



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT
Corso di laurea in Economia e direzione delle imprese
Cattedra di Management dell'innovazione

**MOBILE BANKING:
DISRUPTIVE INNOVATION NEI SERVIZI
FINANZIARI**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Clorinda Carpino

CORRELATORE

Prof. Mario Benassi

Matr. 682701

Anno Accademico 2017/2018

Indice

Introduzione

Capitolo 1: Disruptive Innovation

• 1.1 Il concetto di innovazione.....	8
○ 1.1.1 La definizione di innovazione.....	8
○ 1.1.2 L'importanza dell'innovazione.....	10
• 1.2 Il Design Dominante e le discontinuità tecnologiche.....	13
○ 1.2.1 Il modello di Abernathy-Utterback: l'emergere di un design dominante.....	13
○ 1.2.2 Il modello di Anderson e Tushman: le discontinuità tecnologiche.....	16
○ 1.2.3 Le curve tecnologiche ad S.....	18
○ 1.2.4 Discontinuità tecnologiche competence: enhancing e destroying.....	22
• 1.3 Il modello di disruptive innovation di Christensen.....	23
○ 1.3.1 Le tipologie di innovazioni.....	23
○ 1.3.2 La strategia di Christensen.....	26
○ 1.3.3 Lo sviluppo di un'innovation disruptive.....	29
○ 1.3.4 Fattori avversi all'innovation disruptive.....	30

Capitolo 2: Innovation Disruptive nei Servizi Finanziari

• 2.1 Le sfide attuali per gli Istituti Finanziari.....	34
○ 2.1.1 Le sei C.....	34
○ 2.1.2 Le possibili soluzioni.....	38
• 2.2 Il Disruptive Business Model.....	40
○ 2.2.1 Introduzione.....	40
○ 2.2.2 Evoluzione.....	42
○ 2.2.3 Il Business Model in relazione all'innovazione.....	45
○ 2.2.4 Il Disruptive Business Model.....	48
• 2.3 Il nuovo modello di servizi finanziari: il Mobile Banking.....	52
○ 2.3.1 Le principali sfide per le banche retail tradizionali.....	52
○ 2.3.2 I nuovi modelli di business del mondo bancario.....	54

Capitolo 3: Il Mobile Banking

• 3.1 Scenario Evolutivo del Mobile Banking.....	59
○ 3.1.1 L'Evolutione dei modelli distributivi delle banche e cenni storici.....	60
○ 3.1.2 Le piattaforme del Mobile Banking.....	68
○ 3.1.3 Le nuove necessità da soddisfare.....	70
• 3.2 Il settore del Mobile Banking.....	72
○ 3.2.1 Analisi strategica del settore M-Banking.....	73
○ 3.2.2 La Diffusione dei servizi mobile.....	79
• 3.3 I vantaggi del mobile banking: focus sulle banche.....	84
○ 3.3.1 L'Aumento dell'efficienza operativa.....	84
○ 3.3.2 La riduzione dei costi transazionali.....	85
○ 3.3.3 L'aumento dei ricavi.....	87
○ 3.3.4 Customer Retention e Customer Satisfaction.....	90
• 3.4 Opportunità e sfide del mobile banking.....	93
○ 3.4.1 La competizione tra mobile e tradizionale.....	93
○ 3.4.2 La Mobile security.....	99
○ 3.4.3 Il Mobile Banking nel 2030: The Invisible Bank.....	105

Capitolo 4: Case study: Unicredit e la sua offerta digitale

• 4.1 Introduzione e definizione dell'obiettivo dell'analisi.....	109
• 4.2 Il settore italiano del Mobile Banking.....	110
○ 4.2.1 Banche a Confronto.....	110
○ 4.2.2 N26:La Mobile Bank.....	116
• 4.3 Unicredit e il suo approccio al mobile.....	122
○ 4.3.1 Brevi cenni storici.....	122
○ 4.3.2 Il piano strategico di Unicredit.....	124
○ 4.3.3 La Digital Strategy.....	128
• 4.4. BuddyBank.....	133
○ 4.4.1 Descrizione del progetto.....	133
○ 4.4.2 L'offerta.....	136
• 4.5 La generazione Y.....	139
○ 4.5.1 Descizione della generazione y.....	139
○ 4.5.2 Modalità d'analisi e campione analizzato.....	145
○ 4.5.3 Risultati e considerazioni.....	148
• 4.6 Riflessioni di sintesi sui risultati.....	155

Conclusioni

Appendice

Bibliografia e Sitografia

Introduzione

Nello scenario attuale, caratterizzato da un forte grado di incertezza, le aziende devono muoversi alla ricerca di maggiore efficienza, sfruttando ove possibile le nuove tecnologie come leva a supporto di questo processo. Anche gli istituti finanziari 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.

Ma da cosa nasce il *Mobile Banking*?

Nel corso degli ultimi anni le applicazioni di *Mobile Commerce*¹ si sono sviluppate e diffuse profondamente in molti settori della società moderna. La ragione di questa rapida crescita è da ricercarsi nel rapido sviluppo tecnologico e generazionale che ha influenzato in maniera determinante molti aspetti del comportamento socio-culturale del mondo moderno. La necessità di poter utilizzare applicazioni “mobili” sembra essere la forza che guida lo sviluppo del Mobile Commerce.

I servizi finanziari su dispositivi mobili (*Mobile Financial Services*) rappresentano una parte delle innumerevoli applicazioni di *Mobile Commerce*; nella categoria sono compresi i servizi di *Mobile Payment* e di *Mobile Banking*.

Il *Mobile*, infatti, rientra certamente tra le tecnologie strategiche che avranno un elevato impatto sulla maggior parte non solo delle aziende, ma anche delle banche, poichè il mondo bancario si mostra particolarmente soggetto a questo paradigma. Oggi e soprattutto negli anni a venire i clienti disporranno sempre di più di una vasta gamma di strumenti e soluzioni tra cui scegliere, e le banche si stanno attrezzando per far fronte a questa eterogeneità.

¹ Il Mobile Commerce indica la capacità di gestire il commercio elettronico (*e-commerce*) attraverso l'uso di un dispositivo mobile come un telefono cellulare oppure uno Smartphone. Il Mobile Commerce viene definito nel seguente modo: "una qualsiasi transazione che implica il trasferimento di proprietà o di diritti all'uso di beni e servizi, la quale è avviata e/o conclusa attraverso l'uso di dispositivi mobili connessi ad una rete internet."

Sondaggi empirici recenti rivelano un fervido interesse da parte di molti utenti per le applicazioni di Mobile Banking; nonostante ciò, i risultati registrati sono molto variabili. Risulta quindi indispensabile analizzare attentamente le esigenze ed i desideri espressi dagli utenti per poter rispondere, nel miglior modo possibile alle mutevoli esigenze del mercato. Difatti le *app di Mobile Banking* rappresentano un'interessante opportunità per le banche di fidelizzare una clientela particolarmente attenta alle innovazioni tecnologiche, offrendo dei servizi che vanno ad arricchire quelli già proposti dalla maggior parte degli Istituti finanziari e permettendo, allo stesso tempo, di attirare nuovi clienti che cercano strumenti innovativi per poter operare più agevolmente e con rapidità. I tempi e la tecnologia sono ormai maturi per trasformare il desiderio espresso dagli utenti in un'opportunità di business per le banche. Molti Istituti di Credito considerano il Mobile Banking non solo come uno strumento necessario per rafforzare e creare un'immagine innovativa, ma anche come un mezzo per contrastare la sempre crescente presenza di nuove realtà nel territorio. I servizi di Mobile Banking possono, quindi, evolvere verso un prodotto standard, così come accadde per le applicazioni di *on-line Banking*.

Nella ricerca si è effettuata un'analisi oggettiva e critica delle potenzialità che possono derivare dall'adozione dei servizi di *Mobile Commerce* in ambito bancario, noti con il nome di *Mobile Banking*.

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

- analizzare le principali caratteristiche del *Mobile Banking*;
- analizzare e mappare l'approccio al canale *Mobile Banking* da parte delle Banche;
- analizzare i principali impatti e benefici per le Banche e per i propri clienti, ottenuti in seguito all'introduzione del canale Mobile.

Lo studio è stato sviluppato in tre parti.

Nella prima parte si sviluppa un'ampia analisi della letteratura relativa le *disruptive innovation*, essendo il *Mobile Banking* una roccaforte di questo tipo dell'odierna innovazione. Nella seconda parte sono state analizzate le caratteristiche dell'innovazione disruptive nei servizi finanziari, per poi passare più nello specifico all'analisi delle caratteristiche principali del *Mobile Banking*. Infine, l'ultima parte è stata dedicata

all'analisi empirica della visione dei clienti (lato della domanda) e delle stesse banche (lato dell'offerta) del *Mobile Banking*; per dare maggiore evidenza è stato mappato l'approccio al canale mobile da parte di una delle più grandi banche italiane: Unicredit con la sua BuddyBank.

CAPITOLO 1

Innovation Disruptive

1.1 Il concetto di innovazione

1.1.1 *La definizione di innovazione*

Il tema dell'innovazione è da sempre un argomento vivamente trattato negli studi di molti economisti. Il primo che ha analizzato approfonditamente il concetto di innovazione è Joseph A. Schumpeter, fornendo alla letteratura un enorme contributo, dal quale sono state sviluppate le successive teorie inerenti l'innovazione.

