati emersi nell'ambito dell'analisi 2012 con quella del 2013.

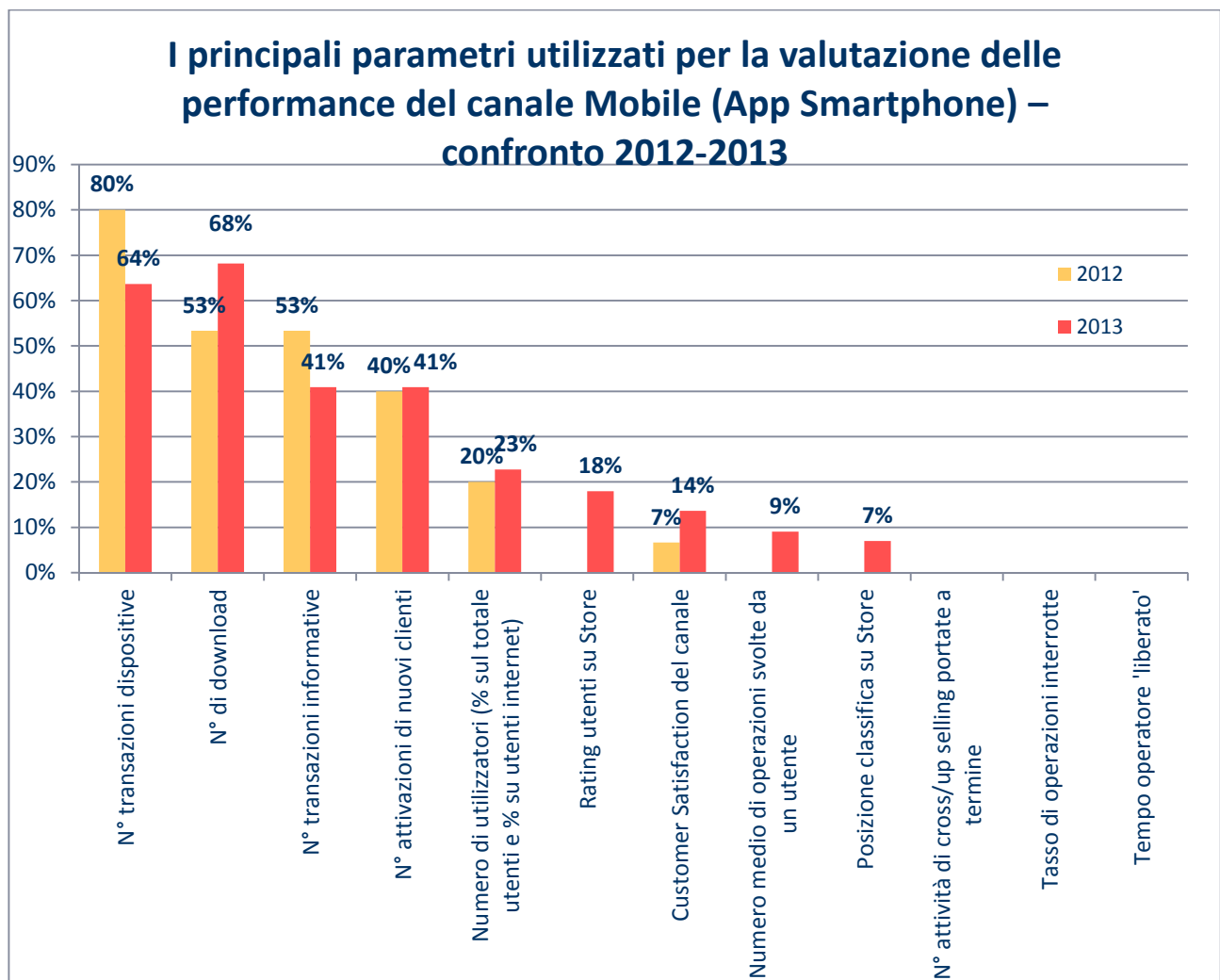


Grafico 38 - I principali parametri utilizzati per la valutazione delle performance del canale Mobile (App per Smartphone) - confronto 2012-2013

Il quadro che emerge è sostanzialmente simile per i due campioni studiati nei due anni: i tre parametri complessivamente più considerati restano i medesimi, con una maggiore concentrazione nel corso dell'ultimo anno sul numero di download rispetto al numero di transazioni dispositive effettuate dai clienti tramite l'App. Alcune delle preferenze espresse dalle banche sembrano però allargarsi verso nuovi indicatori, mostrando una tendenza verso un più ampio ventaglio dei parametri valutati, anche se i margini di esplorazione verso indicatori più evoluti rimangono ancora ampi.

Un ulteriore approfondimento ha riguardato l'analisi dei principali parametri utilizzati relativamente alla valutazione della piattaforma Mobile Site.

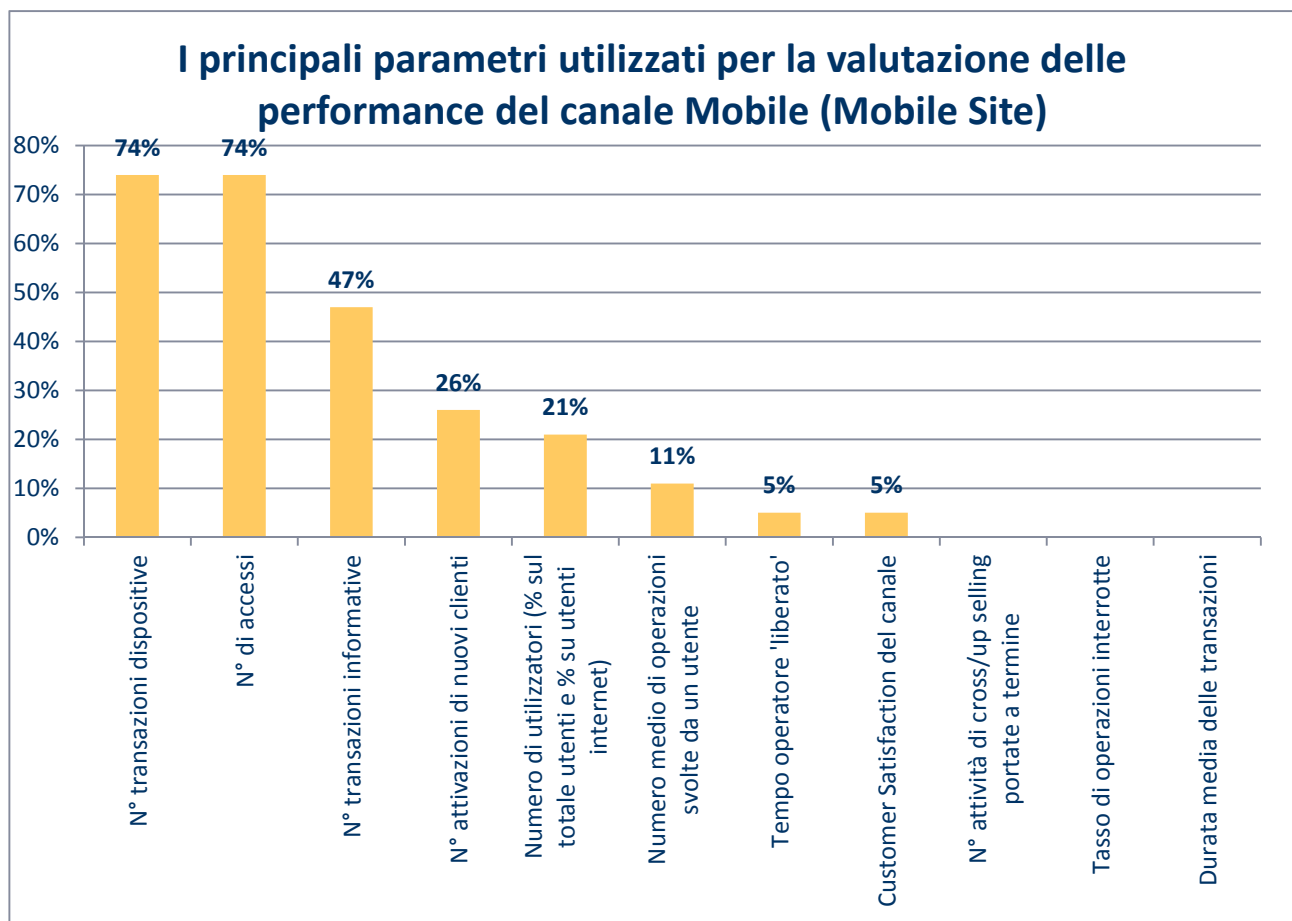


Grafico 39 - I principali parametri utilizzati per la valutazione delle performance del canale Mobile (Mobile Site)

Dai dati riportati nel grafico emerge uno scenario molto simile, in quanto a tipologia di KPI scelti e distribuzione delle preferenze, a quanto emerso per la precedente piattaforma. Anche in relazione a questa piattaforma, infatti, le banche rispondenti si concentrano, in generale, su alcuni particolari indicatori, che si possono definire più consolidati: il 74% delle banche utilizza per la valutazione delle performance della piattaforma Mobile Site il numero di transazioni dispositive e il numero di accessi al sito. Nuovamente in modo analogo a quanto si è registrato per la piattaforma App, minore attenzione, anche se con una percentuale ancora rilevante, è rivolta al numero di transazioni informative (47%) e al numero di attivazioni di nuovi clienti, considerato dal 26% delle banche.

Nessuna delle banche rispondenti monitora attualmente la durata media delle transazioni, le attività di cross/up selling terminate e il tasso di operazioni interrotte, mentre uno degli istituti di credito considera come un parametro rilevante il tempo operatore “liberato” grazie all’utilizzo da parte dei clienti della piattaforma Mobile Site.

Per analizzare meglio le tendenze in atto è d’aiuto ricorrere anche in questo caso al confronto dei valori appena individuati con i dati raccolti nell’anno 2012.

Si evidenzia per la piattaforma Mobile Site un limitato scostamento nei valori relativi ai due anni considerati: i parametri più utilizzati dalle banche si confermano il numero di transazioni dispositive (fermo al 74% sia nel 2012 che nel 2013), il numero di accessi al sito (in crescita, passando dal 58% del 2012 al 74% nel 2013) ed il numero di transazioni informative effettuate, seppur in diminuzione (dal 58% del 2012 al 47% nel 2013).

Lo scostamento maggiore si registra invece per il parametro “numero di attivazioni di nuovi clienti”, che dimezza la propria presenza tra gli indicatori più utilizzati nella valutazione delle performance, considerato dal 53% delle banche nel 2012 e dal 26% nel 2013, è possibile che le banche abbiano deciso di spostarsi verso KPI più solidi o di facile calcolo ed interpretazione, come il numero di accessi effettuati, oppure verso parametri più innovativi e considerati più completi, come il tempo operatore liberato, che accanto alla customer satisfaction del canale inizia, anche se ancora in misura molto limitata, a essere valorizzato mentre risultava non rilevato nel 2012.

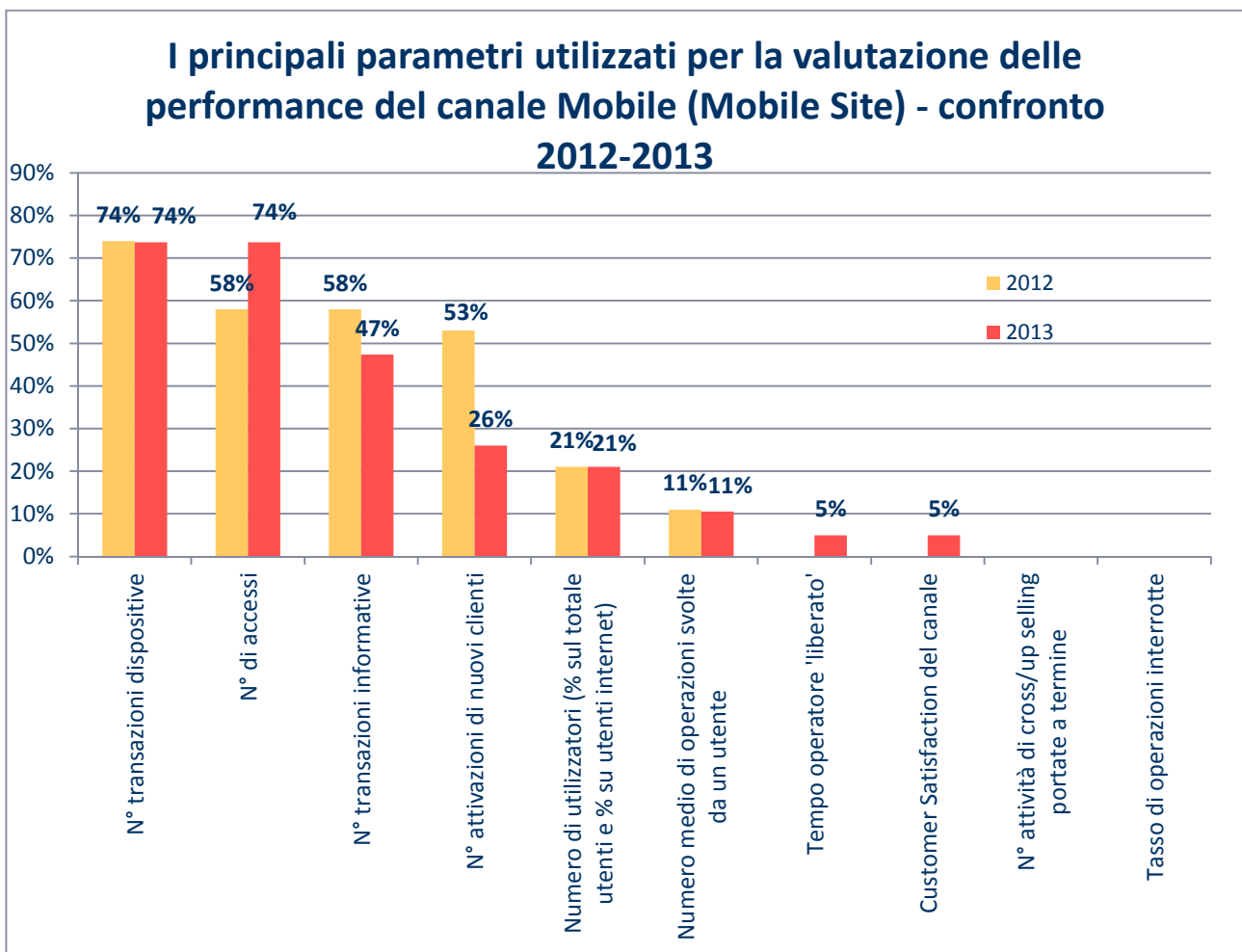


Grafico 40 - I principali parametri utilizzati per la valutazione delle performance del canale Mobile (Mobile Site) - confronto 2012-2013

L'attività di monitoraggio e soprattutto di interpretazione dei risultati ottenuti presenta elementi di complessità collegati spesso anche alla difficoltà di quantificare alcuni dei benefici legati allo sviluppo del canale Mobile. Per questa ragione nell'ambito del monitoraggio delle performance del canale Mobile, si è ritenuto interessante indagare la percezione delle banche in relazione ai benefici più difficili da monitorare. Dal grafico riportato di seguito emerge un quadro più variegato rispetto alle distribuzioni precedenti, in cui solo uno dei parametri indicati spicca sugli altri, evidenziando una forte difficoltà da parte delle banche nella valutazione dei benefici non tangibili.

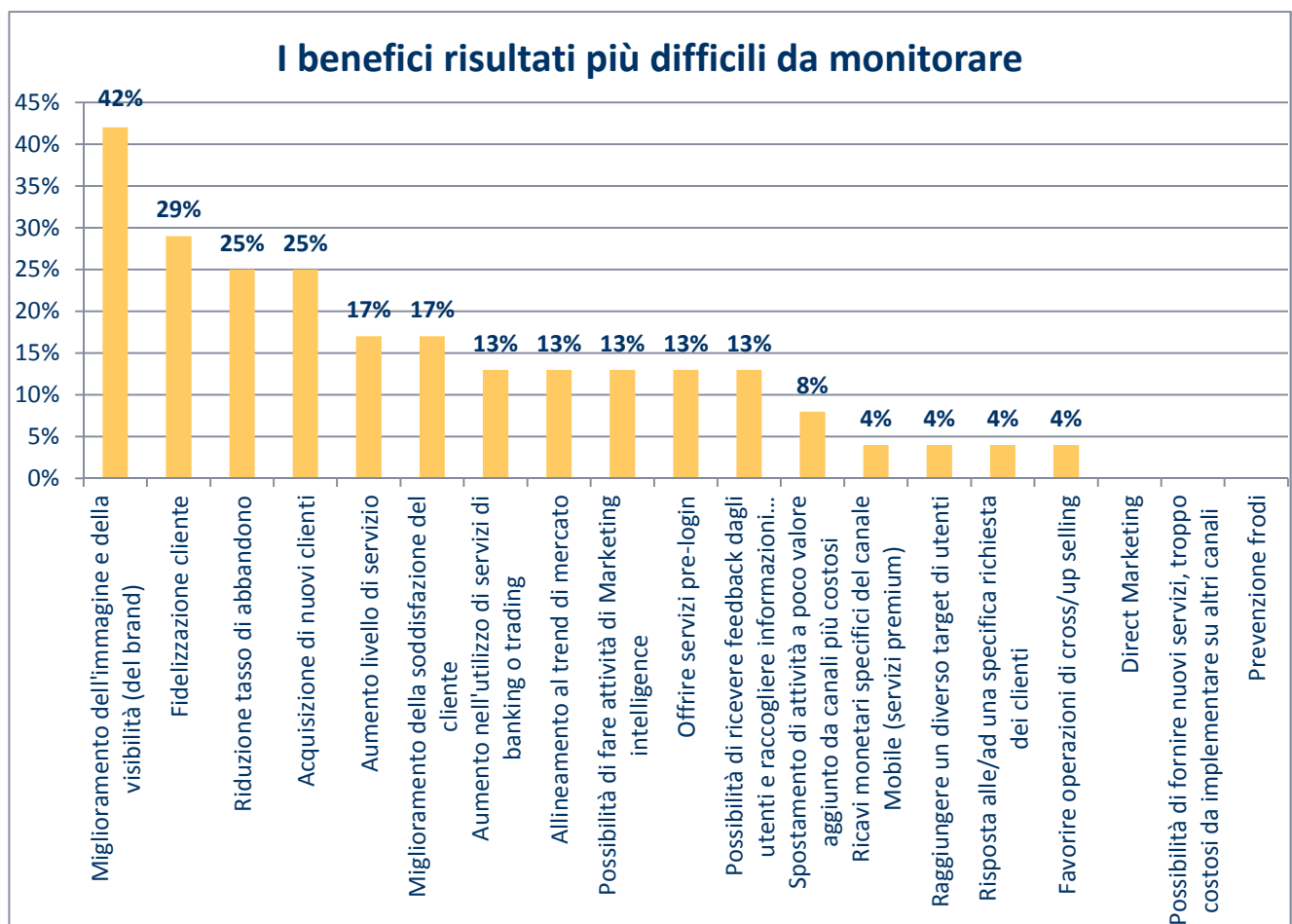


Grafico 41 - I benefici risultati più difficili da monitorare

Una banca su quattro inoltre reputa complesso anche il monitoraggio della riduzione del tasso di abbandono e dell'acquisizione di nuovi clienti, entrambi parametri non di difficile identificazione ma dalla più complicata interpretazione: in molti casi potrebbe risultare difficile comprendere, infatti, quali siano le motivazioni alla base della decisione del cliente.

In modo meno chiaro, invece, il 13% degli istituti finanziari intervistati afferma di incontrare difficoltà nel monitorare l'aumento dei servizi di banking e trading, così come di ricevere maggiori feedback dai propri clienti.

Questi dati evidenziano come sull'attività di monitoraggio le banche dovranno necessariamente porre una forte attenzione nei prossimi anni per ottimizzare l'efficacia delle misurazioni.

3.5.2 Gli aspetti organizzativi legati al monitoraggio del canale

Dopo una prima panoramica relativa agli aspetti più tecnici del monitoraggio, legata alle varie piattaforme e ai principali KPI utilizzati, l'analisi è andata ad approfondire aspetti di carattere organizzativo correlati al monitoraggio delle performance del canale Mobile.

Dapprima si è ritenuto interessante indagare quale sia la frequenza con cui le banche effettuano il monitoraggio dei principali parametri di prestazione, effettuando un confronto con quanto registrato nel 2012.

Risulta evidente dal grafico 42 che la misurazione delle performance ha assunto una certa rilevanza tra le banche e ciò è dimostrato dal fatto che i principali KPI vengono monitorati almeno una volta al mese dalla maggior parte delle banche rispondenti

(63%) in crescita rispetto all'anno precedente in cui ciò accadeva nel 54% dei casi, anche se si riduce sensibilmente il numero di banche che effettua tale monitoraggio settimanalmente, passando dal 25% al 13%, mentre un numero ridotto di banche raramente controlla tali parametri (13%).

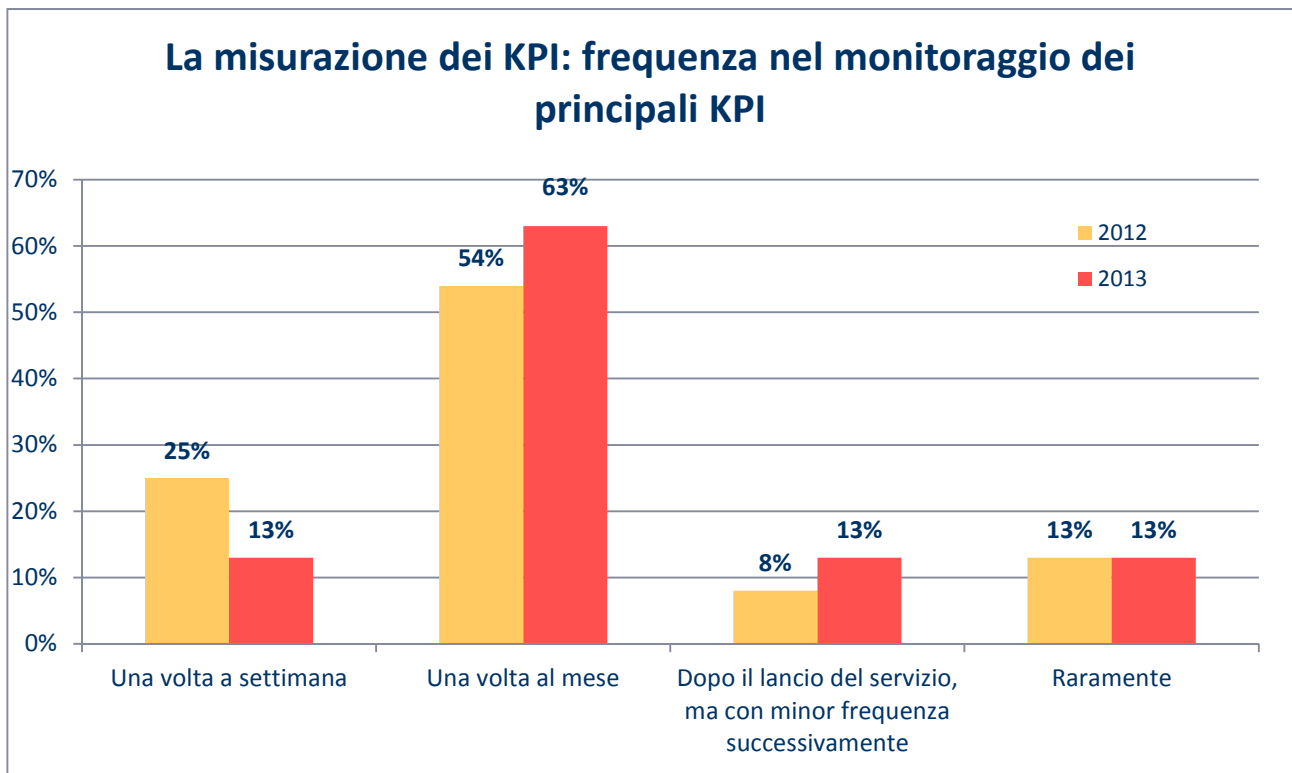


Grafico 42 - La frequenza di monitoraggio per i principali KPI

Dal punto di vista organizzativo è interessante poi analizzare quale sia il ruolo aziendale preposto alla responsabilità del monitoraggio dei KPI.

Dalle risposte fornite dalle banche risultano una moltitudine di figure e ambiti di competenza, anche se dalla figura emerge che in più di un terzo dei casi il principale attore che si occupa dell'analisi dei dati raccolti sulle performance del canale Mobile è il responsabile dei canali diretti, come sembrerebbe coerente dal punto di vista

organizzativo. Come è stato detto non mancano però altre soluzioni, a testimonianza che l'attività di monitoraggio e misurazione, anche da un punto di vista organizzativo, presenta specificità che variano da banca a banca: nel 16% dei casi il responsabile per il monitoraggio delle performance del canale Mobile è da ricercare all'interno del team Internet Banking, mentre per il 12% degli istituti finanziari tale ruolo è affidato al manager della funzione marketing dedicato al canale PC.

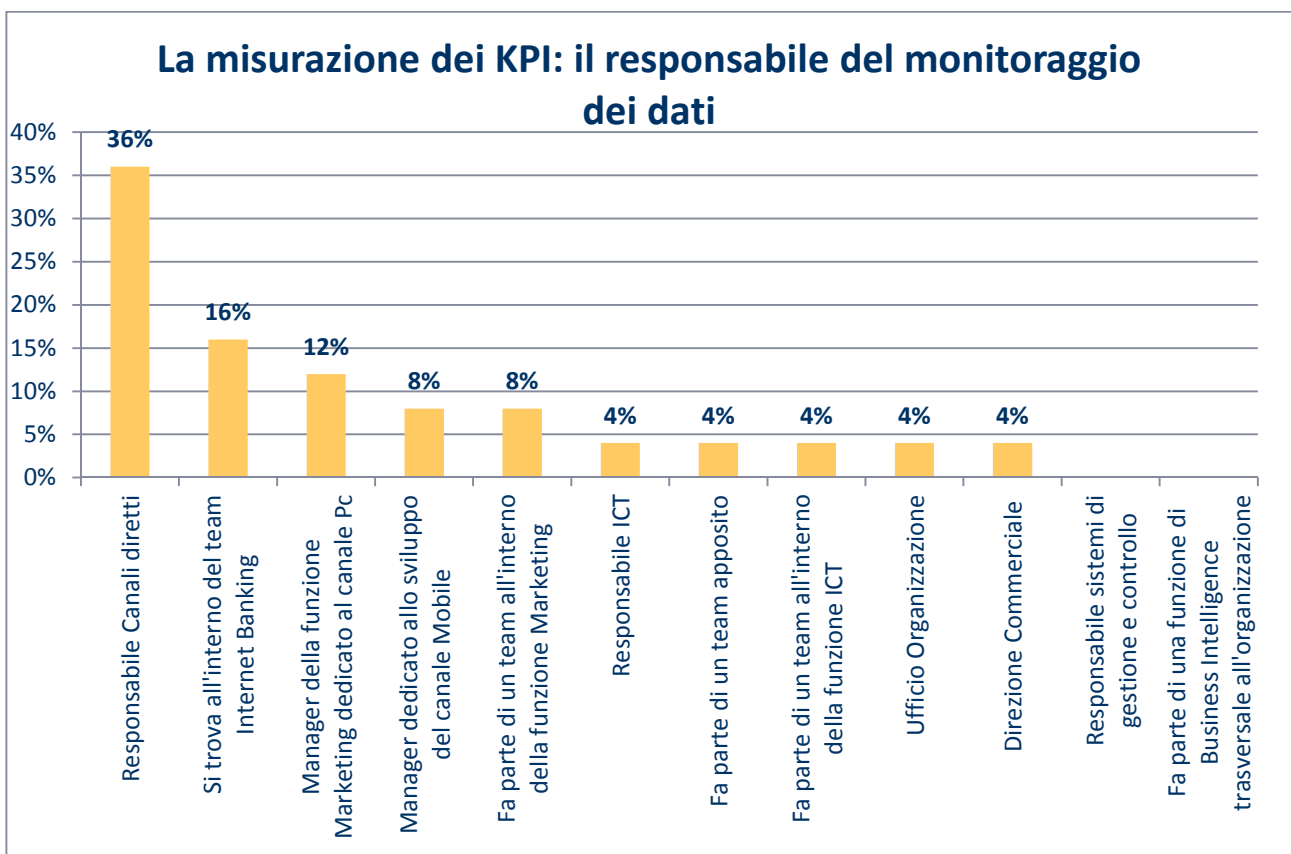


Grafico 43 - La misurazione dei KPI: il responsabile del monitoraggio dei dati

Il monitoraggio dei risultati non dovrebbe essere fine a se stesso, ma costituire un punto di partenza allo scopo di avviare specifiche azioni e correttivi per il miglioramento del servizio offerto e delle relative prestazioni. Una volta compreso

quali siano i KPI monitorati e con quale frequenza, è dunque necessario andare ad analizzare in che modo le banche utilizzino tali informazioni.

Diverse sono le strade che possono essere intraprese una volta raccolti i dati di interesse. Dal grafico 44 si nota che per il 41% delle banche del campione i dati raccolti sono ancora in fase di elaborazione per effettuare delle scelte, evidenziando che nello scenario predominante le banche non sono ancora state in grado di utilizzare i dati raccolti, a conferma di una fase in cui deve essere ancora definita con esattezza la direzione strategica, anche e soprattutto in funzione della risposta che giungerà dal mercato. Un ulteriore 14% degli istituti finanziari inoltre non ritiene di avere a disposizione dati sufficienti da poter essere elaborati in modo da trarne informazioni utili a causa della scarsa maturità del canale Mobile.

Da sottolineare però come le restanti banche, poco meno del 50% del campione, siano però state in grado di apportare dei cambiamenti in vari ambiti grazie all'elaborazione dei dati raccolti: per il 23% delle banche questo ha portato ad una revisione della strategia Mobile, il 14% grazie alla raccolta dei dati relativi ai KPI considerati ha raggiunto notevoli miglioramenti dei servizi a livello di business, mentre il 9% ha ottenuto dei miglioramenti di carattere tecnologico.

Ancora inesplorate risultano invece essere le potenzialità predittive dell'analisi dei dati: nessuna delle banche rispondenti ha dichiarato di utilizzare i dati raccolti per effettuare elaborazioni future sull'andamento del canale Mobile.