Nel 1912, in "Teoria dello sviluppo economico", ha qualificato lo sviluppo come un "fenomeno distinto, estraneo a quello che può essere osservato nel flusso circolare e nella tendenza verso l'equilibrio. Esso è lo spontaneo ed improvviso mutamento dei canali del flusso, la perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta lo stato di equilibrio precedentemente esistente" (Shumpeter, 1912: Teoria dello sviluppo economico, p.49).

Da ciò è evidente che, per Shumpeter, l'innovazione ha il ruolo determinante e principale nel mutamento industriale, essendo la forza che demolisce il precedente contesto competitivo per crearne uno interamente nuovo. Pertanto la si può definire come "una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore o le aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente (distruzione creatrice)" (Shumpeter, 1912: Teoria dello sviluppo economico, p.68).

Focalizzarsi su una tematica come l'innovazione significa esplorare ciò che costituisce la natura dell'imprenditore e che costituisce il miglior modo per sopravvivere alla moltitudine di sfide che si presentano nel mercato.

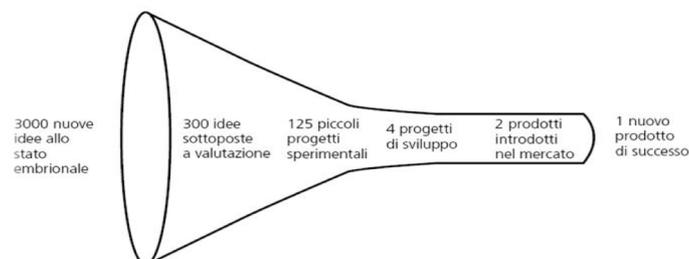
Non è, infatti, possibile essere imprenditori senza capacità innovativa. Lo si può evidenziare andando all'origine della vita di ogni impresa, dove è possibile notare la presenza di questa capacità, dimostrata dal tentativo di far nascere una nuova modalità di risposta ai vari bisogni dei consumatori e del mercato. Ogni impresa nasce, di conseguenza, per far sì che venga costituito qualcosa di nuovo in qualsiasi campo; si può parlare, difatti, di prodotti, servizi, caratteristiche tecniche, ma anche di strategie, relazione con il cliente, di marketing.

Che cosa si intende, dunque, per innovazione? Prima di fornire una più dettagliata spiegazione del significato, è bene specificare che questo termine non è sinonimo d'invenzione, nonostante spesso siano usati come sinonimi. Il primo a evidenziare questa sottile differenza è stato per l'appunto Schumpeter che definisce l'invenzione come una nuova idea, una qualsiasi scoperta scientifica o una novità tecnologica che non è ancora stata realizzata e ispirata da motivazioni non economiche. A sua volta, l'innovazione è intesa come l'incarnazione dell'invenzione in un nuovo prodotto o servizio. Nel momento in cui l'invenzione è sfruttata in maniera economica all'interno del mercato, e riesce quindi a generare dei veri profitti, essa diventa una vera e propria innovazione.

L'innovazione è, quindi, l'estensione dell'invenzione.

E' utile chiarire questi due concetti tramite un esempio. Quando un inventore realizza una scoperta, ma non riesce a trovare qualcuno che abbia la volontà e le risorse per produrla, la scoperta in esame rimane nascosta e non disponibile a potenziali fruitori. In tal modo, l'invenzione non si trasforma in innovazione. Un'azienda, per poter trasformare un'invenzione in innovazione, deve combinare una moltitudine di conoscenze, capacità e risorse, essendo questo un passaggio davvero complicato. Non tutte le invenzioni diventano, quindi, innovazioni. Secondo alcune ricerche, solo un'idea su 3.000 diventa un prodotto di successo nel mercato. Tale concetto è evidenziato tramite la raffigurazione del processo di innovazione come un imbuto, nel quale entrano molte idee di potenziali nuovi prodotti, ma solo poche di queste riescono a superare tutte e fasi del processo di sviluppo, e raggiungere, quindi, l'altra estremità (Shilling; 2005;). [Figura 1]

Figura 1: L'imbuto dell'innovazione



Fonte: Shilling, 2003

Chiarita la differenza tra innovazione e invenzione, definiamo il termine innovazione. Prendendo come riferimento la definizione offerta dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e dalla Commissione Europea nell'Oslo Manual, essa è "l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio), di un processo, di un metodo di marketing o di un metodo organizzativo, nuovo o significativamente migliorato con riguardo all'impresa in questione". Da ciò è evidente che per parlare di innovazione non è necessario che l'impresa sviluppi completamente al suo interno il prodotto, processo o metodo; uno solo o più di questi possono essere sviluppati anche da altre organizzazioni in precedenza, ma essere ignorati dall'azienda fino al momento della sua adozione. Inoltre, da questa definizione molto generale di innovazione si evince che essa comprende un'ampia gamma di innovazioni possibili. Il requisito essenziale richiesto ad un'innovazione è che il prodotto, processo, metodo di marketing o metodo organizzativo sia nuovo (oppure migliorato) per l'impresa. A tale caratteristica si aggiunge un altro elemento base di un'innovazione, cioè che essa deve essere stata implementata. La modalità di implementazione dipende dalla tipologia di innovazione. Ad esempio, un prodotto è definito implementato nel momento in cui viene introdotto nel mercato. I nuovi processi, metodi di marketing o metodi organizzativi si considerano implementati quando vengono effettivamente utilizzati all'interno delle attività dell'azienda. Esistono, inoltre, vari metodi di approccio all'innovazione; alcune imprese sono impegnate in progetti innovativi precisi, mentre altre agiscono nella maggior parte dei casi mediante un continuo miglioramento dei loro prodotti, processi e operazioni. In entrambi i casi si sta parlando di aziende innovative.

1.1.2 L'importanza dell'innovazione

La continua evoluzione del mondo di oggi genera opportunità e molte sfide per tutte le aziende. L'innovazione interviene in questo processo, in modo tale da aiutare le imprese a sfruttare ogni possibilità. Il cambiamento dei bisogni e delle aspettative dei consumatori, l'evoluzione delle tecnologie, il cambiamento dell'ambiente normativo esterno, sono tutte trasformazioni che creano opportunità per innovare. Sono

innumerevoli i vantaggi che l'innovazione può generare per le aziende. La figura sottostante, [Figura 2], presenta i principali. (Innovation Skills for SME's, 2012)

Figura 2: I benefici dell'innovazione



Fonte: InnoSkills – Innovation Skills for SME's, 2012

L'innovazione tecnologica ha acquisito un ruolo cruciale nella fase attuale di ripresa mondiale, dopo la crisi del 2008². Il fattore principale, sul quale si fonda la possibilità di ottenere un vantaggio rispetto ai concorrenti, è la 'diversità', che può essere unicamente data dall'innovazione.

“No advanced economy can maintain high wages and living standards, and hold its own in global markets, by producing standard products using standard methods. In a rapidly integrating world economy where lower wage developing countries are quickly improving their skills and can access today's technology, U.S. prosperity depends on whether we can remain a moving target. We must continually improve our ability to identify and commercialize new products, services, and processes. Those must be high-

² E' una crisi economica mondiale che prese avvio negli Stati Uniti d'America nel 2007 in seguito a una crisi del mercato immobiliare innescata dallo scoppio di una bolla immobiliare (crisi dei subprime) producendo a catena una grave crisi finanziaria nell'economia americana. La recessione ha poi gradualmente assunto un carattere globale e si è ulteriormente aggravata, in diversi Paesi europei (europa mediterranea e altri), con la crisi del debito degli stati sovrani europei.

value (even unique) to yield the productivity growth needed to generate profits and support high-wage jobs.” (Porter, 1999: the New Challenge to America’s Prosperity: Findings from the Innovation Index, p.19)

Sono queste le parole di Michael Porter che delucidano la sua idea riguardo l’innovazione tecnologica. Essa, dunque, è l’unica vera strategia competitiva che costituisce uno dei fattori determinanti del successo delle imprese in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile. Naturalmente esistono anche svariati ostacoli all’innovazione. Basti pensare che essa è un’attività che richiede competenze altamente qualificate, implica altissimi rischi imprenditoriali, assorbe molte risorse, e nonostante tutto, non sempre fornisce risultati significativi nel breve termine.

La domanda che quindi ci si pone è se è veramente così importante innovare. La risposta è semplice: nonostante i difficili ostacoli da superare, la capacità delle aziende di rinnovarsi e di proporre al mercato soluzioni sempre innovative rappresenta una delle principali leve di competitività e elemento di crescita. Difatti, oggi, le imprese che non innovano, tendono molto spesso al fallimento. Tale tesi è sostenuta da uno studio del 2009 condotto da PricewaterhouseCoopers³. L’indagine, che ha coinvolto 1.124 CEO, mostra che le aziende non hanno nessun tipo di alternativa: l’attenzione per il breve periodo (un essenziale fattore di sopravvivenza durante la crisi) deve essere bilanciata in modo attento con una pianificazione che riguardi principalmente l’innovazione e lo sviluppo di nuovi mercati (Denicolai, S., 2010). Da ciò si evince che innovare, per la maggior parte delle imprese, è, ormai, un vero e proprio imperativo strategico, in maniera tale da acquisire e mantenere posizioni di leadership. Tale tesi era chiara già verso la fine del XX secolo, quando in un articolo della rivista “The Economist” si sosteneva che: “L’innovazione è diventata la religione industriale della fine del XX secolo. Le imprese la vedono come lo strumento chiave per aumentare profitti e quote di mercato. I governi si affidano ad essa quando cercano di migliorare l’economia. Nel mondo, la retorica dell’innovazione ha recentemente rimpiazzato quella dell’economia del benessere, presente dal secondo dopoguerra” (Economist, 1999).