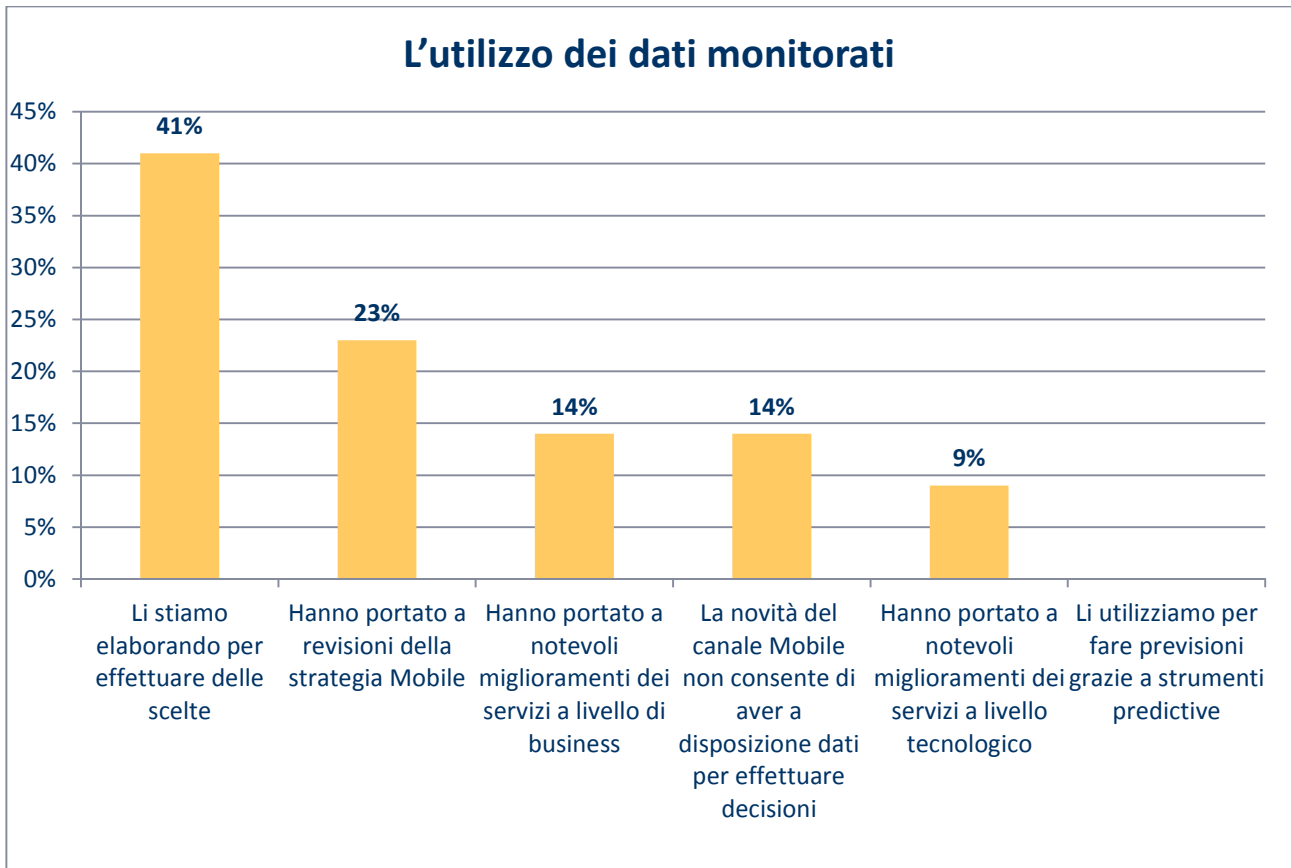


Grafico 44 - La misurazione dei KPI: il responsabile del monitoraggio dei dati

Per approfondire ulteriormente l'analisi nell'ambito del monitoraggio delle performance del canale Mobile risulta utile studiare la relazione che intercorre tra la frequenza con cui le banche effettuano il monitoraggio dei principali KPI e le azioni intraprese grazie ai dati esaminati.

Il grafico 45 mostra un incrocio delle due variabili allo scopo di analizzarne eventuali correlazioni. Il grafico sottostante mostra dei risultati coerenti con le attese: emerge infatti che le banche che monitorano con una frequenza più elevata le performance del canale Mobile (almeno una volta al mese) sembrano essere in grado di utilizzare

in modo più efficace i dati raccolti, mentre nel caso in cui il monitoraggio avvenga raramente a risulta difficile riuscire ad impiegare i dati raccolti.

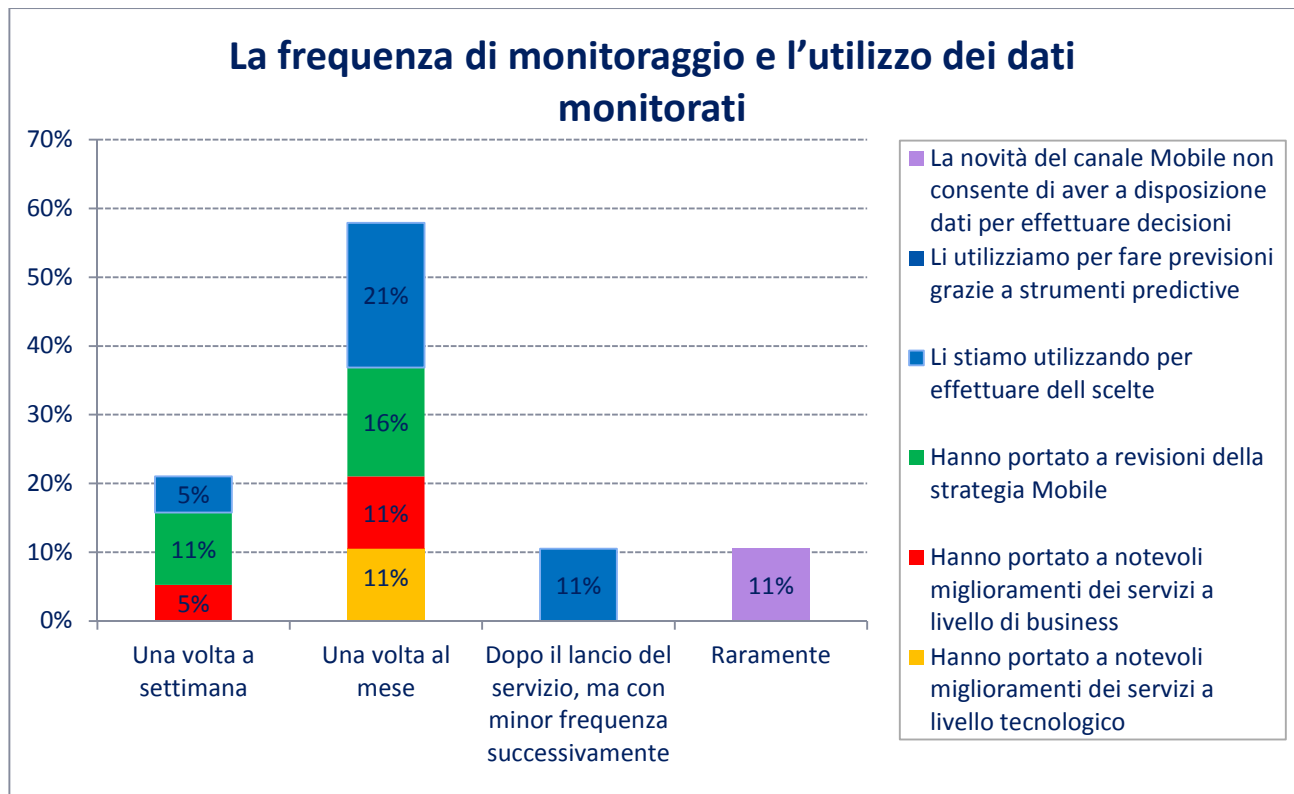


Grafico 45 - Frequenza di monitoraggio e utilizzo dei dati monitorati

Mantenendo l'attenzione sull'analisi dei dati emersi dall'incrocio tra la rilevazione della frequenza di monitoraggio delle performance e l'utilizzo dei dati raccolti, in figura 21, è proposta una matrice, allo scopo di analizzare il posizionamento delle diverse banche rispetto alle due variabili analizzate, prendendo in considerazione anche due ulteriori elementi, ovvero dimensioni e tipologia degli istituti (banche maggiori, grandi, medie, piccole o dirette).

A questo scopo nella matrice sono riportate le banche che svolgono attività di monitoraggio e utilizzano (o hanno intenzione di utilizzare, una volta elaborati) i dati

raccolti per apportare miglioramenti o cambiamenti alla propria offerta. Ai fini dell’analisi in questo caso non sono state prese in esame le realtà bancarie che al momento, considerata la novità del canale, non hanno a disposizione dati per prendere decisioni.

In questo modo la matrice sottolinea con estrema enfasi come la quasi totalità delle banche che ad oggi riescono a fare uso dei dati ottenuti effettuano il monitoraggio dei KPI con elevata frequenza, almeno una volta al mese.

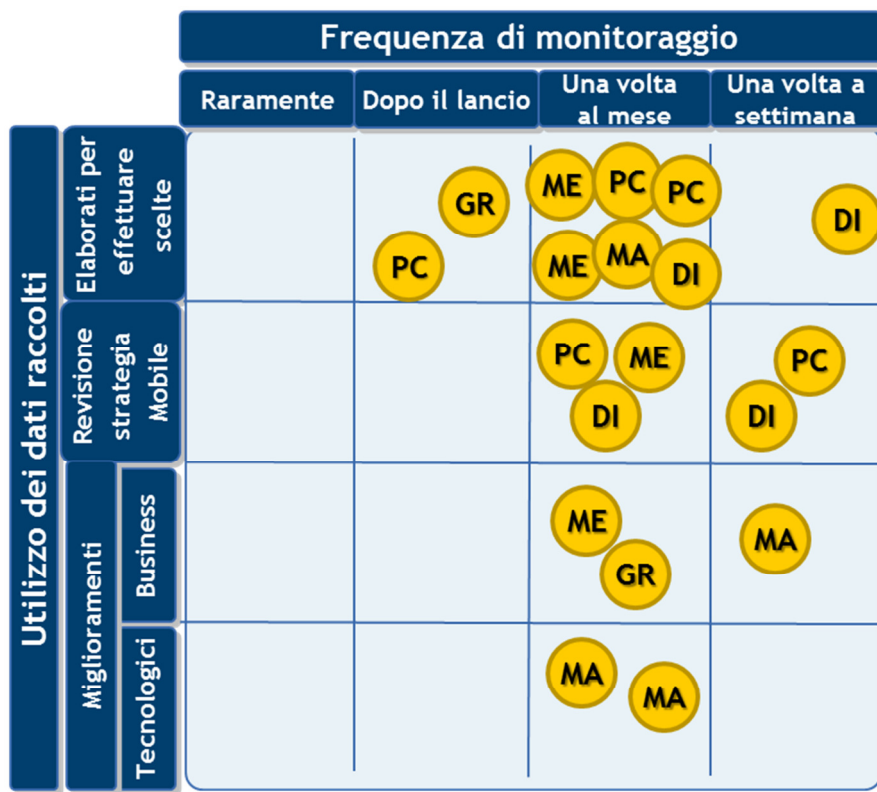


Figura 21 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e modalità di utilizzo dei dati raccolti

All'interno della matrice così definita è possibile individuare alcuni cluster, omogenei in relazione al posizionamento sulla base delle due variabili considerate.

Il primo cluster, evidenziato in figura 22, racchiude le cinque banche che utilizzano i dati raccolti per ottenere miglioramenti o a livello tecnologico (in due casi, entrambe banche considerate maggiori per dimensione) o di business (in tre casi).

Si nota che le banche di questo cluster risultano monitorare i principali KPI almeno una volta al mese e si caratterizzano per la dimensione rilevante: tre delle quattro banche considerate di dimensioni maggiori intervistate in questo ambito rientrano infatti in questo raggruppamento, in cui non rientra alcuna banca di piccole dimensioni.

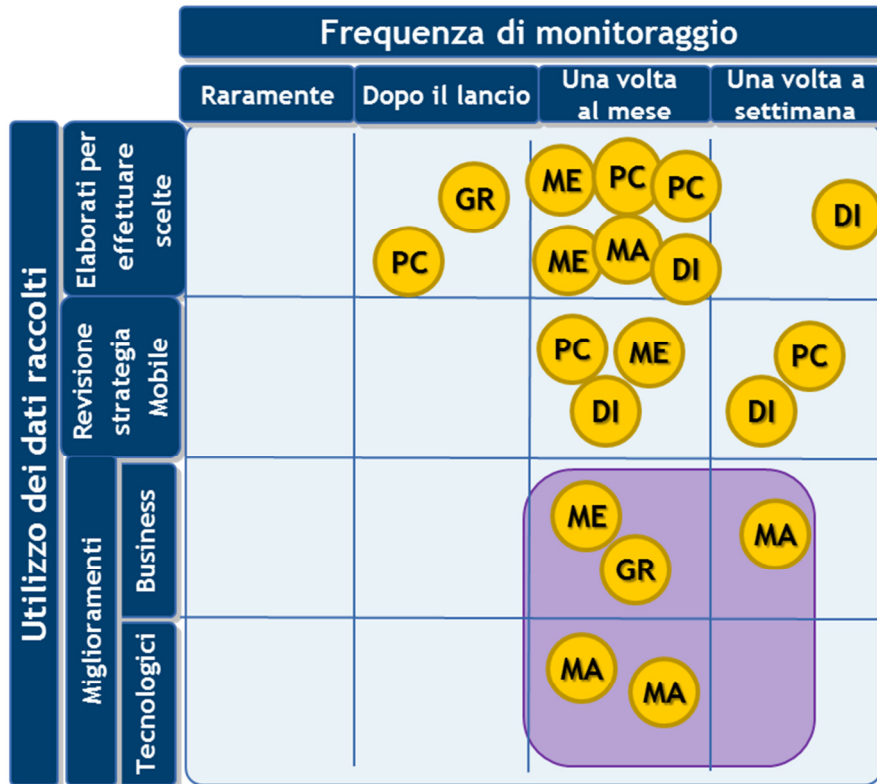


Figura 22 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e modalità di utilizzo dei dati raccolti - Cluster 1

Il secondo cluster individuato, presentato in figura 23, si focalizza sulle banche che hanno effettuato, in seguito all’analisi dei dati raccolti, una revisione della strategia legata al canale Mobile. Nonostante si tratti del gruppo di istituti finanziari che hanno utilizzato i dati per effettuare i cambiamenti più radicali, andando ad agire sulla strategia del canale Mobile, gli istituti finanziari appartenenti a questo cluster risultano essere variegati sia per dimensione che per tipologia: sono comprese infatti due banche di piccole dimensioni, una media e due dirette. Tre di queste banche monitorano i KPI mensilmente, mentre le restanti due, una banca diretta e una di piccole dimensioni, almeno settimanalmente.

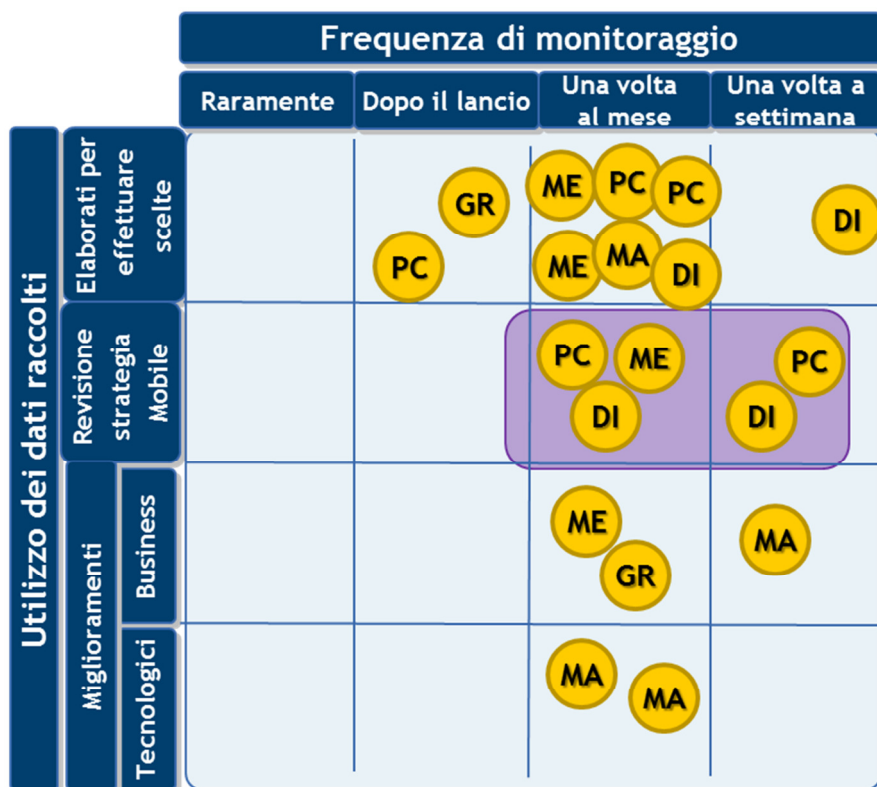


Figura 23 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e modalità di utilizzo dei dati raccolti - Cluster 2

Il terzo cluster individuato in figura 24 racchiude invece tutti gli istituti finanziari che, pur avendo effettuato un monitoraggio delle proprie performance sul canale Mobile, non hanno ancora individuato una via pratica per utilizzare tali informazioni, che si trovano ancora in fase di elaborazione.

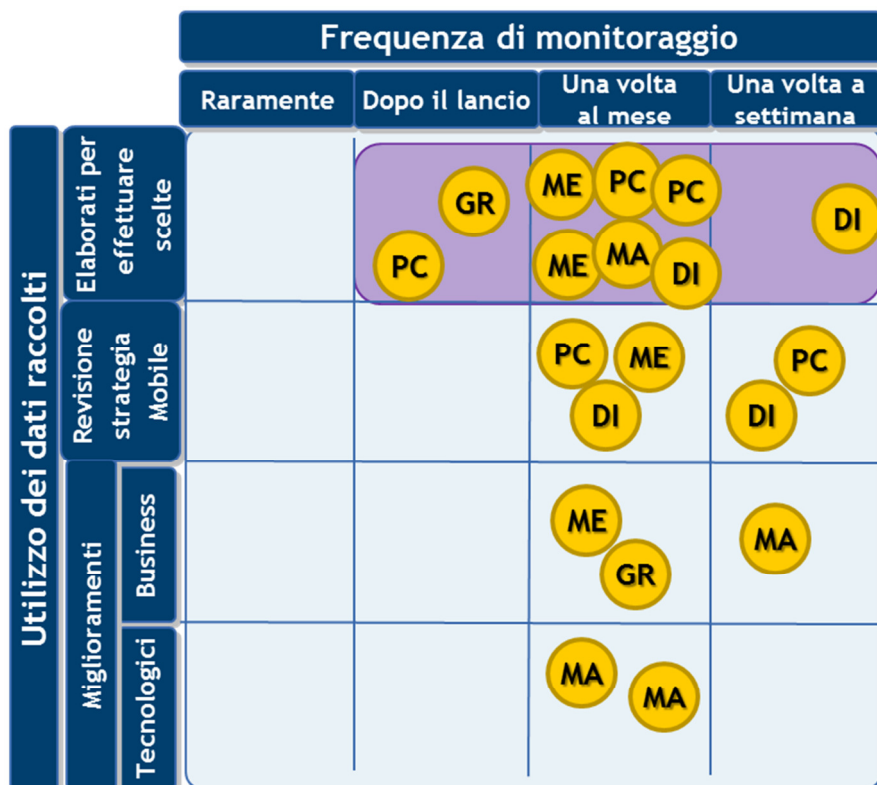


Figura 24 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e modalità di utilizzo dei dati raccolti - Cluster 3

Si evidenzia che un numero elevato di banche rispondenti, 9 su 19, rientra in questa classificazione, che racchiude l'insieme maggiormente variegato di istituti finanziari in termini di dimensioni, tipologia e frequenza di monitoraggio adottata. Si evidenzia infatti che due istituti finanziari, uno di piccole e l'altro di grandi dimensioni, monitorano i KPI con una certa frequenza in fase di lancio di un servizio, che viene

poi ridotta successivamente. È prevedibile dunque che possa risultare più complicato per questi istituti di credito ottenere indicazioni precise dai dati raccolti, vistone il limitato volume, mentre stupisce che in questo cluster rientri l'unico istituto finanziario (una banca diretta) che afferma di monitorare gli indicatori relativi alle proprie performance in ambito Mobile su base quotidiana.

Un ulteriore spunto di analisi, per terminare le valutazioni relative al monitoraggio del canale Mobile, può essere ricavato dal posizionamento all'interno di una matrice ottenuta dall'incrocio di due variabili, entrambe già esaminate in precedenza:

- Percentuale di obiettivi raggiunti su obiettivi prefissati;
- Frequenza di monitoraggio dei risultati.

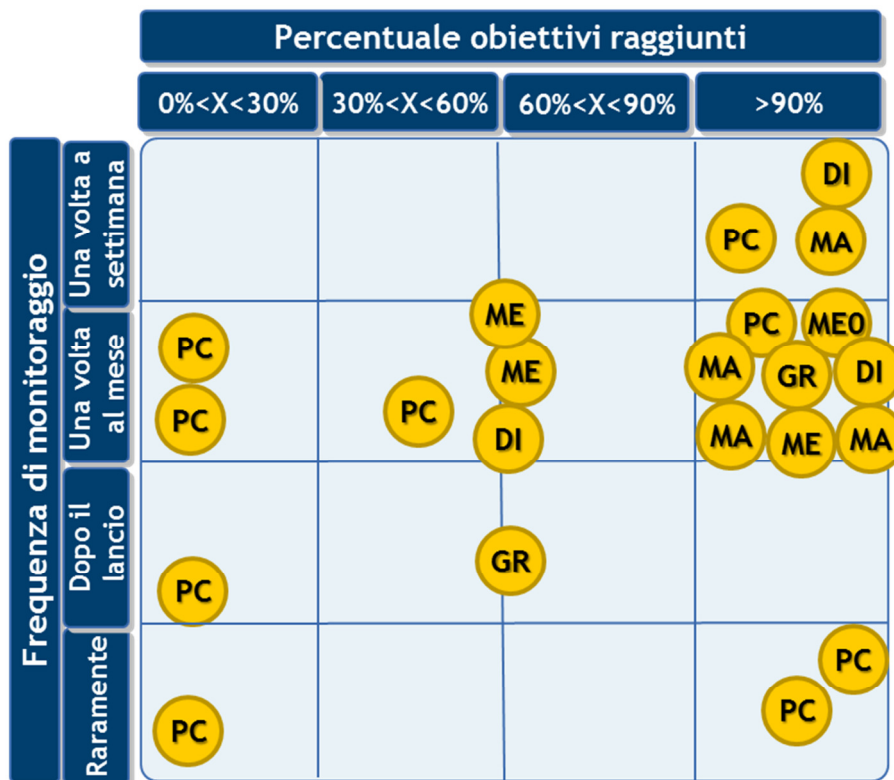


Figura 25 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e obiettivi raggiunti

La matrice riportata in figura permette di osservare come le banche rispondenti si dispongano sulla base delle due variabili considerate.

Dall’analisi di tale posizionamento è possibile individuare alcuni raggruppamenti ben definiti esternamente eterogenei ed internamente omogenei.

Il primo cluster, individuato in figura 26, racchiude un elevato numero di banche, la metà del campione rispondente, e si presenta piuttosto variegato al suo interno per dimensioni e tipologia degli istituti.

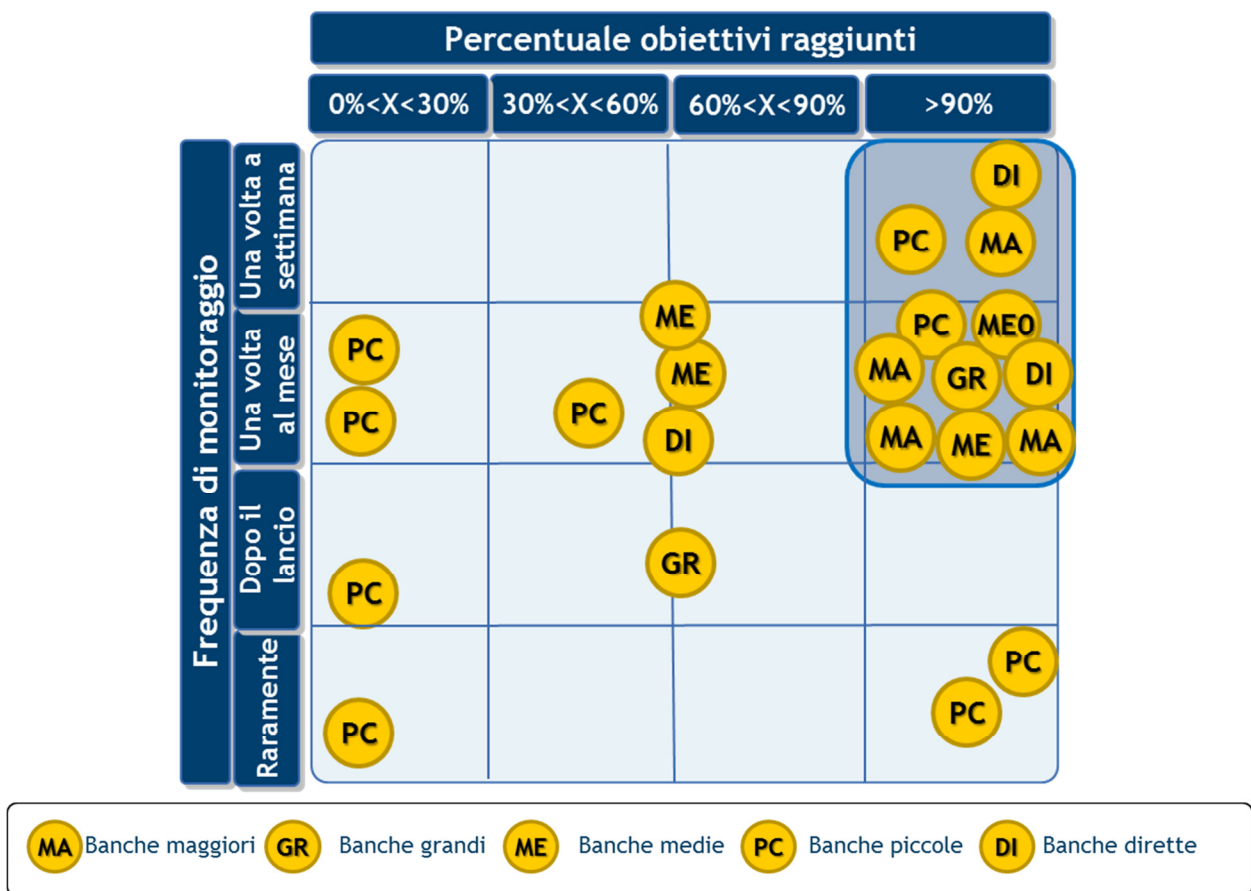


Figura 26 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e obiettivi raggiunti (Cluster 1) Fonte: elaborazione propria

Le banche evidenziate mostrano un elevato successo nel perseguire gli obiettivi prefissati, che risultano trasformarsi in traguardi raggiunti in oltre il 90% dei casi. La presenza in questo cluster mostra che le banche in questione monitorano con elevata frequenza i KPI prestazionali e la distribuzione all'interno della matrice suggerisce che potrebbe non essere una coincidenza. Tutte le banche che monitorano settimanalmente gli indicatori di prestazione infatti rientrano in questo raggruppamento caratterizzato dal massimo grado di realizzazione degli obiettivi prefissati. Anche molti degli istituti finanziari che effettuano il monitoraggio mensilmente, per la maggior parte di dimensioni elevate, rientrano in questa categoria, suggerendo un possibile legame diretto tra le due variabili.

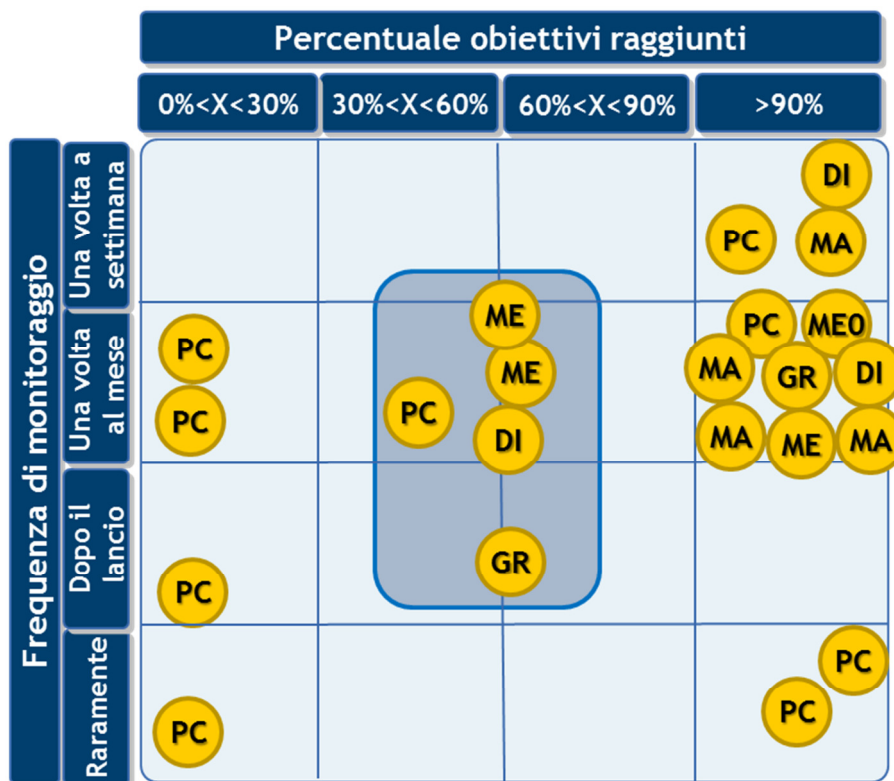


Figura 27 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e obiettivi raggiunti - Cluster 2

L'analisi del cluster mostrato in figura si trova in linea con quanto affermato in precedenza. Il cluster comprende infatti cinque banche che vedono un grado medio di realizzazione degli obiettivi prefissati, che si attesta tra il 50% e il 60%, a fronte di una frequenza di monitoraggio che possiamo definire, a sua volta, media.

Si evidenzia che la dimensione media delle banche presenti nel cluster si riduce rispetto al raggruppamento mostrato in precedenza, in cui erano comprese tutte le banche di dimensioni maggiori. Al cluster appartiene infatti una sola banca di grandi dimensioni, che riesce a raggiungere buone prestazioni in relazione agli obiettivi prefissati pur effettuando un monitoraggio più sporadico dei propri KPI, più attento in fase di lancio di un servizio e meno presente in nelle fasi successive.

Dall'analisi dei due cluster precedenti sembra emergere che anche la dimensione degli istituti finanziari giochi un ruolo in questo ambito: a parità di frequenza di monitoraggio adottata, infatti, le banche di dimensioni maggiori sembrano ottenere risultati mediamente migliori in termini di raggiungimento dei propri obiettivi.

In controtendenza rispetto a quanto si è evidenziato in precedenza appare invece il cluster presentato in figura 28, cui appartengono però solo due banche.

I due istituti finanziari, entrambi di piccole dimensioni, mostrano un alto grado di trasformazione dei propri obiettivi nonostante affermino di effettuare il monitoraggio dei parametri prestazionali solo raramente.

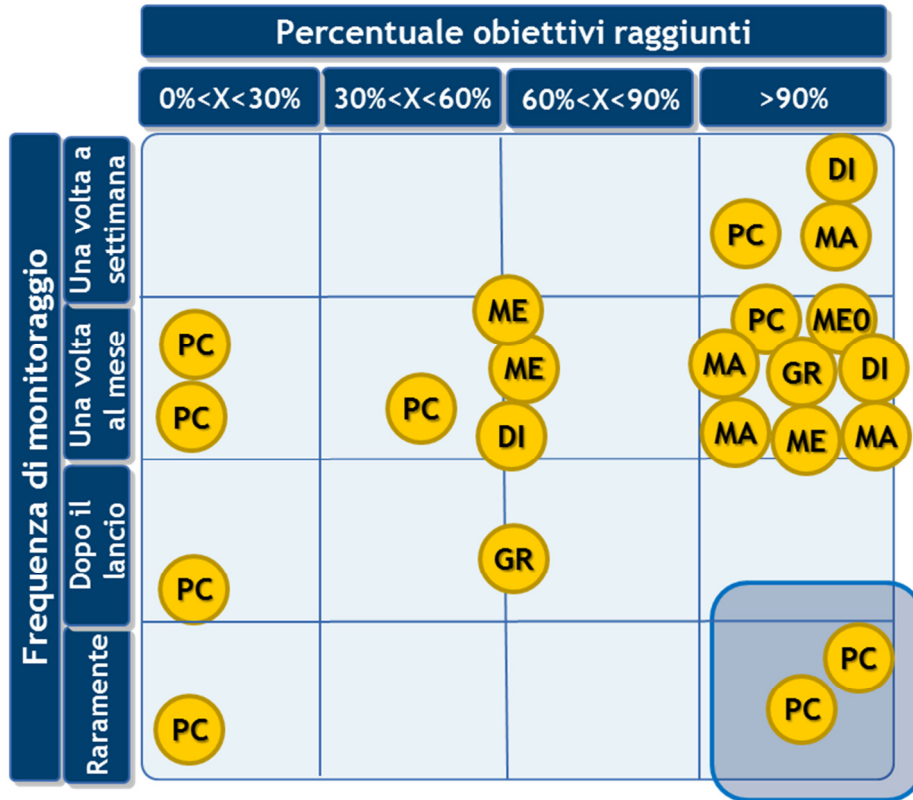


Figura 28 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e obiettivi raggiunti - Cluster 3

Se queste due banche si mostrano virtuose in questo ambito, la matrice mostra però altre quattro banche, il cui posizionamento è in linea con quanto affermato per i primi due cluster analizzati.