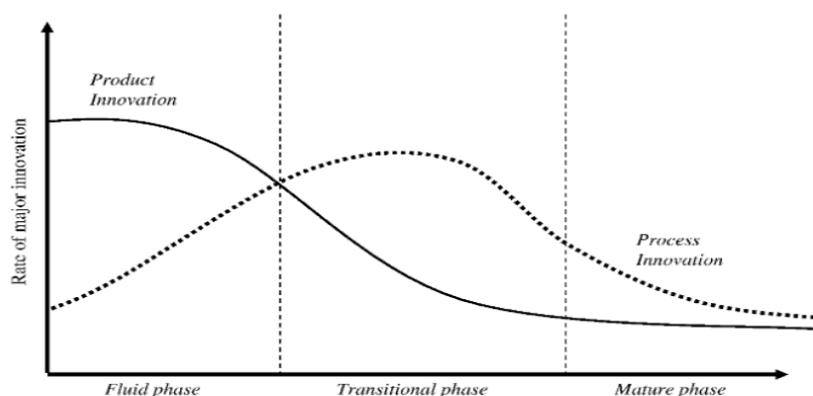
³ Sito Pricewaterhouse: <https://www.pwc.com/it/it.html>. Fonte ricerca Pricewaterhouse: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-etica-o-etichetta/\\$FILE/EY-etica-etichetta.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-etica-o-etichetta/$FILE/EY-etica-etichetta.pdf), p. 14.

1.2 Il design dominante e le discontinuità tecnologiche

1.2.1 Il modello di Abernathy-Utterback: l'emergere di un design dominante

Dopo che Schumpeter nel 1934 propose in “Teoria dello sviluppo economico” il concetto di innovazione di prodotto⁴ e innovazione di processo⁵, Abernathy e Utterback la riutilizzarono nel loro scritto “*Patterns of industrial Innovation*” (1988) proponendo un nuovo modello in cui sia le innovazioni di prodotto sia le innovazioni di processo si sviluppano in modo interdipendente seguendo tre fasi distinte, che si differenziano tra loro per struttura del settore e per fonti di vantaggio competitivo. I due autori, quindi, andarono a riprendere il lavoro che lo stesso Abernathy aveva sviluppato insieme a Clark⁶, analizzando la correlazione tra ambiente competitivo ed innovazione. Questo nuovo modello risultò innovativo e interessante perché aggiunse dinamicità ai concetti di innovazione di prodotto e di processo, ed inoltre poiché riuscì a collegare in maniera stretta le due tipologie di innovazioni con l’ambiente e la struttura organizzativa.

Figura 3: Il modello di Abernathy e Utterback



Fonte: Abernathy e Utterback, 1988

⁴ Un’innovazione di prodotto è un’innovazione tecnologica che ha per oggetto un bene, un prodotto o un servizio. Essa può essere radicale o incrementale;

⁵ Un’innovazione di processo è un’innovazione tecnologica che ha per oggetto un processo produttivo o un modo di produzione;

⁶ Abernathy e Clark, nel 1984 con il paper “Innovation: mapping the winds of creative destruction” perseguirono lo scopo di formulare un framework finalizzato a categorizzare le innovazioni e ad analizzare il diverso ruolo che esse ricoprono in ambito competitivo.

La figura 3 rappresenta il modello di Abernathy e Utterback. L'asse verticale descrive il tasso di innovazione, mentre l'asse orizzontale mostra lo scorrere del tempo. Gli autori studiano nel particolare tutte le 3 fasi evidenziate, denominate rispettivamente:

- Fase fluida;
- Fase di transizione;
- Fase di maturità.

Tutte le fasi si differenziano tra loro per un livello differente di innovazione di processo e di prodotto. Andiamo ora ad analizzarle nello specifico.

Fase fluida

Questa prima fase è caratterizzata da forti incertezze ambientali del mercato e della tecnologia. A causa di queste problematiche nessuna impresa è in grado di imporre uno standard all'interno del mercato, ma esistono piccoli cambiamenti da cui scaturiscono diverse soluzioni innovative, e ognuna di esse soddisfa segmenti ristretti. Difatti, ogni impresa propone ai consumatori la propria proposta diversa da tutte le altre e i risultati si differenziano tra di loro. In questa prima fase, quindi, la competizione si basa prettamente sulla differenziazione dei prodotti. Dal grafico si evidenzia un'alta presenza d'innovazione di prodotto e una bassa presenza d'innovazione di processo, poiché i processi produttivi si basano principalmente su una manodopera altamente qualificata e attrezzature di uso generale. La competizione non sarà quindi elevata, come accadrà invece nelle fasi successive, e ciò è dovuto dalla non conoscenza da parte delle imprese delle possibili applicazioni che si potranno avere dalle innovazioni proposte, né le risposte che si otterranno dalla clientela di riferimento. La principale minaccia di questa fase proviene unicamente dalla vecchia tecnologia e dalla possibilità di ingresso di nuove imprese che potrebbero cogliere l'opportunità per sviluppare una nuova proposta per i clienti. Le imprese possono quindi seguire due strategie:

1. Prima strategia (più radicale): imporre la propria offerta come standard di riferimento precedendo tutti i concorrenti, effettuando elevati investimenti di marketing per influenzare e convincere i vari consumatori; inoltre sarà importante stringere forti rapporti con i distributori;

2. Seconda strategia: attendere la comparsa del vero design dominante, in modo tale da basare il proprio vantaggio competitivo sui canali di fornitura, di distribuzione e sulle tecnologie complementari.

Fase di transizione

In questa seconda fase le tecnologie differenti sviluppate nella prima si incontrano in un unico design dominante: esso sarà la soluzione standard di riferimento per tutti i consumatori e, l'incertezza del mercato e della stessa tecnologica si ridurrà altamente. I produttori cominceranno a conoscere in maniera più approfondita le caratteristiche del *dominant design*, facendo crescere, così, anche la conoscenza dei bisogni dei clienti.

In questo modo tutti i produttori cercheranno di conformarsi allo standard che si è sviluppato. L'obiettivo principale delle imprese è vincere la sfida con le altre imprese cercando di imporre la propria soluzione come dominante, in modo tale da ottenere rendite monopolistiche e rendendo così il proprio prodotto/servizio come punto di riferimento. Nel momento in cui non riescano, le imprese cercano di sviluppare dei prodotti complementari o versioni migliori del prodotto/servizio divenuto design dominante. Per quanto riguarda gli investimenti, sono maggiori nelle innovazioni di processo che di prodotto, fino a quando le imprese non raggiungono un punto massimo in cui ritengono che non siano più possibili miglioramenti. Nonostante la presenza della minaccia di nuovi entranti, le barriere all'entrata saranno più elevate rispetto la fase fluida.

Fase specifica

In tale fase le varie imprese vanno a competere sui costi e sulle performance proposte dai prodotti da loro offerti. Da ciò scaturisce che le innovazioni di processo saranno quindi maggiori delle innovazioni di prodotto. Inoltre, in questa fase, i clienti di riferimento, i loro bisogni e le metodologie attraverso cui soddisfarli sono ben chiari alle imprese. Ulteriori caratteristiche sono l'aumento del potere contrattuale dei fornitori e la concorrenza più intensa, che porta il mercato a diventare quasi un oligopolio. La fase specifica avrà fine nel momento in cui una nuova innovazione entrerà all'interno del

mercato, rivoluzionando lo stesso e riportandolo di nuovo alla prima fase, la fase fluida e, quindi, di nuovo alla sperimentazione di nuove soluzioni non standardizzate.

Il modello è stato spesso criticato per svariate motivazioni, come il suo essere troppo generico e non permettendo, quindi, di analizzare singolarmente un'impresa. Un ulteriore motivo è il suo basarsi su un approccio troppo deterministico del processo evolutivo delle innovazioni nel tempo, che in verità sono spesso più irregolari di quelle ipotizzate nel modello. Nonostante queste ultime critiche, il modello di Abernathy e Utterback ha aiutato molto la letteratura, grazie alla sua capacità di sviluppare una correlazione tra tipologia di innovazione, tempo e tasso di sviluppo. Per cui, rimane, un ottimo punto di partenza per le future analisi e modelli.

1.2.2 Il modello di Anderson e Tushman: le discontinuità tecnologiche

In *“Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change”* nel 1990, Anderson e Tushman descrissero, attraverso un loro modello, la natura e la dinamica dei cambiamenti tecnologici. Il modello è basato su 4 fasi:

1. L'emergere di una discontinuità tecnologica;
2. L'era del fermento:
3. L'emergere di un design dominante;
4. L'era del cambiamento incrementale.

Figura 4: Il Modello di Anderson e Tushman



Fonte: Shilling, 2012

Nella prima fase del modello si ha la nascita nel mercato di una discontinuità tecnologica, che si allontanano drasticamente dal tasso di innovazione medio che caratterizza un processo di innovazione incrementale, e proprio da ciò deriva il termine “discontinuità”. Avviene, pertanto, che mentre nel sistema economico un’innovazione di processo, condotta da tutte le imprese nel mercato, prosegue a tassi d’innovazione decrescenti, improvvisamente uno shock stravolge l’ambiente competitivo e viene introdotto un nuovo prodotto. Quest’ultimo è caratterizzato da un tasso di innovazione elevato rispetto agli altri prodotti precedentemente offerti e si allontana completamente dal ritmo dell’innovazione incrementale in corso precedentemente. Per tale ragione questa tipologia di innovazione è anche denominata “*breakthrough*” tecnologico, in quanto essa è una vera e propria svolta per il mercato. Naturalmente la discontinuità riguarda sia il prodotto che il processo sottostante. Abernathy e Utterback spiegano, attraverso il modello, che l’emergere della discontinuità tecnologica interrompe completamente la continuità della curva della tecnologia precedente e ne crea una nuova, che si muove ad un tasso di innovazione impetuosamente maggiore.

In seguito all’avvento di una discontinuità tecnologica, si entra in un’era di fermato, cioè una fase in cui il ciclo tecnologico è caratterizzato da una moltitudine di variazioni tecniche e di selezione tra le tecnologie presenti del vero *dominant design*. E’ quindi una vera e propria fase di sfida tra le imprese del settore per imporre come *dominant design* il proprio prodotto, con l’obiettivo di diventare il *first mover*⁷ in modo tale da sfruttarne il vantaggio, guadagnando quota di mercato velocemente e sfruttando le economie di scala e di esperienza che ne derivano. Solitamente il progetto che poi si impone come dominante non coincide mai con la forma originaria della discontinuità tecnologica né raggiunge la massimizzazione della performance; difatti, il modello dominante tende ad offrire una combinazione di caratteristiche che è in grado di soddisfare al meglio la domanda della quota più ampia di mercato.

Dopo la selezione del design dominante, si ha un periodo di progressi tecnici incrementali, per l’appunto chiamato “era del cambiamento incrementale”. In questa fase le aziende focalizzano le proprie strategie sull’efficienza del prodotto e sulla penetrazione del mercato. E’ quindi un periodo in cui si sviluppano tanti piccoli miglioramenti,

⁷ I first mover (o pionieri) sono i primi a offrire una nuova categoria di prodotto o servizio (Shilling, M., Gestione dell’Innovazione, McGraw-Hill Education, 2012).

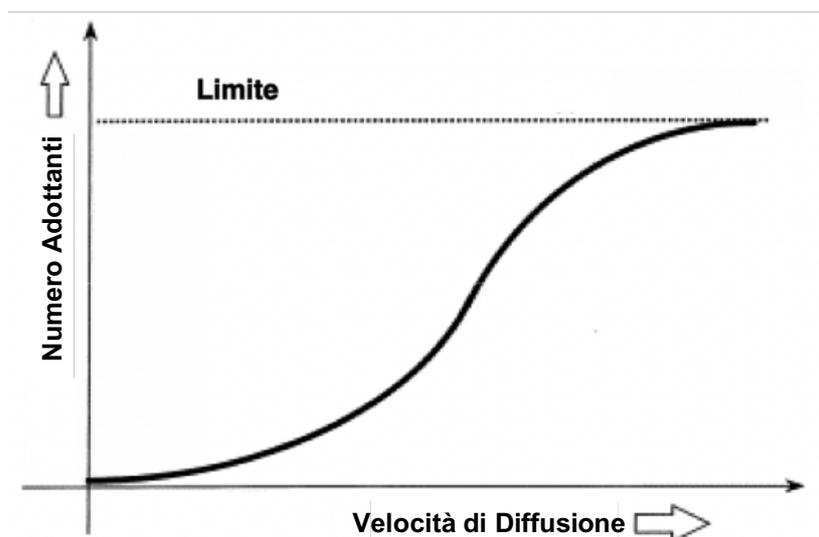
riguardanti sia il funzionamento che le *performance* del prodotto, e inoltre le imprese cercano di abbassare i costi di produzione senza allontanarsi mai dall'architettura del design dominante stabilito dal mercato.

Questa fase viene interrotta unicamente dall'emergere di una nuova discontinuità tecnologica, che porta il ciclo a ricominciare.

1.2.3 Le Curve tecnologiche ad S

Per rappresentare graficamente lo sviluppo di nuove tecnologie vengono utilizzate, nella letteratura, le curve tecnologiche ad S. Esse possono rappresentare la situazione della tecnologia nel mercato sia dal lato della domanda che dell'offerta. Per quanto riguarda il lato della domanda, o più appropriatamente del cliente, la curva ad S va ad analizzare la diffusione della tecnologia mettendo in relazione la sua velocità di diffusione tra i consumatori e il numero degli adottanti stessi. In questo caso, il rapporto tra le due variabili sarà descritto da una S all'interno del grafico, poiché all'aumentare della velocità di diffusione, che inizialmente sarà più rilenta, aumenterà rapidamente anche il numero degli adottanti della tecnologia, fino ad arrivare alla saturazione del mercato, momento descritto graficamente dall'appiattimento della curva. [Figura 5]

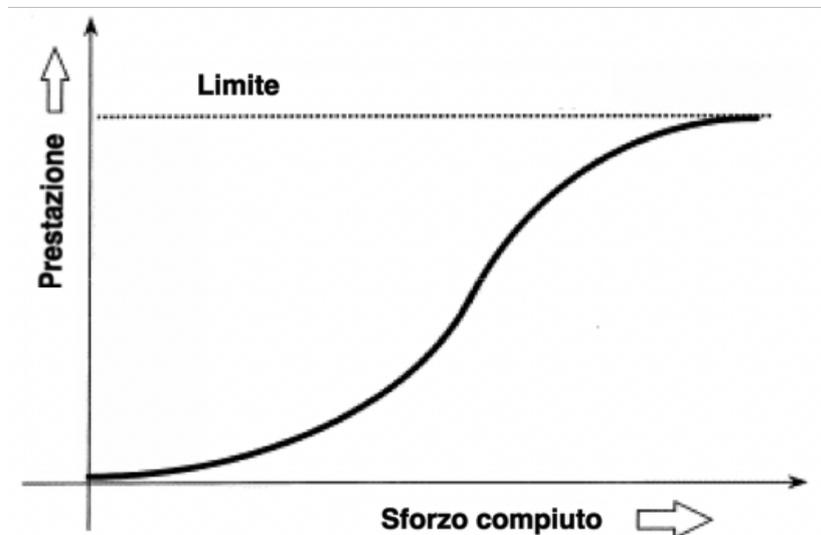
Figura 5: La curva ad S - Lato Domanda



Fonte: adattamento da Shilling, 2012

Per quanto riguarda invece le curve tecnologiche ad S che analizzano il lato dell'offerta, grazie ad esse è possibile mettere a confronto la performance di una tecnologia, espressa spesso in termini di capacità della stessa o altre variabili, con una misura che misura lo sforzo effettuato o l'impegno messo dall'impresa nello svilupparla; un'esempio di questa seconda misura può essere le ore di lavoro investite nel processo di ricerca e sviluppo o il *budget* impiegato nella R&S. La relazione che intercorre tra le prestazioni di una tecnologia e lo sforzo che compie l'organizzazione nello svilupparla assume anche in questo caso la forma di una S. [Figura 6]

Figura 6: La curva ad S - Lato offerta



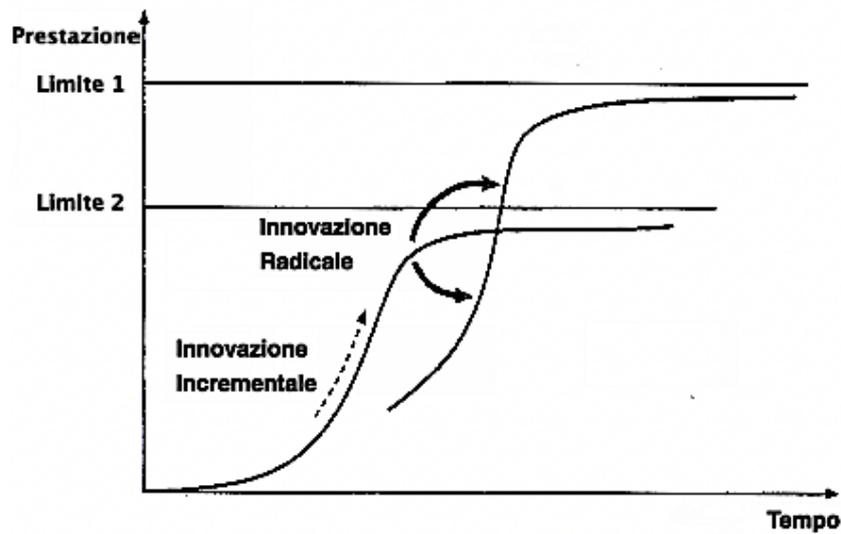
Fonte: adattamento da Shilling, 2012

Analizzando più nello specifico quest'ultima curva, si può notare che all'inizio il rapporto tra il miglioramento della prestazione e lo sforzo compiuto è basso; ciò è dovuto dagli elevati miglioramenti che l'azienda deve apportare ancora alla tecnologia poiché la stessa organizzazione ha bisogno di imparare molte nozioni prima di riuscirci. Da aggiungere a tale situazione, c'è la difficoltà che si riscontra inizialmente a capire i *driver* che guidano i miglioramenti della performance. Di conseguenza, sono moltissimi gli errori, i tentativi e gli sforzi che vengono compiuti nella prima fase per generare evidenti miglioramenti tecnologici. Una volta capiti i *driver* che comportano miglioramenti della *performance*,