Come mostra la matrice in figura 29, si tratta infatti di banche di piccole dimensioni che hanno mostrato, finora, difficoltà nel perseguire gli obiettivi iniziali prefissati per il canale Mobile. La scarsa frequenza di monitoraggio dei principali KPI relativi all'ambito Mobile e le ridotte dimensioni degli istituti di credito considerati, con tutte le loro conseguenze, potrebbero ricoprire un ruolo importante in questo risultato.

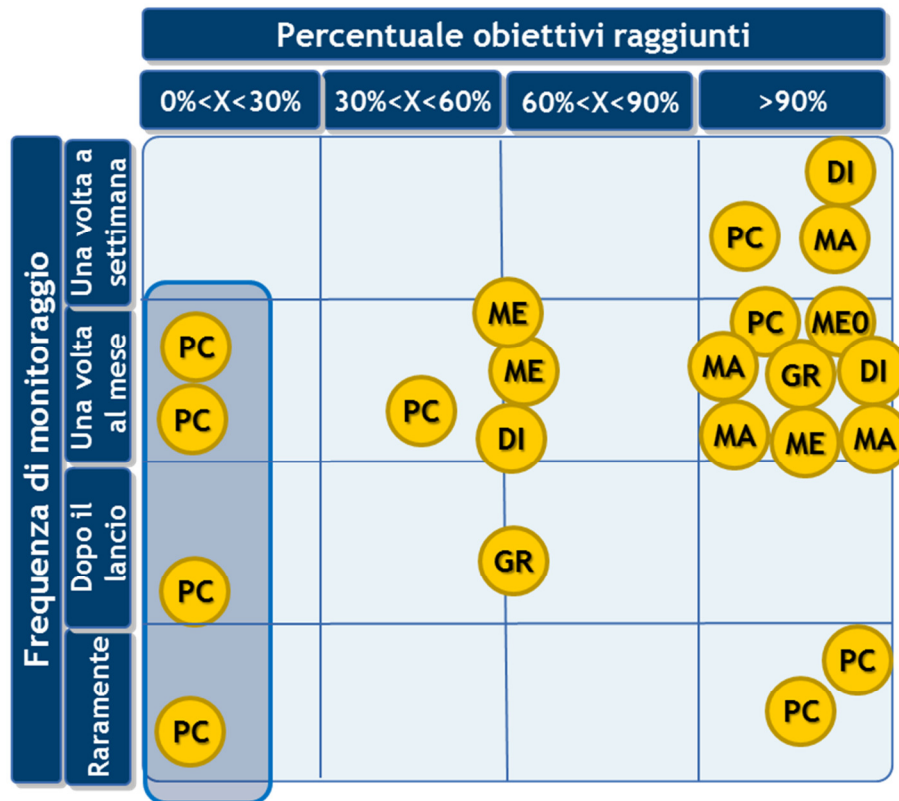


Figura 29 - Matrice di posizionamento delle banche in relazione a frequenza di monitoraggio del canale Mobile e obiettivi raggiunti - Cluster 4

3.5.3 Il monitoraggio dei media

Il tema del monitoraggio ricopre un ruolo importante all'interno della ricerca effettuata e nel contesto sempre più dinamico e social in cui le banche si trovano ad operare, in cui è crescente l'interesse rivolto ai nuovi media, si è voluto indagare il livello di attenzione da parte delle banche oggi presente nei confronti del tema.

Il grafico presentato mostra dunque il comportamento delle banche nei confronti dei media e della rete, evidenziando che una percentuale rilevante degli istituti finanziari intervistati, il 65%, ritiene importante monitorare questi canali ed già un

monitoraggio di rete e media, mentre il restante 35% ancora non effettua in modo sistematico tale attività.

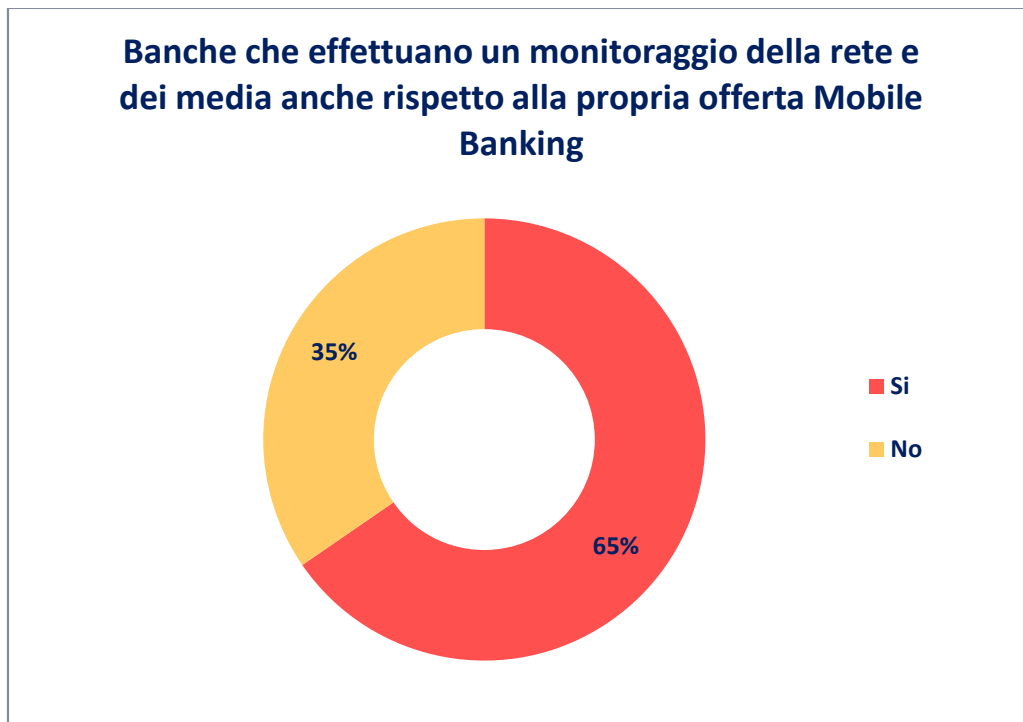


Grafico 46 - Banche che effettuano un monitoraggio della rete e dei media anche rispetto alla propria offerta Mobile Banking

Entrando nel dettaglio di tale monitoraggio, il grafico 47 mostra quali siano i media più considerati dalle banche. Emerge che la quasi totalità delle realtà intervistate, il 92%, monitora i siti on line delle principali testate giornalistiche, che possono essere considerati i più “tradizionali” tra i media on line, mentre Facebook e i commenti o rating delle Applicazioni sugli App Store sono analizzati dal 75% delle banche rispondenti. Un’attenzione rilevante in termini di monitoraggio viene riservata anche a Blog e Forum (dal 58% delle realtà intervistate) e a Twitter (42%), mentre siti web più specifici rivolti al mondo del Finance non sembrano essere considerati in questo ambito.

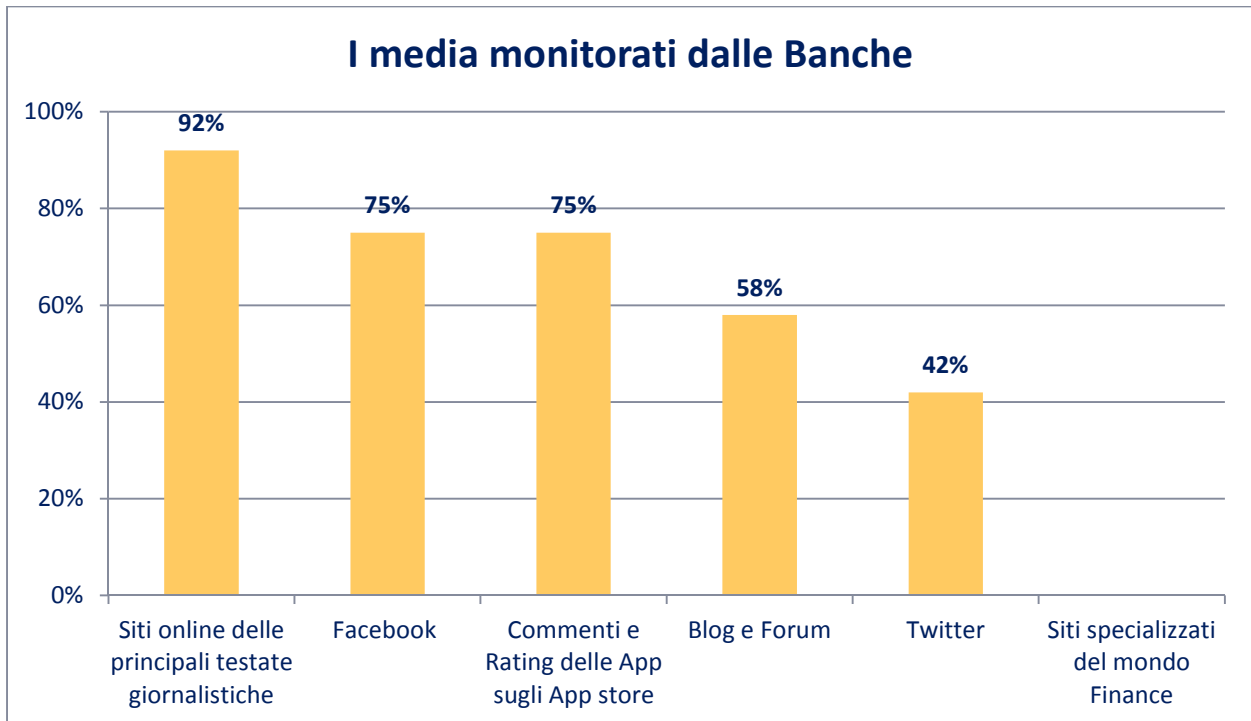


Grafico 47 - I media monitorati dalle Banche

Questa analisi mostra una relazione sempre più consolidata tra banche e i social media. Un numero sempre maggiore di clienti infatti si interfaccia con il mondo bancario tramite social network, per ottenere semplici informazioni o assistenza. Le banche hanno dunque cercato di adeguarsi a questo trend cercando di utilizzare questi canali a proprio favore per tutta una gamma di attività, dalla promozione di iniziative al customer service, ma con la necessaria consapevolezza che la gestione di tutti gli aspetti relativi ad una strategia social non sono di semplice gestione e richiedono un attento monitoraggio da parte dei singoli istituti finanziari.

Continuando ad analizzare il comportamento delle banche nei confronti dei media e della rete, è interessante comprendere come le banche che effettuano attività di

monitoraggio in questo ambito utilizzino in un secondo momento i dati raccolti ed, in particolare, con quale scopo.

Ad emergere è un'ampia ripartizione tra le diverse soluzioni proposte, tra cui si nota una propensione, da parte del 54% delle banche, ad utilizzare i dati ottenuti dal monitoraggio per effettuare attività di "Sentiment Analysis" in due diversi ambiti, ovvero per comprendere in che termini si parla della propria banca e dei servizi offerti o per comprendere in che modo il mercato si pone nei confronti delle altre banche.

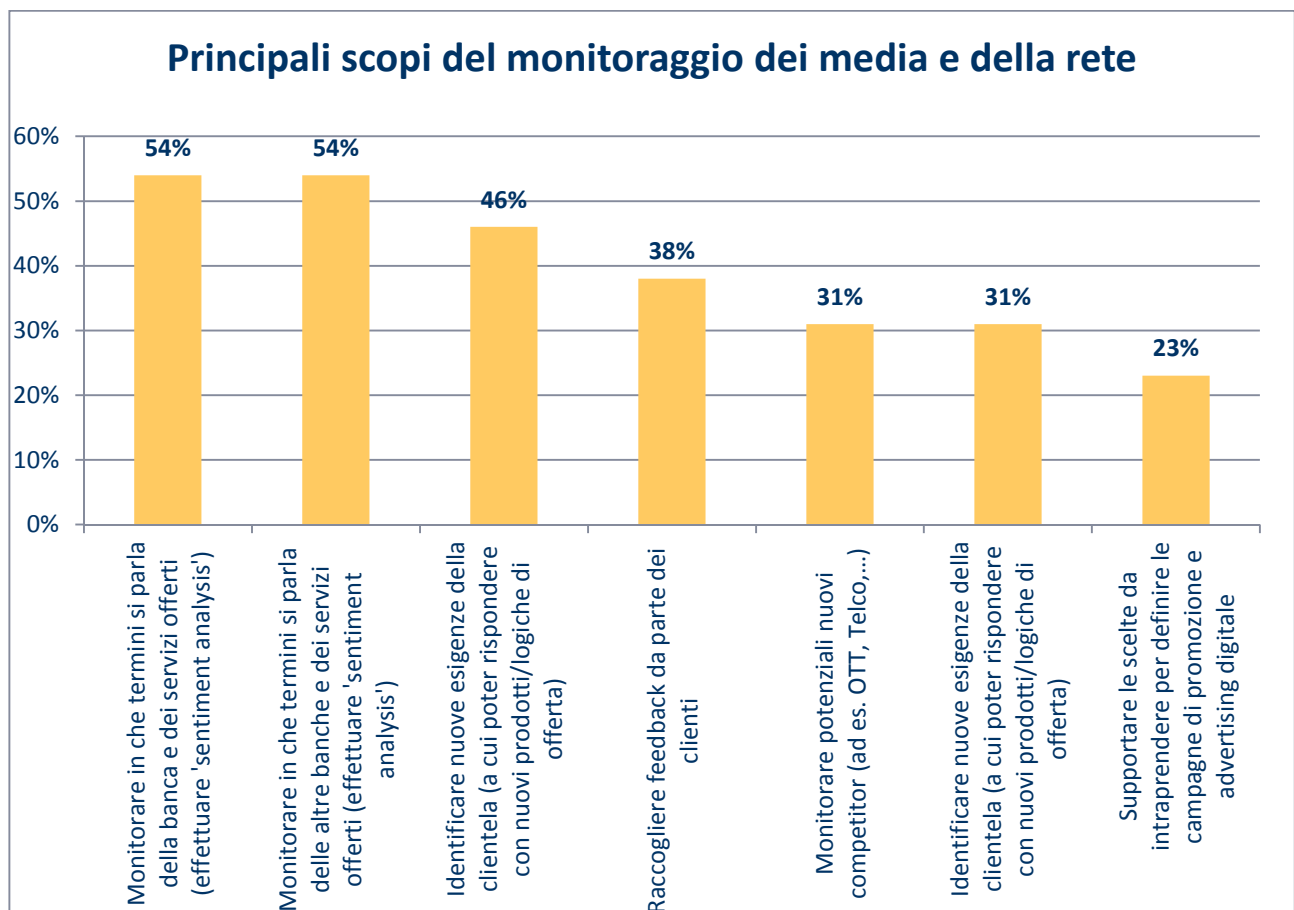


Grafico 48 - Principali scopi del monitoraggio dei media e della rete

Una percentuale rilevante , il 46%, monitora i dati al fine di identificare nuove esigenze della clientela a cui poter rispondere con nuovi prodotti/ servizi o nuove logiche di interazione, mentre il 38% intende raccogliere feedback da parte dei clienti, analizzando i post relativi alla banca lasciati sui Social Network o i commenti e le valutazioni degli utenti sugli App Store che, se considerati, possono risultare molto utili per la correzione di eventuali bug o per apportare miglioramenti nell'ottica di una maggiore customer satisfaction.

Conclusioni

A valle del nostro lavoro appare evidente che lo scenario del Mobile Banking in Italia, ma non solo, appare in piena evoluzione e dunque fortemente mutevole anche nel breve periodo. Questo fatto è stato evidenziato anche grazie al confronto, in vari abiti della ricerca, dei dati registrati tra il 2012 ed il 2013, che vede un forte tasso di innovazione in termini di servizi offerti, sviluppo delle piattaforme e device utilizzati, con una spinta sempre maggiore verso Smartphone e Tablet.

Con la tecnologia, anche le abitudini dei clienti stanno cambiando e con esse arriva alle banche la richiesta per una gestione più evoluta del rapporto con la propria banca, verso una maggiore flessibilità che permetta accedere in ogni luogo e in ogni momento ai servizi bancari di necessità.