l'impresa inizia a raggiungere rapidi progressi e il rapporto tra lo sforzo compiuto dall'organizzazione e il miglioramento della prestazione cresce a vista d'occhio. Tali miglioramenti continuano a svilupparsi a un ritmo incalzante fino a quando la stessa tecnologia non raggiunge il suo limite fisico e, nonostante gli sforzi dell'organizzazione, non si riescono a compiere importanti miglioramenti di *performance*: in questo momento la curva si appiattisce. In questa fase il rapporto tra il miglioramento della prestazione della tecnologia e lo sforzo compiuto diventa bassissimo, ed è difficile che possa ricominciare a crescere. Una parentesi importante è da farsi per quanto riguarda le imprese *incumbent*, che avendo già maturato esperienza nel settore tendono ad essere le uniche che riescono a compiere avanzamenti tecnologici incrementali che si basano sugli incrementi precedenti e si sviluppano all'interno dello stesso paradigma esistente, come viene descritto lungo la curva ad S (Shilling, M., 2005).

Il processo di miglioramento incrementale delle tecnologie precedentemente descritto segue la legge dei ricavi marginali decrescenti. Accade che nel momento in cui i ricavi marginali del processo di miglioramento incrementale della tecnologia si avvicinano al valore zero, frequentemente una nuova tecnologia viene spesso sviluppata e introdotta all'interno del mercato, in modo tale da contrastare quella precedente. Naturalmente, inizialmente, quando viene introdotta una nuova tecnologia, quest'ultima risulta spesso inferiore alla tecnologia precedente in termini di qualità, affidabilità e prestazioni; ciò è dovuto dalla poca conoscenza nella fase iniziale della tecnologia, sia da parte delle imprese stesse, sia da parte dei consumatori. In ogni caso la nuova tecnologia, essendo un cambiamento radicale per entrambe le parti, può comportare un miglioramento di prestazioni evidente rispetto alla tecnologia precedente. Anche l'introduzione di una nuova tecnologia può essere descritta graficamente, con l'introduzione di una seconda curva ad S in una posizione più elevata, come rappresentato nella figura 7.

Figura 7: La Curva ad S - Introduzione nuova tecnologia



Fonte: Brown, S; Venkatesh, V.; 2003

La nuova tecnologia può essere anche descritta come un'innovazione radicale, mentre la pre-esistente tecnologia come un'innovazione incrementale. Accade che, nel momento in cui la nuova tecnologia sorpassa la precedente in termini di performance e caratteristiche che il mercato ritiene di rilevante importanza, la gran parte dei consumatori decide di passare alla nuova tecnologia; ciò comporta la veloce diffusione di quest'ultima, mentre la vecchia comincia ad entrare in declino (Brown, S; Venkatesh, V.; 2003). Succede anche che la nuova tecnologia, nel caso in cui sia basata su una vera e propria innovazione *disruptive*, sia descritta su un grafico diverso, proprio perché si va a rivolgere a un mercato completamente differente. In questo caso saranno le imprese stesse a dover decidere se soddisfare i propri clienti, con il rischio che quest'ultimi dopo poco si convertano alla nuova tecnologia, o rifarsi alla nuova fetta di mercato.

Conoscendo la teoria delle curve ad S, le stesse aziende sono a conoscenza del fatto che con lo scorrere del tempo la tecnologia da loro sviluppata e offerta ai consumatori raggiungerà un momento in cui i ricavi marginali del suo processo di miglioramento incrementale si avvicineranno allo zero; ed è proprio questa una delle principali motivazioni che spinge le imprese a investire largamente in R&S, prefiggendosi l'obiettivo di sviluppare e introdurre delle innovazioni radicali che possano offrire

migliori incrementi di prestazioni nel futuro. Nonostante questa situazione, si può notare, grazie a evidenti casi empirici come lo stesso “*Mobile Banking*” presentato nel prossimo capitolo, che sono in verità i nuovi entranti che introducono offerte basate su delle innovazioni radicali. Nei rari casi in cui sono invece le imprese *incumbent* a sviluppare queste nuove tecnologie che poi si diffonderanno nel mercato, sono poi i nuovi entranti a diffonderla. Difatti, le imprese *incumbent* spesso tendono a continuare ad investire in tecnologie già sviluppate e da loro già offerte nel mercato, per poi indirizzare gli stessi investimenti in nuove tecnologie unicamente quando queste iniziano a diventare una vera e propria minaccia per i segmenti di clientela più importanti e profittevoli (Brown, R.; 1992).

1.2.4 Discontinuità tecnologiche competence: enhancing e destroyng

Un'importante parentesi deve essere dedicata alla classificazione delle discontinuità tecnologiche. Si distinguono le tecnologie “*competence enhancing*” e tecnologie “*competence destroying*”. La prima tipologia si basa sullo stesso know-how radicato nella tecnologia precedente, che la stessa vuole andare a sostituire. Per quanto riguarda invece una discontinuità tecnologica “*competence-destroying*”, essa fa diventare estremamente obsolete le competenze utilizzate per la gestione della tecnologia precedente.

Nel caso della tesi in esame, con l'avvento del “*mobile banking*” una moltitudine di filiali bancarie sono state chiuse, proprio perché il conto e le attività bancarie vengono completamente gestite da App Mobile, rendendo obsoleto il recarsi alla filiale più vicina per discutere e definire le varie attività con il personale bancario (Anderson e Tushman, nel 1986).

1.3 Il modello di innovation disruptive di Christensen

1.3.1 Le tipologie di innovazioni

Come detto in precedenza, la capacità di cambiare completamente, e a volte anche in maniera improvvisa, tutti i paradigmi e di stravolgere la realtà aziendale è sempre di più un fattore critico di successo. Tutto ciò scaturisce dal dover affrontare uno scenario sempre più complesso e in evoluzione, all'interno del quale un'impresa che vuole essere innovatrice comincia a capire che investire in un miglioramento, seppur continuo, non è più sufficiente.

Clayton Christensen, noto professore dell'Harvard Business School e *opinion leader* mondiale riguardo il tema dell'innovazione nelle imprese, fu il primo a definire un vero e proprio modello di innovazione rivoluzionaria. Analizzando quali fossero le modalità che avrebbero permesso ad un'azienda di innovare con successo, si identificano due tipologie di innovazione (Christensen, 1997) :

- Sustaining innovation;
- Disruptive Innovation.

Questa classificazione fu determinata tramite una logica di orientamento al mercato, che permetteva di valutare l'innovazione e la sua entità in base al valore creato per il cliente, secondo, quindi, una vera e propria prospettiva strategica, non più in base alla complessità tecnologica o alle competenze richieste.

I due tipi di innovazione presentavano, di conseguenza, delle nette differenze.

La *sustaining innovation* genera un beneficio unicamente incrementale al cliente poiché si rivolge allo sfruttamento di competenze e conoscenze già presenti e metabolizzate all'interno dell'impresa e cercano di migliorare le performance di prodotti esistenti da prima attraverso l'aggiunta di nuove caratteristiche e funzioni. Questo tipo di innovazione comporta, però, per le imprese il rischio di perdere la gran parte della competitività fino ad arrivare addirittura ad uscire dal mercato perchè, spesso, le altre aziende tendono a seguire la seconda tipologia di innovazione, la disruptive.

La *disruptive innovation* indica un'innovazione capace di introdurre nuove funzionalità lontane dal mercato esistente, portando ad un miglioramento del prodotto e rendendo

l'innovazione accessibile a tutti. Si manifesta, quindi, attraverso un nuovo prodotto/servizio o un nuovo business model. Il termine disruptive, difatti, indica letteralmente 'chi porta disordine'.

La definizione di *disruptive innovation* venne data dallo stesso Clayton Christensen, in cui spiegava che: *"A disruptive technology is an innovation that transforms a product that historically was so complicated and expensive that only people with a lot of money and a lot of skill had access to owning and using it, into a product or a service that is so much more simple and affordable that a much larger population of people can now own it and use it."* (Christensen, 2012)

Non sempre le *disruptive innovations* sono particolarmente innovative da un punto di vista tecnologico, ma è possibile evidenziarne delle proprietà particolari:

- Nuove funzionalità vengono introdotte, come detto in precedenza, anche se non allineate con le richieste dei clienti esistenti; spesso si parla di prodotti indirizzati ad una nicchia di mercato, trascurati dalle aziende leader;
- Una rapida crescita che permette all'innovazione di espandersi in tutto il mercato, acquisendo velocemente quote di mercato a scapito delle aziende leader fino a quel momento;
- Riescono a rendere obsolete tutte i prodotti/servizi preesistenti, portando crisi ad ogni modello organizzativo di aziende leader.

Le *disruptive innovations* non sono, pertanto, volte a migliorare i prodotti e i servizi già presenti nei mercati ma sono focalizzate a ridefinire la "traiettoria tecnologica"⁸, grazie all'introduzione di prodotti più semplici ed economicamente convenienti, permettendo a tutti i consumatori di acquistare il prodotto. Le categorie di acquirenti attratte sono:

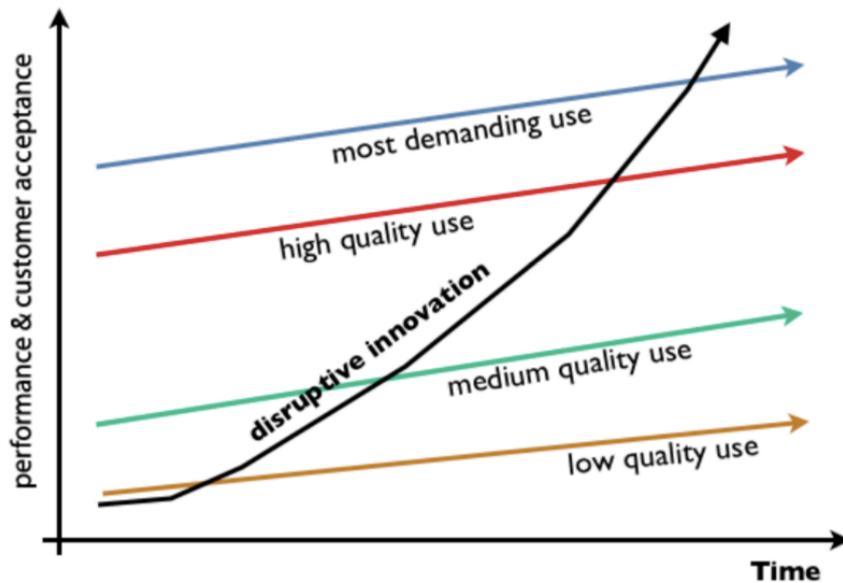
- I consumatori di fascia bassa, attraverso tecnologie disruptive low-end⁹;

⁸ "Percorso di una innovazione tecnologica nel tempo, miglioramento della performance di una tecnologia o processo di adozione da parte del mercato." Tale concetto sarà spiegato in maniera più approfondita nel paragrafo 1.3;

⁹ Tecnologie che permettono alle aziende di rifarsi a segmenti bassi di mercato, caratterizzati da consumatori attenti al prezzo che si accontentano di livelli medi di prestazione;

- I non consumatori, attraverso tecnologie disruptive new-market¹⁰.

Figura 8: Evoluzione di una innovatiom low-end disruptive



Fonte: Adattamento da msconsulting research

Focalizziamoci inizialmente sul percorso all'interno del mercato di una *innovation low-end disruptive*. Come mostra la Figura 8, le imprese inizialmente tendono a competere in una parte bassa di mercato, tramite l'offerta di prodotti di bassa qualità a prezzi convenienti accessibili alla maggior parte dei clienti, senza però proporre delle caratteristiche distintive. I clienti che si sentono attratti da questa tipo di offerta sono coloro che non possono permettersi i prodotti esistenti o che non necessitano delle alte prestazioni offerte dai prodotti di fascia alta di mercato. Nel momento iniziale, pertanto, l'obiettivo è catturare questa tipologia di segmenti. In seguito l'impresa cerca di sfruttare la tecnologia in modo tale da migliorare la qualità del prodotto, ormai diventato di uso comune tra i clienti di fascia bassa, così da catturare nuove fasce di consumatori più alte

¹⁰ Tecnologie finalizzate all'apertura di un nuovo mercato, rifacendosi a clienti nuovi con bisogni che non riescono a essere soddisfatti tramite beni/servizi presenti nel mercato.

e accrescere i profitti. In questa situazione, l'*incumbent*¹¹ orienta i suoi sforzi su fasce di clientela più alte, considerandole più redditizie, non attivandosi per difendere la fascia meno remunerativa. Ma, spesso, accade che le tecnologie *disruptive low-end* riescano, man mano, a soddisfare le esigenze anche dei clienti di fascia più alta. Conseguentemente, le aziende *incumbent* verranno spinte in mercati sempre più piccoli, fino a quando non vengano completamente espulse dal mercato.

Analizzando invece le innovazioni di tipo *disruptive new-market*, si può evidenziare che grazie a quest'ultime si riesce ad offrire un nuovo paradigma tecnologico¹² in grado di raggiungere una nuova clientela, tramite prodotti e servizi completamente innovativi. Anche in questo caso le grandi aziende dovranno cedere la *leadership* e spesso perfino fallire. Ciò accade perché, in questo frangente, queste non riescono a riconoscere o accettare la nascita del nuovo mercato come una vera minaccia potenziale.

1.3.2 La strategia di Christensen

“Why is it that companies like these invest aggressively—and successfully—in the technologies necessary to retain their current customers but then fail to make certain other technological investments that customers of the future will demand?”¹³ ”
(Christensen, 1995: Disruptive Technologies: catching the wave, p.7)

Christensen pose l'interrogativo precedente alla base del concetto di *disruptive innovation*. Secondo le ricerche, mostrate nel paper *“Disruption by Design: How to Create Products that Disrupt And Then Dominate Markets”*, le imprese leader di settore, le cosiddette *incumbent*, solitamente implementano unicamente *sustaining innovations* (Paetz, 2014): la motivazione principale è il rischio minore che si corre puntando in

¹¹ Il termine indica aziende di maggiori dimensioni o dominanti in uno specifico mercato, o semplicemente aziende di esperienza di settore da anni.

¹² Concetto introdotto da G.Dosi in *“Technological paradigms and technological trajectories”*, 1982. Il paradigma è un insieme di conoscenze, comprendente nozioni scientifiche, procedure di ricerca e di operazionalizzazione connesse alla nascita e allo sviluppo di una determinata tecnologia, e funziona come modello condiviso per una comunità di pratica;

¹³ Traduzione: “Per quale motivo le aziende di successo investono massivamente in tecnologie che soddisfano i bisogni dei propri clienti attuali, ma falliscono al contempo nel guardare a nuovi mercati che i clienti del futuro esploreranno?”.

maniera continua su un miglioramento graduale del prodotto di punta rispetto al rischio di puntare su un progetto riguardante un prodotto ex-novo. Ciò porta le società consolidate a trovare irragionevole l'abbandono di clienti più profittevoli e ad investire nella ricerca e sviluppo per soddisfare i loro bisogni, portando dei miglioramenti graduali, come nuove caratteristiche e funzioni, a prodotti già conosciuti e acquisiti. La tesi delle imprese è, però, sbagliata. Le imprese, difatti, per mantenere il vantaggio competitivo, devono fare attenzione non solo all'offerta dei rivali più famosi, bensì anche ai nuovi entranti.

Ma in un obiettivo di medio-lungo periodo, non basta più soffermarsi solo su questo punto di vista: è necessario, infatti, capire e analizzare i probabili futuri cambiamenti del mercato e interrogarsi se i prodotti offerti e le risorse utilizzate siano sufficienti per far fronte ai nuovi cambiamenti. Si deve, quindi, indagare quali saranno le future esigenze che porteranno il cliente ad interessarsi al prodotto per poi acquistarlo. Da ciò scaturisce che è vitale per le imprese individuare i bisogni reali e non ancora espressi dai consumatori. Ed è grazie a questa convinzione che Christensen presentò la teoria del '*Job To Be Done*', nel suo scritto '*What Customers Want from Your Products*' nel 2006.

Secondo tale teoria la chiave principale per un'innovazione di successo è comprendere che gli individui acquistano prodotti e servizi unicamente per terminare un lavoro o raggiungere un obiettivo definito. Ogni potenziale consumatore, infatti, non sceglie di acquistare un prodotto per l'oggetto in sé, ma bensì predilige gli effetti legati al suo utilizzo, a quello a cui riescono ad arrivare tramite il bene acquistato. L'impresa deve, quindi, focalizzarsi non più sul prodotto o servizio specifico che offre, ma piuttosto sull'attività o risultato che il possibile cliente sta cercando di ottenere attraverso quello specifico acquisto. Si deve quindi spostare l'attenzione dai miglioramenti degli aspetti marginale del prodotto al capire cosa renda così desiderabile quell'oggetto specifico agli occhi del cliente. Ed è proprio questo l'errore fatale delle imprese leader del mercato, che non riescono a percepire a fondo le reali minacce presenti o imminenti nel mercato. Ciò porta le imprese a considerare come reali *competitors* solo le imprese che offrono la stessa tipologia di prodotto in termini di caratteristiche, tralasciando il concetto di *job to be done* desiderato.