Il Mobile Banking è uno degli strumenti nelle mani delle banche per riuscire a rispondere a queste esigenze e che, nell'attuale mutevole scenario, offre le maggiori opportunità per gli istituti finanziari, aumentando l'efficacia dei servizi esistenti, che sono così in grado di raggiungere il cliente in un gran numero di situazioni in cui, tramite i canali non-Mobile, non poteva avvenire il contatto, aumentando così anche le possibilità di accrescere le entrate della banca.

Ancora molte sono le possibili strade da perseguire e le opportunità di miglioramento per questo canale, a partire da un'efficace integrazione con gli altri canali a disposizione della banca per aumentare al massimo l'efficacia e la fruibilità dei servizi bancari.

L'evoluzione dei servizi offerti ha ancora grandi margini e molte sono le incognite riguardo alla direzione in cui si muoveranno gli istituti finanziari: le Applicazioni per Smartphone e Tablet sono di certo i due temi su cui si concentra l'attenzione principale delle banche, viste le straordinarie potenzialità offerte da queste due piattaforme. Le banche si muovono per implementare servizi che sfruttino le capacità insite nei nuovi device, come la geolocalizzazione e l'utilizzo della fotocamera per effettuare vari tipi di pagamento. In parallelo, le banche stanno lavorando per ampliare della gamma dei servizi, bancari e non, offerti al cliente tramite il canale Mobile, con lo scopo di diventare una presenza sempre più costante nella quotidianità dei propri clienti.

Il Mobile Banking dunque rappresenta un'opportunità per creare efficienza, elemento estremamente importante in periodo di crisi, ma con dei crescenti investimenti in questo ambito il canale Mobile ed in particolare la piattaforma App, può essere sfruttato dalle banche per cogliere nuove opportunità di mercato, prima che attori esterni al mondo bancario entrino in questo mercato attratti dai potenziali guadagni, sottraendo agli istituti finanziari importanti quote di mercato catturando per primi l'interesse degli utenti.

Bibliografia

Report e Articoli Accademici

ABILab, (2013), “Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario”

Accenture, (2010), “Mobile Banking Case Studies”

Accenture, 2011, “Social Banking”

Assinform, (2013), “44° rapporto sull’Informatica, le Telecomunicazioni e i

Contenuti Multimediali”

AZIENDABANCA, (2012), “Sempre più Sms tra banca e cliente”

Capgemini, (2012), “Trends in Retail Banking Channels: Improving Client

Service and Operating Costs”

Cisco, (2012), “Future of retail banking - 5 years vision”

- Compass, (2010), “How the mobile network generation is changing the financial sector”
- comScore, (2012), “The online landscape from a global perspective”
- comScore, (2013), “2013 Europe Future in Focus”
- comScore, (2013), “comScore Mobile Advisor – Italy”
- Deloitte, (2010), “Mobile banking a catalyst for improving bank performance”
- Ernst & Young, (2012), “The customer takes control - Global Consumer Banking Survey 2012”
- Gemalto, (2009), “Mobile banking overview”
- IAB, InMobi, and Viggle, (2013), “Mobile and Money: Consumer Awareness and Adoption of Smartphone-Based Financial Applications”
- Infogile Technologies, (2007), “Mobile Banking – The Future”
- Intuit Financial Service, (2011), “Business Mobile Banking”
- Juniper Research , (2010), “Mobile banking goes mainstream”
- Juniper Research , (2012), “Mobile banking for developed & developing markets”
- Luca Palmieri, (2013), “Ict, gli investimenti non arretrano e i piccoli istituti spendono di più” (la Repubblica – Affari&Finanza Marzo 2013)
- Maria Luisa Romiti, (2013), “Gli smartphone sorpassano i cellulari ma il vero boom è quello dei tablet”, (la Repubblica – Affari&Finanza 11 Marzo 2013)

Morna S Y Lee; Peter J McGoldrick; Kathleen A Keeling; Joanne Doherty, (2003), "Using ZMET to explore barriers to the adoption of 3G mobile banking services" (International Journal of Retail & Distribution Management)

Sybase, (2010), "The Business case for mobile banking"

Tiwari, Buse, Herstatt, (2006), "Mobile Banking As Business Strategy: Impact Of Mobile Technologies On Customer Behaviour And Its Implications For Banks"

Tiwari, Rajnish; Buse, Stephan; Herstatt, Cornelius (2006), "Mobile banking as business strategy: Impact of mobile technologies on customer behaviour and its implications for banks"

Ubiquity, (2012), "Rapporto UbiquityLAB sui servizi Sms nel Finance in Italia Gennaio - Settembre 2012"

Yankee Group Research, (2009) "Mobile Banking Creates a Bright Spot Within the Struggling Financial Services Industry"

Zohra Saleem and Kashif Rashid, (2011), "Relationship between Customer Satisfaction and Mobile

Articoli Online

ABI, (2011), “Banche: ABI, ai call center 65 milioni di telefonate per operazioni, servizi e assistenza”

(http://fe.abi.it/doc/131497156509602_g__servizi_1.pdf)

Accenture, (2011), “Mobile Banking Devices Can Deliver Strong Returns for Banks That Measure Customers’ Usage Patterns and Target Consumers’

Needs” (http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=5145)

ADUSBEF, (2007), “Servizi bancari e finanziari: conoscerli bene per usarli al meglio”

Assinform, (2013), “Ancora in discesa il global digital market: – 7,5% fatturato primo trimestre 2013 stima a fine 2013: GDM – 4,2%, IT -5,8%, TLC – 6,5%”

(http://www.assinform.it/aree_sx/informazioni/comunicati/Rapportoassinform2013.htm)

Banca Monte Pruno, (2011), “Mobile Banking”

(<http://bancamontepruno.blogspot.it/2011/03/mobile-banking.html>)

Banking Adoption in Pakistan” (<http://www.ijtef.org/papers/162-F563.pdf>)

Berit Block, (2012), “1 possessore di smartphone su 8 in Europa ha eseguito una transazione nel settore Retail con il proprio telefono”

(http://www.comscore.com/ita/Public_Relations/Press_Releases/2012/7/1_possessore_di_smartphone_su_8_in_Europa_ha_eseguito_una_transazione_nel_settore_Retail_con_il_proprio_telefono)

Bob Homer, “Optimizing the mobile customer experience”

(<http://www.usfst.com/article/Optimizing-the-mobile-customer-experience/>)

Carmen Nobel, (2011), “Mobile Banking for the Unbanked”

(<http://hbswk.hbs.edu/item/6729.html>)

Chantal Tode, (2012), “How banks will continue to innovate in mobile next year” (<http://www.mobilecommercedaily.com/how-banks-will-continue-to-innovate-in-mobile-next-year>)

Chris Ciaccia, (2012), “The Impact of Mobile Banking on Banks”

(http://www.ehow.com/facts_7619535_impact-mobile-banking-banks.html)

CMMC, (2012), “La Multicanalità attraverso il Contact Center”

(<http://www.club-cmmc.it/eventi/CCbancari2012.htm>)

comScore, Inc., (2012), “Nel mese di Ottobre 2012 la Penetrazione di Smartphone in EU5 raggiunge il 55%”

(http://www.comscore.com/ita/Public_Relations/Press_Releases/2012/12/Nel_mese_di_Ottobre_2012_la_Penetrazione_di_Smartphone_in_EU5_raggiunge_il_55_percentuale)

Corrierecomunicazioni.it, (2013), “Nielsen: ha uno smartphone il 62% degli italiani” (http://www.corrierecomunicazioni.it/tlc/19858_nielsen-ha-uno-smartphone-il-62-degli-italiani.htm)

Dan Butcher, (2011), “Tablets will change banking forever: analyst” (<http://www.mobilecommercedaily.com/tablets-will-change-banking-forever-analyst>)

Daniele Lazzarin, (2013), “Il Mobile Internet italiano vola a 1,25 miliardi, Content e App a 620 milioni”, (http://www.wireless4innovation.it/appfondimenti/il-mobile-internet-italiano-vola-a-125-miliardi-content-e-app-a-620-milioni_43672151614.htm)

Davey Alba, (2012), “Top Mobile Banking Security Tips” (<http://blog.laptopmag.com/top-mobile-banking-security-tips/2>)

Deloitte, (2011), “The Mobile Banking Bandwagon”

([http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-
Type/deloitte-](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-)

[debates/financial/7840d51123d4e210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-debates/financial/7840d51123d4e210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm))

Elena Re Garbagnati, (2011), “Cisco: il traffico web cresce grazie al mobile”

([http://www.ictbusiness.it/cont/news/cisco-il-traffico-web-cresce-grazie-al-
mobile/26017/1.html](http://www.ictbusiness.it/cont/news/cisco-il-traffico-web-cresce-grazie-al-mobile/26017/1.html))

Elena Re Garbagnati, (2012), “Internet mobile: dal 2009 il traffico è

decuplicato” ([http://www.ictbusiness.it/cont/news/internet-mobile-dal-2009-il-
traffico-e-decuplicato/29257/1.html](http://www.ictbusiness.it/cont/news/internet-mobile-dal-2009-il-traffico-e-decuplicato/29257/1.html))

Emanuele Cagnola, (2013), “Le banche sono pronte per la rivoluzione

mobile?” ([http://www.bancaemercati.com/sito/focus-corner/focus-corner-di-
emanuele-cagnola/banche-rivoluzione-mobile/](http://www.bancaemercati.com/sito/focus-corner/focus-corner-di-emanuele-cagnola/banche-rivoluzione-mobile/))

F. Padovan, (2013), “Bancomat, i contanti si ritirano con lo smartphone”

([http://www.bancaforte.it/notizie/2013/03/bancomat-i-contanti-si-ritirano-con-
lo-smartphone](http://www.bancaforte.it/notizie/2013/03/bancomat-i-contanti-si-ritirano-con-lo-smartphone))

Flavio Padovan, (2013), “Sempre più “in touch””,

(<http://www.bancaforte.it/articolo/sempre-pi-in-touch-RB57893a>)

Francesca Tedeschi - Responsabile di Of Osservatorio finanziario, (2012),
“MigliorBanking 2012/ Ma che cos’è una banca? Ah, saperlo”
(<http://www.bancheafronto.com/of/newslarge.asp?id=1262>)

Francesco Russo , (2011), “Cresce l’uso del mobile in Italia”
(<http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/cresce-uso-del-mobile-in-italia/>)

Francesco Russo, (2013), “Banche e Social Media in Italia, ecco il rapporto Social Minds”, (<http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/banche-social-media-italia-ecco-il-rapporto-social-minds/>)

G.C., (2012), “Dal mobile banking allo smartphone banking”
(<http://www.cardeditore.com/?pos=002.1242>)

Gemalto, “SIM Toolkit”, (<http://www.gemalto.com/techno/stk/>)

Gerardo Di Meo, (2013), “Mobile banking: 1 miliardo di utenti nel 2017”
(<http://www.techeconomy.it/2013/01/10/mobile-banking-1-miliardo-di-utenti-nel-2017/>)

Gian Maria Brega, (2013), “Mobile Finance: il mercato italiano cresce del 42% nel primo trimestre 2013”, (<http://www.ubiquitylab.it/mobile-finance-il-mercato-italiano-cresce-del-42-nel-primo-trimestre-2013/>)

Giuseppe Migliorino, (2013), “Boom ricavi app: +87% nel 2012 e raddoppio nel 2013” (<http://www.iphoneitalia.com/boom-ricavi-app-87-nel-2012-e-raddoppio-nel-2013-477567.html>)

Haridas Nair, (2012), “Where's the tablet banking for business?” (<http://www.mobilepaymentstoday.com/article/196611/Commentary-Where-s-the-tablet-banking-for-business>)

Henri Van Bost , (2012), “The future of mobile banking and payments” (<http://www.insites-consulting.com/the-future-of-mobile-banking-and-payments/>)

Ictbusiness.it, (2011), “Il traffico dati mobile decuplicherà entro il 2016” (<http://www.ictbusiness.it/cont/news/il-traffico-dati-mobile-decuplichera-entro-il-2016/27695/1.html>)

Italianvenue.com, (2013), “Il futuro di Internet è mobile: in Italia ci sono 22 milioni di Mobile surfer. In crescita il mercato delle app” (<http://www.italianvenue.com/it/news/2013651444-il-futuro-di-internet-e-mobile-in-italia-ci-sono-22-milioni-di-mobile-surfer-in-crescita-il-mercato-delle-app/>)

itespresso.it, (2013), “In Italia il fatturato delle apps raddoppierà nel 2013” (<http://www.itespresso.it/in-italia-il-fatturato-delle-apps-raddoppiera-nel-2013-83042.html>)

ITespresso.it, (2013), “Rapporto Assinform: Il boom degli smartphone è un fattore isolato mentre cala il Mercato digitale”,

(<http://www.itespresso.it/rapporto-assinform-2013-il-boom-degli-smartphone-e-un-fattore-isolato-mentre-cala-il-mercato-digitale-83427.html>)

Jeffrey Roman, (2012), “Mobile Banking's Security Advantages”

(<http://www.bankinfosecurity.com/mobile-bankings-security-advantages-a-5217/op-1>)

Jim Marous (2012) “Monetizing Mobile Banking”

(<http://www.finextra.com/community/fullblog.aspx?blogid=7064>)

Kim Zetter , (2010), “Sept. 2, 1969: First U.S. ATM Starts Doling Out Dollars”

(<http://www.wired.com/thisdayintech/2010/09/0902first-us-atm/>)

Kunur Patel, (2011), “Survey: Consumers Don't Trust Google or Apple With Mobile Payments”, (<http://adage.com/article/digital/consumers-trust-google-apple-mobile-payments/229163/>)

La Repubblica, (2011), “Italia, è smartphone-mania gli utenti a quota 20 milioni”

(http://www.repubblica.it/tecnologia/2011/09/26/news/italia_smartphone-mania_gli_utenti_a_quota_20_milioni-22247656/)

Manoj V Bramhe, (2012), “Sms Based SecureMobileBanking”

(<http://www.enggjournals.com/ijet/docs/IJET11-03-06-29.pdf>)

Marco Rotoloni, (2011), “Bancari con la cuffia”

(<http://www.abilab.it/documents/10180/130034/BF4%20call%20center.pdf>)

Maria Luisa Romiti, (2013), “ICT, in Europa vale il 6,8 % del Pil ma nel nostro paese è in caduta libera” (http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/03/25/news/ict_in_europa_vale_il_6_8_del_pil_ma_nel_nostro_paese_in_caduta_libera-55292977/)

Matteo Bayre, (2013), “Internet: 408 mln di utenti in Europa. In Italia 28,7 mln (+17%)”, (<http://www.tvdigitaldivide.it/tag/dati-comscore-web/>)

Mattia Schieppati, (2013), “Smart working: le banche si stanno attrezzando” (<http://www.bancaforte.it/articolo/smart-working-le-banche-si-stanno-attrezzando-RB57715g>)

Mattia Schieppati, (2013), “La banca sul tablet? Ecco 10 trucchi per piacere ai clienti” (<http://www.bancaforte.it/articolo/la-banca-sul-tablet-ecco-10-trucchi-per-piacere-ai-clienti-RB59220c>)

Michelle Evans, (2012), “Tablets Are Changing the Consumer-Banking Relationship” (<http://blog.euromonitor.com/2012/07/tablets-are-changing-the-consumer-banking-relationship.html>)

MyMarketing.Net, (2012), “E-commerce: nel 2013 il sorpasso dei mobile surfer”

(http://www.viverefiscale.it/index.php?page=articolo&articolo_id=371622)

- MyMarketing.Net, (2012), “Il futuro è mobile”
(http://mymarketing.net/index.php?art_id=2327)
- MyMarketing.Net, (2013), “App's Power”
(http://www.mymarketing.net/index.php?art_id=2631&sez_id=1)
- notiziariofinanziario.com, (2013), “Banche sempre più 2.0: la comunicazione viaggia via smartphone”,
(<http://www.notiziariofinanziario.com/2013/08/22/banche-sempre-piu-2-0-la-comunicazione-viaggia-via-smartphone/>)
- Paolo Ottolina, (2013), “Android, anche Wind permette di acquistare con credito telefonico” (<http://malditech.corriere.it/2013/06/05/android-via-allacquisto-di-app-con-il-credito-telefonico/>)
- Paramantapa Dasgupta, (2007), “Mobile Banking : an Introduction”
(<http://www.articlesbase.com/cell-phones-articles/mobile-banking-an-introduction-215370.html>)
- Patrizia Licata, (2013), “Gartner: e-payment, la svolta delle app Dpa”
(http://www.corrierecomunicazioni.it/tlc/21561_gartner-e-payment-la-svolta-delle-app-dpa.htm)
- Pete Daffern, (2012), “Mobile Banking Is More Secure Than Online Banking”
(http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2012/02/mobile_banking_is_more_secure_than_online_banking.html)

Pete Daffern, (2012), “The Future of Mobile Banking”

(<http://www.banktech.com/channels/the-future-of-mobile-banking/227700442>)

Pete Daffern, “The business value of mobile banking”

(<http://www.usfst.com/article/The-business-value-of-mobile-banking/>)

Philip Ryan, (2013), “Younger Users of Bank Apps Want Push Notifications to

Avoid Fees” ([http://bankinnovation.net/2013/02/younger-users-of-bank-apps-](http://bankinnovation.net/2013/02/younger-users-of-bank-apps-want-push-notifications-to-avoid-fees-study-finds/)

[want-push-notifications-to-avoid-fees-study-finds/](http://bankinnovation.net/2013/02/younger-users-of-bank-apps-want-push-notifications-to-avoid-fees-study-finds/))

Piero Bucci, (2011) “Innovazione tecnologica in banca”

([http://www.datamanager.it/rivista/identity-and-access-](http://www.datamanager.it/rivista/identity-and-access-management/innovazione-tecnologica-banca)

[management/innovazione-tecnologica-banca](http://www.datamanager.it/rivista/identity-and-access-management/innovazione-tecnologica-banca))

Prandeep Bhanot, (2012), “Are Banks Prepared for the Tablet Revolution?”

([http://www.banktech.com/channels/are-banks-prepared-for-the-tablet-](http://www.banktech.com/channels/are-banks-prepared-for-the-tablet-revolu/240007847)

[revolu/240007847](http://www.banktech.com/channels/are-banks-prepared-for-the-tablet-revolu/240007847))

Ravi Raghavan and Sudarshan Palliakaranai (2012) “SME Mobile Banking: A

Revolution Just Around the Corner” ([http://www.banktech.com/channels/sme-](http://www.banktech.com/channels/sme-mobile-banking-a-revolution-just-aro/240009171#)

[mobile-banking-a-revolution-just-aro/240009171#](http://www.banktech.com/channels/sme-mobile-banking-a-revolution-just-aro/240009171#))

Rfid Solution Center, (2012), “Mobile Banking: ecco i numeri italiani”

(<http://thebizloft.com/mobile-banking-ecco-i-numeri-italiani/>)

Riccardo Florio, (2013), “Banche e social: una relazione che si consolida”,
(<http://www.tomshw.it/cont/articolo/banche-e-social-una-relazione-che-si-consolida/46544/1.html>)

Supermoney, (2012), “Utenti mobile banking, nel 2017 un miliardo di utilizzatori in tutto il mondo” (<http://www.assodigitale.it/2013/01/10/utenti-mobile-banking-nel-2017-un-miliardo-di-utilizzatori-in-tutto-il-mondo/>)

swzone.it, (2013), “comScore Europe Digital Future in Focus 2013, uno sguardo sull’Europa Digitale”

(http://www.swzone.it/articoli/641_comScore_Europe_Digital_Future_in_Focus_2013__uno_sguardo_sull_Europa_Digitale.html)

Valentina Bernocco, (2013), “Codice rosso per Android e online banking”,
(<http://www.ictbusiness.it/cont/scenario/codice-rosso-per-android-e-online-banking/31305/1.html>)

Valentina Re Sartò, (2012), “Mobile banking: quali opportunità per la nuova banca digitale e multicanale?” (<http://www.netconsulting.it/mobile-banking-quali-opportunita-per-la-nuova-banca-digitale-e-multicanale-valentina-re-sarto-analyst-netconsulting/>)

Vincent Teo, (2011), “Taking Mobile Banking to the Next Level”
(http://www.clickz.asia/2915/taking_mobile_banking_to_the_next_level)

William Harris , “How Mobile Banking Works”

(<http://money.howstuffworks.com/personal-finance/online-banking/mobile-banking.htm>)

William Harris , “Mobile Banking Background”

(<http://money.howstuffworks.com/personal-finance/online-banking/mobile-banking1.htm>)

Wireless 4 Innovation, (2012),

(http://www.wireless4innovation.it/approfondimento/approfondimentoarticle/journal_content/56_INSTANCE_3j1n/10402/198582)

Wireless4innovation, (2012), “Mobile Finance, in aumento i servizi offerti dalle banche via Sms”

(http://www.wireless4innovation.it/approfondimenti/mobile-finance-in-aumento-i-servizi-offerti-dalle-banche-via-sms_43672151493.htm)

Yadari, (2012), “1.6 Billion Reasons to Engage in Mobile Advertising”

(<http://www.yadari.com/1-6-billion-reasons-to-engage-in-mobile-advertising/>)

Appendice

Survey canali diretti

Mobile Banking

ABI Lab e School of Management – Politecnico di Milano

QUESTIONARIO

1. In caso di banca di gruppo fornire codici ABI per le banche su cui è esteso il servizio di Mobile Banking

.....

2. Dove è posizionato il Mobile Banking all'interno dell'Organizzazione della banca?

- Canali diretti
- ICT
- Commerciale
- Marketing
- Altro (specificare _____)

3. Il Mobile Banking è parte di un'unità organizzativa che, oltre al Mobile Banking stesso, comprende anche i seguenti canali:

- Internet Banking
- ATM
- Rete di filiali
- Promotori
- Contact Center

4. La banca in cui lavora offre servizi di Mobile Banking¹³?

- Sì (vada alla domanda 5)
- No (vada alla domanda A)

¹³ (1) Per offerta di servizi di Mobile Banking si fa riferimento all'offerta tramite una o più piattaforme tecnologiche (Sms, App, Mobile Site o Sim Toolkit) di servizi associati a un conto corrente o una carta di credito (anche prepagata), come ad esempio i servizi informativi e dispositivi sul proprio conto corrente o i servizi di notifica legati alle carte di pagamento (ad esempio l'sms di notifica); inoltre, vengono qui considerati anche i servizi di Mobile Trading, cioè quei servizi legati ad un portafoglio o a deposito titoli e costituiti principalmente dalla compra-vendita di titoli finanziari e dai servizi ad essa correlati

SEZIONE 1: OFFERTA

5. Attraverso quali piattaforme tecnologiche offrite i servizi di Mobile Banking?

	Mobile Site*	App per Smartphone	App. per Tablet	Sms	Sim Toolkit	Altro (specificare)
Saldo/movimenti conto corrente						
Saldo/movimenti conto deposito						
Saldo/movimenti deposito titoli (vista patrimonio)						
Ricarica cellulare						
Ricarica carta prepagata						
Alert operazioni carta						
Alert operazioni conto corrente						
Bonifico						
Generazione OTP						
Quotazioni Borsa e titoli						

portafoglio						
Compravendita titoli						
Trova ATM/filiali più vicine						
Apertura nuovi prodotti						
Prenotazione appuntamento in filiale						
Supporto alla clientela (chat, videochat, VoIP)						
Altri pagamenti (ad es. Bollo, MAV, ...)						
Altro						

***versione del sito ottimizzata per cellulare**

5.a Per quali sistemi operativi rendete disponibile una App o per quali sistemi operativi pensate di sviluppare una App?

	Attualmente disponibile	In pianificazione nei prossimi 12 mesi
iOS per iPhone		
Android per Smartphone		
Android per Tablet		
BlackBerry		
Windows (Mobile o Phone7)		
Symbian		
iOS per iPad		
Altro (Bada, Java, servizi cross platform come QT o Titanium, ecc.) _____ (<u>specificare</u>)		

SEZIONE 2: Sviluppo del canale Mobile (Smartphone e Tablet)

6. Quali sono stati gli obiettivi raggiunti e quali, infine, quelli alla base delle iniziative in programma per i prossimi 12 mesi? Indicare massimo 5 opzioni per ciascuna colonna della matrice

	Obiettivi iniziali prefissati		Obiettivi/benefici raggiunti		Obiettivi futuri (nei prossimi 12 mesi)	
	Smartphone	Tablet	Smartphone	Tablet	Smartphone	Tablet
Miglioramento dell'immagine e della visibilità						
Direct Marketing						
Aumento livello di servizio						
Aumento nell'utilizzo di servizi di banking o trading						
Acquisizione di nuovi clienti						
Ricavi monetari specifici del canale Mobile (<i>servizi premium</i>)						
Raggiungere un diverso target di utenti						
Possibilità di fornire nuovi servizi, troppo costosi da implementare su altri canali						
Riduzione tasso di abbandono						
Prevenzione frodi						

Spostamento di attività a poco valore aggiunto da canali più costosi						
Allineamento al trend di mercato						
Risposta alle/ad una specifica richiesta dei clienti						
Possibilità di fare attività di Marketing intelligence						
Offrire servizi pre-login						
Fidelizzazione cliente						
Miglioramento della soddisfazione del cliente						
Possibilità di ricevere feedback dagli utenti e raccogliere informazioni sull'utente (ottenere una maggiore conoscenza del cliente)						
Favorire operazioni di cross/up selling						
Altro: _____						

7. Quale fornitore avete scelto per sviluppare i servizi sul canale Mobile?

- Lo stesso fornitore utilizzato per l'Internet Banking
- Un fornitore utilizzato per lo sviluppo di altri servizi
- Un fornitore completamente nuovo con esperienze Mobile nell'ambito bancario
- Un fornitore completamente nuovo con esperienze Mobile in altri ambiti

- Un fornitore completamente nuovo proveniente da altri ambiti
- Nessun fornitore, lo sviluppo di questi servizi avviene internamente

8. Durante la fase di sviluppo dell'Applicazione di Mobile Banking per Smartphone e Tablet, quali caratteristiche sono state ritenute più importanti? Per ciascuna risposta dare una valutazione da 1 a 5 (1 per caratteristica non importante, 5 per caratteristica molto importante)

	App per Smartphone	App per Tablet
User Experience e facilità di utilizzo		
Robustezza dell'App e sicurezza dei dati		
Capability dell'hardware (geolocalizzazione, rotazione, bump, ...)		
Completezza delle funzionalità offerte		
Personalizzazione dei contenuti		
Facilità di aggiornamento		
Grafica e design accattivanti		
Integrazione con le altre piattaforme Mobile		
Integrazione con altri canali online		
Integrazione con altri canali offline		
Gestione big data		
Altro (specificare _____)		
Non sono state considerate caratteristiche specifiche		

9. Quali principali difficoltà avete incontrato nello sviluppo della vostra offerta Mobile?

Per ciascuna risposta dare una valutazione da 1 a 5 (1 per difficoltà non rilevante, 5 per difficoltà molto rilevante)

	App e Mobile site per Smartphone	App per Tablet
Integrazione tecnologica con gli altri canali		
Integrazione organizzativa con gli altri canali		
Garantire un adeguato livello di sicurezza (se possibile dettagliare: _____)		
I costi di sviluppo per piattaforme Mobile differenti		
Le difficoltà tecniche per lo sviluppo su più piattaforme		
Scelta delle piattaforme tecnologiche sulle quali offrire i servizi		
Trovare il fornitore adeguato: difficoltà nel processo di selezione (ad esempio numerosità fornitori)		
Trovare il fornitore adeguato: difficoltà nel reperire le corrette competenze		
Convincere il Top Management		
Dedicare risorse interne per la gestione e il monitoraggio del progetto		
Coordinamento interno		
Individuazione dei servizi adeguati da offrire		

Conformità alla normativa		
Comprendere le priorità di investimento		
Reazioni negative da parte dei clienti		
Superare passate esperienze negative con il canale mobile		
Altro: _____		

10. Esiste un interesse ad internalizzare le competenze necessarie a sviluppare internamente i servizi offerti sul canale Mobile (lato Operations)?

- Sì, infatti già ad oggi esistono le competenze per lo sviluppo (e la gestione) interna di questi servizi (Indicare il numero di Full Time Equivalent: XX)
- Sì, esiste una forte tendenza ad internalizzare le competenze necessarie per lo sviluppo (e la gestione) dei servizi mobile
- Potrebbe essere uno degli obiettivi futuri, ma per ora non consideriamo il canale abbastanza maturo per compiere questa scelta
- No, preferiamo continuare ad affidarci a un fornitore esterno

11. Quali sono i canali di comunicazione più importanti (in termini di budget impiegato e di risultati ottenuti) utilizzati per promuovere le soluzioni Mobile? (indicare solo i principali servizi entrati in pianificazione. Non i test) Indicare massimo 3 opzioni

- Pubblicità su media tradizionali (TV, Stampa, periodici, ...)
- Radio
- Internet: banner/scheda descrittiva su proprio sito web

- Internet: banner su altri siti
- Internet: sezione all'interno del portale riservato Internet Banking
- Internet: pubblicità su search engine
- Attività di PR su blog di settore e social network
- Mobile: invio Sms
- Mobile: pubblicità inviata tramite App
- Mobile: banner su Mobile Site
- Documentazione in estratto conto
- ATM
- eMail
- Cinema
- Depliant o poster disponibili in filiale
- Affissioni/cartellonistica (out of the home)
- Altro, specificare _____
- Commento (facoltativo) _____

12. Come prevedete di evolvere i servizi di Banking erogati tramite App per Smartphone e Tablet nel 2013? Indicare massimo 2 opzioni per ciascun device

	App per Smartphone	App per Tablet
Cercheremo di sfruttare al meglio le caratteristiche dei device (gps, fotocamera, ...)		
Intendiamo attivare operazioni di cross e up selling		

Integreremo maggiormente il canale Mobile con gli altri canali della banca		
Svilupperemo i servizi di Mobile Banking su più sistemi operativi (specificare _____)		
Svilupperemo servizi nella sezione “pre-login”		
Svilupperemo servizi “non Banking” (facoltativo: specificare tema _____)		
Svilupperemo servizi fruibili specificatamente solo da canale Mobile		
Non prevediamo di modificare in maniera rilevante la nostra offerta attuale		
Altro (specificare _____)		

13. Pensate di introdurre nel prossimo anno un costo specifico per il servizio di Mobile Banking (da App. e Mobile Site) rispetto al servizio Internet Banking?

	App per Smartphone	App per Tablet
Sì, per l'accesso al canale		
Sì, per alcune singole operazioni/funzionalità		
No		

**14. Quali tra questi servizi innovativi pensate di sviluppare nel corso del 2013?
Indicare massimo 3 opzioni**

	App per Smartphone	App per Tablet
Push Notification tramite App		
Mobile Payment in prossimità (Ad esempio tramite NFC, QRCode, ...)		
Remittance Peer to Peer		
Data Capturing tramite fotocamera		
Personal Financial Management (Analisi entrate/uscite, grafici, ...)		
Consulenza professionale tramite Chat/VoIP		
Servizi relativi a business correlati (Assicurazioni, Informazioni su case in affitto, sensibilizzazione su tematiche ambientali, ...)		
Couponing		
mCommerce (ad esempio assicurazioni, eventi sponsorizzati dalle banche, ...)		
Servizi di integrazione con i social network		
Servizi di geolocalizzazione (ad esempio ricerca ATM e filiali, ...) (specificare:_____)		
Gamification di alcune funzionalità per indurre il cliente ad utilizzare alcuni servizi		
Altro: _____		

Non intendiamo ampliare l'offerta con servizi innovativi		
--	--	--

15. Applicazioni e Mobile Site: in ambito Banking quale logica di interazione con il cliente pensa che prevarrà tra 3 anni?

- Mobile Site
- Applicazioni
- Non so

16. Secondo lei, nell'interazione banca-cliente, tra 3 anni lo smartphone sarà "più efficace nell'ottica di conseguimento degli obiettivi prefissati dalla banca" rispetto a PC e Laptop?

- Totalmente d'accordo
- Parzialmente d'accordo
- Parzialmente in disaccordo
- Totalmente in disaccordo

17. Secondo lei, nell'interazione banca-cliente, tra 3 anni sarà "più efficace nell'ottica di conseguimento degli obiettivi prefissati dalla banca" il Tablet rispetto allo Smartphone?