Christensen oltre alla problematica, trovò anche una soluzione. Per evitare di perdere i propri clienti, le imprese dovranno esaminare accuratamente i 4 tipi di “lavoro da svolgere”. Quest’ultime sono definite secondo la divisione mostrata nella Tabella 1.

Tabella 1: Le tipologie di "Job To Be Done"

DENOMINAZIONE	DEFINIZIONE	ESEMPIO
Pratico-Funzionale	Definisce il risultato in maniera pratica che il cliente spera di ottenere dopo l’acquisto di un prodotto/servizio specifico	Volontà del cliente di mangiare sano ad un ristorante
Personale (emozionale)	Definisce l’emozione specifica o la soddisfazione che il consumatore spera di ottenere dopo l’utilizzo del prodotto/servizio	Acquisto di un’assicurazione che permette al cliente di sentirsi al sicuro contro eventuali rischi
Sociale	Definisce il caso in cui il cliente focalizza la sua attenzione sull’immagine che vuole dare di sé agli altri, grazie all’utilizzo di un determinato prodotto.	Acquisto di un prodotto di lusso (orologio; borsa; ...) che aiuta ad essere identificati come persone di successo
Accessori/di Supporto	Definisce tutti quegli elementi accessori che i clienti hanno esigenza di ottenere mentre acquistano o consumano un certo prodotto.	Esperienza che porta il consumatore a sentirsi parte di qualcosa di più grande di lui, a percepire l’attenzione su se stesso (assistenza apple)

Fonte: adattata da Christensen, 2006

Definite le tipologie di *job to be done*, è importante per l’impresa individuare le priorità dei vari *job* in funzione dell’interesse che la stessa ha per le classi di clienti. Difatti, in base alla profittabilità del target di clienti di riferimento, le imprese decideranno su quale *job* focalizzarsi e quindi su quale bisogno particolare del cliente si debba lavorare maggiormente. Tale concetto è strettamente collegato allo sviluppo di un *innovation disruptive*, presentata nel prossimo paragrafo, proprio perché quest’ultima nasce da un

bisogno non soddisfatto dei consumatori e che si propone di soddisfarlo in maniera innovativa.

1.3.3 *Lo sviluppo di un innovation disruptive*

Christensen ritiene che lo sviluppo di una disruptive innovation non sia un qualcosa che prescinde dalla volontà e dai piani dell'impresa. Difatti, egli ritiene che esso sia frutto di un processo strategico completamente lontano da quello cui si è abituati, solitamente basato su dei miglioramenti incrementali del prodotto. Quando si afferma un nuovo paradigma tecnologico, la sua evoluzione deve essere spinta da idee non convenzionali e una forte immaginazione e creatività.

L'autore tende, quindi, con la sua opera ad incoraggiare le imprese ad entrare in mercati emergenti o in nicchie, nonostante i probabili profitti siano del tutto bassi. Per questo motivo, l'obiettivo principale delle imprese è identificare quali nuovi mercati o nicchie di mercato permettano di ottenere le opportunità di crescita migliori.

Analizzando più nello specifico i nuovi mercati, essi sono caratterizzati dalle seguenti caratteristiche:

- Presenza di persone che non riescono o non hanno le abilità tecniche necessarie per ottenere a un prodotto/servizio definito indispensabile per soddisfare un bisogno determinato;
- Evidente *Gap* tra le circostanze di consumo desiderate e quelle disponibili;
- Presenza di potenziali clienti costretti a ricercare presso professionisti delle eventuali soluzioni ai problemi che cercano di affrontare, poiché non riescono a terminare il compito in maniera autonoma, ma senza ottenere risultati che li soddisfino completamente.

Ritornando ai *jobs to be done* analizzati precedentemente, attraverso la valutazione delle circostanze (jobs emozionali, funzionali, sociali) che portano il non-consumatore a decidere di acquistare il nuovo prodotto/servizio, si riesce ad individuare il bisogno specifico dei consumatori ancora non soddisfatto. Le imprese hanno, quindi, il compito

di capire e percepire l'enorme profitto e potenzialità che potrebbe derivare da questo gruppo di consumatori. Ciò, le porterà a decidere di cogliere l'opportunità di entrare nel nuovo mercato, attraverso lo sviluppo di un prodotto o servizio "appetibile", che permetta finalmente ai precedenti non-consumatori di soddisfare il loro bisogno.

La soluzione da ricercare, per proporre con successo una *disruptive innovation new-market* e riuscire a competere in maniera efficace con il non-consumo, deve essere semplice, soprattutto conveniente economicamente e il suo utilizzo non deve comportare per i consumatori una fatica, in termini di tempo, eccessiva.

Nel caso invece di una *innovation low-end disruptive*, in cui, quindi, le imprese decidono di operare all'estremità inferiore di un mercato già esistente, esse dovranno analizzare e classificare i vari clienti in base alla capacità di spesa. Grazie a questa metodologia, si potrà identificare la classe di cliente ottimale al quale proporre la propria offerta. La categoria scelta dovrà essere in una condizione tale da non poter acquistare il prodotto già esistente all'interno del mercato poiché troppo costoso, oppure clienti non soddisfatti dal prezzo troppo elevato per l'acquisto del prodotto con caratteristiche superflue e non necessarie all'utilizzo da loro ricercato, che quindi preferirebbero un costo minore per un prodotto con minori funzioni. Di fronte a questi elementi, le imprese avranno l'opportunità di inserirsi all'interno del mercato tramite una proposta di prodotto con caratteristiche tecniche inferiori e prezzi più accessibili, in modo tale da portare i consumatori di una fascia bassa all'acquisto. Naturalmente, questa tipologia di strategia è più complicata da attuare poiché l'analisi delle funzioni d'uso superflue per le quali il cliente non è disposto a pagare il prezzo elevato e l'individuazione invece delle funzioni essenziali (*job to be done* desiderati) comportano un processo più difficoltoso per l'impresa. Il prodotto/servizio offerto dovrà, difatti, presentare le seguenti caratteristiche: essere funzionale, coerente con le prestazioni richieste; essere in linea con le aspettative di prezzo dei consumatori.

1.3.4 Fattori avversi all'innovation disruptive

In "Meeting the Challenge of Disruptive Change", Christensen e Overdof (2000) dimostrano come nella realtà pratica le strategie precedentemente descritte non sono così

semplici da attuare in maniera rigorosa. Gli autori presentano nello scritto alcuni fattori che possono influenzare l'attività dell'impresa nel perseguire la disruptive innovation in maniera profittevole e nel riscontrare l'enorme successo atteso. Tali fattori sono:

- Le risorse, rappresentati da tutto ciò che l'impresa ha a disposizione. A loro volta le risorse si distinguono in tangibili (disponibilità finanziarie, materie prime, impianti, tecnologie), intangibili (la reputazione dell'azienda, il marchio, le relazioni con gli *stakeholders*) e infine umane (raggruppamento di valori, relazioni e competenze di cui l'impresa è portatrice). Una caratteristica delle risorse che permette alle imprese di essere competitive è la loro specificità, poiché risorse generiche non permettono di affrontare al meglio i cambiamenti, a differenza delle *key resources*¹⁴, che danno la possibilità alle imprese di raggiungere gli obiettivi prefissati anche in periodi di forti mutamenti;
- I processi, definiti come tutte le attività interrelate, che si svolgono all'interno dell'azienda, che permettono di trasformare le risorse (input del processo) in un prodotto o servizio finito (output del processo). La principale difficoltà che si può riscontrare nel caso dei processi, è l'effetto *lock-in*¹⁵, a causa del quale l'impresa sarà costretta a seguire un determinato sentiero strategico poiché sarà molto difficile e costoso modificare il percorso evolutivo, a causa degli investimenti espansivi effettuati per svolgere tali processi;
- Il sistema di valori, inteso come l'insieme dei vincoli, priorità e criteri di comportamento presenti in tutti i livelli dell'organizzazione e sono di grande rilevanza nei periodi di cambiamento aziendale poiché definiscono tutto quello che un'organizzazione può o meno fare. In alcuni casi può accadere che la sedimentazione di una cultura aziendale in maniera profonda risulta decisiva nel

¹⁴ Con il termine "*key resources*" è inteso tutto quell'insieme di risorse chiave fondamentale al fine di creare valore per il cliente ed ottenere elevati profitti;

¹⁵ Con effetto *lock-in* si intende quel fenomeno che si verifica quando un'impresa è intrappolata all'interno di una scelta precedente dalla quale ha difficoltà ad uscire, anche se sono disponibili delle alternative altamente più profittevoli efficienti. Nel caso delle tecnologie, potrà accadere che l'impresa abbia investito molto in una tecnologia rivelatasi inferiori ad altre disponibili, ma la stessa troverà troppo oneroso uscire dall'investimento a causa di costi fissi troppo alti.

definire il perimetro delle nuove traiettorie strategica perché spesso comportano l'eventualità di cadere nella "*family trap*": il management, per paura di eventuali rischi, preferisce indirizzarsi su diretticri più familiari e sperimentate molteplici volte in passato, anche se è evidente agli stessi che non siano più efficienti e funzionali alla capacità dell'impresa di rispondere ai cambiamenti del contesto esterno.