- Totalmente d'accordo
- Parzialmente d'accordo

- Parzialmente in disaccordo
- Totalmente in disaccordo

18. Secondo lei, come sarà configurata l'offerta di servizi Banking su Tablet?

- Verranno sviluppati servizi (funzionalità, interfacce, ecc.) ad hoc (specificare _____)
- Verranno sviluppati servizi per la maggior parte esistenti sul canale PC
- Verranno sviluppati servizi per la maggior parte esistenti su Smartphone
- Sarà una soluzione intermedia tra l'offerta attualmente disponibile su PC e l'offerta di servizi su Mobile

SEZIONE 3: Impatti e benefici

19. Quanto siete globalmente soddisfatti del percorso fatto nell'ultimo anno sulle varie piattaforme del canale Mobile in relazione alle 4 tematiche evidenziate in tabella (solo servizi per la clientela consumer)?

19A - Sms

	Soddisfazione dei clienti	Grado di diffusione e utilizzo del canale	Funzionamento tecnico del servizio
<input type="checkbox"/> Totalmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parzialmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parzialmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Totalmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19B - Mobile Site

	Soddisfazione dei clienti	Grado di diffusione e utilizzo del canale	Funzionamento tecnico del servizio
<input type="checkbox"/> Totalmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parzialmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parzialmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Totalmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19C - App per Smartphone

	Soddisfazione dei clienti	Grado di diffusione e utilizzo del canale	Funzionamento tecnico del servizio
<input type="checkbox"/> Totalmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parzialmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/> Parzialmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Totalmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19D - App per Tablet

	Soddisfazione dei clienti	Grado di diffusione e utilizzo del canale	Funzionamento tecnico del servizio
<input type="checkbox"/> Totalmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parzialmente soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parzialmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Totalmente insoddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Quali sono le previsioni di crescita per gli investimenti relativi ai canali diretti per il 2013?

Budget Totale Mobile (NB: si includono <u>tutte</u> le piattaforme per telefono cellulare dettagliate alla domanda 4: Sms, Mobile Site, App per smartphone, App per tablet, Sim Toolkit)	Investimenti (CAPEX)	Gestione (OPEX)	Comunicazione/Promozione
Previsioni di crescita (%) per il 2013 per il budget del canale Mobile	<input type="checkbox"/> Diminuzione moderata <input type="checkbox"/> Stabile <input type="checkbox"/> Crescita moderata (5%-15%) <input type="checkbox"/> Crescita significativa (>15%)	<input type="checkbox"/> Diminuzione moderata <input type="checkbox"/> Stabile <input type="checkbox"/> Crescita moderata (5%-15%) <input type="checkbox"/> Crescita forte (>15%)	<input type="checkbox"/> Diminuzione moderata <input type="checkbox"/> Stabile <input type="checkbox"/> Crescita moderata (5%-15%) <input type="checkbox"/> Crescita forte (>15%)

21. Quale piattaforma tecnologica ha un peso preponderante relativamente ai costi di investimento (CAPEX) per il canale Mobile nell'ultimo anno?

- App per Smartphone
- App per Tablet
- Mobile Site
- Sms
- Altro (specificare _____)

22. Quale piattaforma tecnologica ha un peso preponderante relativamente ai costi di gestione (OPEX) per il canale Mobile nell'ultimo anno?

- App per Smartphone
- App per Tablet
- Mobile Site
- Sms
- Altro (specificare _____)

23. Qual è il rapporto tra utenti attivi Mobile da Smartphone nell'ultimo mese (cioè che hanno utilizzato almeno una volta i servizi Mobile nel primo trimestre 2013) sul numero di utenti Internet Banking attivi nell'ultimo mese (che hanno usato i servizi per PC nell'ultimo mese)?

- Non ci è possibile calcolarlo
- Meno dell'1%
- Tra l'1% e il 5%
- Tra il 5% e il 15%
- Tra il 15% e il 30%
- Più del 30%

24. Qual è il rapporto tra utenti attivi da Tablet nell'ultimo mese sul numero di utenti Internet Banking da PC attivi nell'ultimo mese?

- Non ci è possibile calcolarlo
- Meno dell'1%
- Tra l'1% e il 5%

- Tra il 5% e il 15%
- Tra il 15% e il 30%
- Più del 30%

SEZIONE 4: KPI

25. Quali sono i principali parametri utilizzati in questo momento per la valutazione delle performance del canale Internet Banking? *Indicare massimo 3 opzioni*

- N° di accessi
- N° transazioni informative
- N° transazioni dispositive
- N° di operazioni interrotte
- Tasso di operazioni interrotte
- Tempo operatore di altro canale “liberato” (filiale o call center)
- Durata media delle transazioni
- Costi per transazione
- N° attivazioni di nuovi clienti
- N° attività di cross/up selling portate a termine

- Customer Satisfaction del canale
- Altro? Specificare _____

26. Quali sono i principali parametri utilizzati in questo momento per la valutazione delle performance del canale Mobile? *Indicare massimo 3 opzioni per piattaforma*

26A - Sms

- N° transazioni informative
- N° transazioni dispositive
- N° Sms Pull
- N° Sms Push
- Tasso di operazioni interrotte
- Costi per transazione
- N° attivazioni di nuovi clienti
- N° attività di cross/up selling portate a termine
- Customer Satisfaction del canale
- Altro? Specificare: _____

26B - App per Smartphone

- N° transazioni informative
- N° transazioni dispositive
- N° di download
- Numero medio di operazioni svolte da un utente

- Numero di accessi ai servizi pre-login
- N° attività di cross/up selling portate a termine
- Tasso di operazioni interrotte
- Tempo operatore “liberato”
- Tempo medio di permanenza nell’App
- N° attivazioni di nuovi clienti
- Numero di utilizzatori (% sul totale utenti e % su utenti internet)
- Percentuale di ritorno degli utenti (applicazione usata solo una volta)
- Posizione classifica su Store
- Rating utenti su Store
- Customer Satisfaction del canale
- Altro? Specificare: _____

26C - App per tablet

- N° transazioni informative
- N° transazioni dispositive
- N° di download
- Numero medio di operazioni svolte da un utente
- Numero di accessi ai servizi pre-login
- N° attività di cross/up selling portate a termine
- Tasso di operazioni interrotte
- Tempo operatore “liberato”
- Tempo medio di permanenza nell’app

- N° attivazioni di nuovi clienti
- Numero di utilizzatori (% sul totale utenti e % su utenti internet)
- Percentuale di ritorno degli utenti (applicazione usata solo una volta)
- Posizione classifica su Store
- Rating utenti su Store
- Customer Satisfaction del canale
- Altro? Specificare: _____

26D - Mobile Site

- N° transazioni informative
- N° transazioni dispositive
- N° di accessi
- Numero medio di operazioni svolte da un utente
- N° attività di cross/up selling portate a termine
- Tasso di operazioni interrotte
- Tempo operatore “liberato”
- Durata media delle transazioni
- N° attivazioni di nuovi clienti
- Numero di utilizzatori (% sul totale utenti e % su utenti internet)
- Customer Satisfaction del canale
- Altro? Specificare: _____

27. Indicare il livello di utilizzo per piattaforma tecnologica.

App per Smartphone

	2011	2012	Primo trimestre 2013
Numero di download			
Numero di utilizzatori*			

Mobile Site da Smartphone

	2011	2012	Primo trimestre 2013
Numero di utilizzatori*			

App. per Tablet

	2011	2012	Primo trimestre 2013
Numero di download			
Numero di utilizzatori*			

Sito da Tablet

	2010	2011	Primo trimestre 2012
Numero di utilizzatori*			

*ha effettuato più di una operazione (informativa o dispositiva) nell'ultimo trimestre

28. Ogni quanto vengono monitorati i più importanti KPI?

- Raramente
- Dopo il lancio del servizio, ma con minor frequenza successivamente
- Una volta al mese
- Una volta a settimana
- Altro (specificare: _____)

29. Chi è colui che fattivamente e con la frequenza indicata sopra effettua l'analisi dei KPI raccolti per definire la pianificazione del canale Mobile ed effettuare le decisioni?

- Responsabile Canali diretti
- Responsabile ICT
- Responsabile sistemi di gestione e controllo
- Manager dedicato allo sviluppo del canale Mobile
- Manager della funzione Marketing dedicato al canale PC

- Fa parte di una funzione di Business Intelligence trasversale all'organizzazione
- Fa parte di un team apposito
- Si trova all'interno del team Internet Banking
- Fa parte di un team all'interno della funzione Marketing
- Fa parte di un team all'interno della funzione ICT
- Altro: _____

30. Quali benefici sono risultati i più difficili da quantificare/monitorare? Indicare massimo 3 opzioni

- Miglioramento dell'immagine e della visibilità (del brand)
- Direct Marketing
- Aumento livello di servizio
- Aumento nell'utilizzo di servizi di banking o trading
- Acquisizione di nuovi clienti
- Ricavi monetari specifici del canale Mobile (*servizi premium*)
- Raggiungere un diverso target di utenti
- Possibilità di fornire nuovi servizi, troppo costosi da implementare su altri canali
- Riduzione tasso di abbandono
- Prevenzione frodi
- Spostamento di attività a poco valore aggiunto da canali più costosi
- Allineamento al trend di mercato
- Risposta alle/ad una specifica richiesta dei clienti
- Possibilità di fare attività di Marketing intelligence

- Offrire servizi pre-login
- Fidelizzazione cliente
- Miglioramento della soddisfazione del cliente
- Possibilità di ricevere feedback dagli utenti e raccogliere informazioni sull'utente (ottenere una maggiore conoscenza del cliente)
- Favorire operazioni di cross/up selling
- Altro: _____

31. I dati derivanti dall'attività di monitoraggio e di raccolta feedback:

- Hanno portato a notevoli miglioramenti dei servizi a livello tecnologico
- Hanno portato a notevoli miglioramenti dei servizi a livello di business
- Hanno portato a revisioni della strategia Mobile
- Li stiamo elaborando per effettuare delle scelte
- Li utilizziamo per fare previsioni grazie a strumenti predictive
- La novità del canale Mobile non consente di aver a disposizione dati per effettuare decisioni

32. La banca effettua un monitoraggio sistematico della rete e dei media anche rispetto alle soluzioni di Mobile Banking offerte?

- Sì
- No

33. Quali media on line vengono attualmente monitorati dalla banca?

- Siti online delle principali testate giornalistiche

- Siti specializzati del mondo Finance (specificare:_____)
- Facebook
- Twitter
- Altri social network (specificare_____)
- Blog e Forum
- Commenti e Rating delle App sugli App store

34. Il monitoraggio della rete e dei media on line a quale principale scopo risponde?
Indicare massimo 3 opzioni

- Monitorare in che termini si parla della banca e dei servizi offerti (effettuare “sentiment analysis”)
- Monitorare in che termini si parla delle altre banche e dei servizi offerti (effettuare “sentiment analysis”)
- Monitorare potenziali nuovi competitor (ad es. OTT, Telco,...)
- Identificare nuove esigenze della clientela (a cui poter rispondere con nuovi prodotti/logiche di offerta)
- Identificare nuovi trend tecnologici (a cui poter rispondere con nuovi prodotti/logiche di offerta)
- Supportare le scelte da intraprendere per definire le campagne di promozione e advertising digitale
- Raccogliere feedback da parte dei clienti

SE NO ALLA 3**A. Per quali ragioni non avete sviluppato servizi sul canale Mobile? Indicare massimo 3 opzioni**

- Policy aziendali che non prevedono l'utilizzo di questo canale
- Mancanza di commitment da parte del vertice aziendale
- Incoerenza con il target aziendale
- Scarsa conoscenza di opportunità/ritorni del canale
- Altre priorità aziendali
- Vincoli economici/esigenze di riduzione costi
- Mancanza di competenze interne adeguate
- Mancanza/insufficienza di metriche adeguate
- Mancanza di una base utente significativa del canale
- Limiti tecnologici dello strumento (user experience Sms, problemi compatibilità dei device per sviluppo App, ecc.)
- Altro: _____

B. Quali sono i principali ostacoli legati allo sviluppo di soluzioni specifiche per Tablet? Indicare massimo 3 opzioni

- Policy aziendali che non prevedono l'utilizzo di questo canale
- Mancanza di commitment da parte del vertice aziendale
- Incoerenza con il target aziendale

- Complessità nello sviluppo legate all'eterogeneità nelle caratteristiche dei tablet (dimensioni degli schermi)
- la sempre più ridotta distinzione tra pc, tablet e smartphone
- Scarsa conoscenza di opportunità/ritorni del canale
- le soluzioni sviluppate per smartphone e PC sono al momento soddisfacenti anche per l'accesso tramite tablet
- la limitata diffusione dei tablet ad oggi non giustifica l'investimento
- Altre priorità aziendali
- Vincoli economici/esigenze di riduzione costi
- Mancanza di competenze interne adeguate
- Mancanza/insufficienza di metriche adeguate

C. Prevedete di sviluppare servizi sul canale Mobile?

- Sì, entro i prossimi 6 mesi
- Sì, entro un anno
- No
- Non so

D. Se sì, attraverso quali piattaforme tecnologiche pensate di offrire servizi di Mobile Banking?

- App. (se SI, si sottopone la domanda D.1)
- Mobile Site (se SI, si sottopone la domanda D.2)

- Sms (se SI, si sottopone la domanda D.3)
- SIM Toolkit
- Altro (specificare _____)

D.1 Quali funzionalità pensate di erogare tramite App?

- Saldo/movimenti conto corrente
- Saldo/movimenti conto deposito
- Saldo/movimenti deposito titoli (vista patrimonio)
- Ricarica cellulare
- Ricarica carta prepagata
- Alert operazioni carta
- Bonifico
- Generazione OTP
- Quotazioni Borsa e titoli portafoglio
- Compravendita titoli
- Apertura nuovi prodotti
- Prenotazione appuntamento in filiale
- Altri pagamenti (ad es. Bollo, MAV, ...)
- Trova filiali/ATM più vicine
- Altro: _____

D.1.1 Per quali sistemi operativi pensate di sviluppare una App?

- iOS per iPhone
- Android
- BlackBerry
- Windows (Mobile o Phone7)
- Symbian
- iOS per iPad
- Altro (Bada, Java, servizi cross platform come QT o Titanium, ecc.) _____ (indicare)

D.2 Quali funzionalità erogherete tramite Mobile site?

- Saldo/movimenti conto corrente
- Saldo/movimenti conto deposito
- Saldo/movimenti deposito titoli (vista patrimonio)
- Ricarica cellulare
- Ricarica carta prepagata
- Alert operazioni carta
- Bonifico
- Generazione OTP
- Quotazioni Borsa e titoli portafoglio
- Compravendita titoli
- Apertura nuovi prodotti

- Prenotazione appuntamento in filiale
- Altri pagamenti
- Trova filiali/ATM più vicine
- Altro: _____

D.3 Quali funzionalità erogherete tramite Sms?

- Saldo/movimenti conto corrente
- Saldo/movimenti conto deposito
- Saldo/movimenti deposito titoli (vista patrimonio)
- Ricarica cellulare
- Ricarica carta prepagata
- Alert operazioni carta
- Bonifico
- Generazione OTP
- Quotazioni Borsa e titoli portafoglio
- Compravendita titoli
- Apertura nuovi prodotti
- Prenotazione appuntamento in filiale
- Altri pagamenti
- Trova filiali/ATM più vicine
- Altro: _____

E. Quale fornitore pensate di selezionare per sviluppare i servizi sul canale Mobile?

- Lo stesso fornitore utilizzato per il canale PC
- Un fornitore utilizzato per lo sviluppo di altri servizi
- Un fornitore completamente nuovo con esperienze Mobile nell'ambito bancario
- Un fornitore completamente nuovo con esperienze Mobile in altri ambiti
- Un fornitore completamente nuovo proveniente da altri ambiti

F. Quali tra questi obiettivi vi ponete per il canale Mobile? Indicare massimo 3 opzioni

- Miglioramento dell'immagine e della visibilità
- Direct Marketing
- Aumento livello di servizio
- Acquisizione di nuovi clienti
- Raggiungere un diverso target di utenti
- Riduzione tasso di abbandono
- Prevenzione frodi
- Spostamento di attività a poco valore aggiunto da canali più costosi
- Allineamento al trend di mercato
- Altro: _____