La presenza di questi vincoli è molto più accentuata all'interno di imprese di successo già insediate nel settore. Le imprese leader sono, difatti, spesso prigioniere delle proprie *routines* e per questa motivazione riscontrano grandi difficoltà a modificare in maniera radicale il proprio assetto organizzativo e a rinunciare ai modelli di business esistenti e a skills consolidate precedentemente, per soddisfare la richiesta futura dei clienti e lanciare prodotti totalmente nuovi e innovativi. Questo processo sarà molto più facile all'interno di una impresa di piccole dimensioni, che molto probabilmente presenterà una capacità maggiore di approcciare all'innovazione, non avendo posizioni di leadership da difendere. Difatti, le piccole imprese presenteranno spesso strutture organizzative più flessibili all'evoluzione dell'ambiente esterno e saranno, quindi, più capaci di emergente e acquisire un vantaggio competitivo all'interno di un contesto radicalmente diverso.

Dopo l'exkursus di questo capitolo riguardante la *disruptive innovation*, nel prossimo capitolo verranno presentati le principali innovazioni *disruptive* nel mercato finanziario, per poi introdurre il fenomeno del *Mobile banking*

CAPITOLO 2

Innovation Disruptive nei Servizi Finanziari

Oggigiorno, una delle più grandi sfide per il cambiamento, ormai necessario, dell'industria dei servizi finanziari è la natura completamente conservativa della maggior parte degli enti finanziari¹⁶. Ciò è dovuto principalmente dai principali dirigenti di tali istituti, che preferiscono una situazione stabile e non prediligono il cambiamento. Conseguentemente la maggior parte dei cambiamenti è provenuto da soggetti ed influenze esterne.

Se solo si volessero indicare alcune delle innovazioni più rilevanti degli ultimi anni nel settore finanziario, dovute principalmente a dei soggetti parzialmente esterni a quest'ultimo, basterebbe pensare a:

- ING Direct: si tratta di una piccola istituzione finanziaria olandese che ha spinto per prima per l'introduzione dell' "*online banking*", diventando così una leader mondiale nell'Internet banking;
- Poste italiane: ufficio postale italiano che, nonostante fosse ritenuto obsoleto, ha lanciato una carta prepagata in Italia ed è diventato in pochissimo tempo leader del settore, con più di 8 milioni di carte;
- Safaricom: un operatore di telecomunicazioni ha lanciato un "*person-to-person (P2P) money transfer service*¹⁷", utilizzabile unicamente tramite dispositivo telefonico mobile, diventando leader in Kenya.

Da questo breve scorcio sulle nuove tecnologie sviluppate negli ultimi anni, è evidente che questo è il momento giusto per le istituzioni finanziarie per addentrarsi completamente in queste innovazioni e rendere tutti i processi finanziari più snelli e digitalizzati. Naturalmente per poter realizzare tale obiettivo e riuscire ad attirare la maggior parte dei clienti, sia già fidelizzati che nuovi, ci sono dei requisiti principali, riassumibili in:

¹⁶ Un ente finanziario è un'impresa diversa dalla banca che svolga attività di assunzione di partecipazioni, di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma, di prestazione di servizi di pagamento e di intermediazione in operazioni di cambio.

¹⁷I pagamenti da persona a persona (P2P) sono una tecnologia online che consente ai clienti di trasferire fondi dal proprio conto bancario o carta di credito al conto di un altro individuo tramite Internet o un telefono cellulare.

1. Un nuovo prodotto innovativo;
2. L'agilità: difatti la velocità è la chiave di questa corsa all'innovazione, poiché la principale richiesta del cliente è poter fare quello che vuole quando vuole; quindi le istituzioni dovranno gestire i rischi e creare una giusta bilancia tra la soddisfazione dei clienti e le varie problematiche possibili.
3. Operazioni continue e sicure: ciò è reso possibile grazie allo sviluppo di una “*multichannel strategy*”¹⁸ basata sulle solide filiali, sull'*online banking* e infine sul canale più innovativo, il *mobile banking*.
4. Riduzione del *Back-office*: tale elemento deve essere ridotto quanto più possibile, cercando di esternalizzarlo completamente.

Dopo questa introduzione generale dei cambiamenti necessari nell'ambiente finanziario, nel prossimo paragrafo si andrà, per l'appunto, ad analizzare nello specifico l'ambiente in cui gli istituti finanziari si stanno sviluppando e innovando.

2.1. Le sfide attuali per gli Istituti Finanziari

2.1.1 Le sei C

Una volta definiti i requisiti di maggiore evidenza delle innovazioni nel campo degli istituti finanziari, è bene andare ad analizzare le principali sfide che quest'ultimi potranno riscontrare nel processo di innovazione.

Nel 2014, nel suo libro “*Mobile Banking: Evolution or Revolution?*”, Bernardo Nicoletti, professore universitario all'università di Roma “Tor Vergata”, riassume quest'ultime nelle “sei C”: *Culture, Customers, Competition, Computers, Compliance*, ed infine *Costs*.

Iniziando ad analizzarle dalla prima, con “*Culture*” l'autore tende a indicare il forte bisogno di un'azione mossa da una cultura aziendale completamente incentrata sul consumatore, l'elemento principale del processo d'innovazione. Difatti sarà essenziale per gli istituti finanziari diventare più automatizzati e agili, in modo tale da soddisfare

¹⁸ La multichannel strategy consiste nell'elaborare una strategia capace di muoversi attraverso più canali con una logica integrata e coordinata.

completamente il cliente che vuole svolgere le sue operazioni quando e dove vuole in maniera rapida.

E sono proprio i “*Customers*” ad essere la seconda sfida per gli Istituti finanziari, essendo sempre in crescita e modificando spesso la domanda; infatti, capita che quest’ultimi siano difficilmente soddisfabili poiché non hanno un’idea definita di ciò che vogliono e cercano dagli istituti. Basti pensare al caso analizzato in tale tesi, il *Mobile Banking*. Accade spesso che i clienti ricerchino dalle banche un servizio rapido e veloce, da utilizzare tramite *mobile device*; nonostante tale richiesta dalla gran parte dei clienti, una restante parte tende a voler evitare di inserire i propri dati personali all’interno di un *App Mobile*, essendo timorosi di un possibile furto di dati o che la stessa operazione non vada a buon fine, non fidandosi di queste nuove modalità per le operazioni finanziarie.

Alle precedenti due sfide si va ad aggiungere la “*Competition*” tra gli stessi istituti finanziari, che giorno dopo giorno è diventata più aggressiva e soprattutto globale, portando gli enti finanziari a modificare velocemente e continuamente la propria offerta per i clienti. Che la competizione sia una delle più grandi sfide e che stia continuando a crescere è reso evidente anche dall’importanza che sta riscontrando in innumerevoli eventi organizzati proprio per affrontare tale tematica. Basti pensare che la 14° edizione del Forum ABI Lab¹⁹ 2018, patrocinato dall’Agenzia per l’Italia Digitale, che ha avuto luogo in Milano il 27 e 28 Marzo, si è focalizzato proprio sulla Banca 4.0, una banca sempre più aperta e interessata all’Intelligenza Artificiale, alla robotica e al cognitive computing, che sono ormai una realtà in diversi settori dell’economia. I rappresentanti di banche, istituzioni, aziende ICT e università si sono incontrati per fare il punto sui principali ambiti di innovazione e sull’evoluzione dei processi e l’applicazione della tecnologia nella realtà bancaria, è ciò rende evidente quanto sia una sfida attuale il fenomeno in sé e di come sia diventato fonte di preoccupazione la forte competizione nell’ambiente.

¹⁹ Inizialmente sviluppatosi come un progetto nell’ambito del Settore Tecnologie e Sicurezza dell’ABI, ABI Lab si è costituito nel 2002 sotto forma di Consorzio e si è affermato oggi come il Centro di Ricerca e Innovazione per la Banca promosso dall’Associazione Bancaria Italiana in un’ottica di collaborazione tra banche, aziende e Istituzioni.

Banalmente, un'ulteriore sfida è identificata proprio dagli strumenti principalmente utilizzati nel mondo finanziario, cioè i "Computers". Quest'ultimi sono ormai basati su nuove tecnologie, che permettono una connessione continua ai vari *networks*. Ciò comporta la possibilità di essere utilizzabili anche da altri *device*, proprio come accade nel caso studio di questa tesi: difatti, è proprio questa tecnologia che permette a tutti i proprietari di conti bancari, di connettersi al proprio tramite cellulare. E' così diventa evidente la necessità di tutti gli istituti finanziari di adeguarsi a queste nuove tecnologie abilitanti dei *computers*.

La quinta sfida per gli enti finanziari tocca materie giurisprudenziali. E' infatti la *compliance*²⁰. Banche, intermediari che offrono servizi di investimento ed assicurazioni devono obbligatoriamente istituire una funzione di compliance secondo le indicazioni fornite rispettivamente da:

- Banca d'Italia il 12 luglio 2007 nelle "Disposizioni di Vigilanza - La funzione di conformità (compliance)";
- CONSOB (congiuntamente a Banca d'Italia) il 29 ottobre 2007 nel "Regolamento in materia di organizzazione e procedure degli intermediari che prestano servizi di investimento o di gestione collettiva del risparmio";
- ISVAP il 26 marzo 2008 nel "Regolamento N. 20 recante disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, compliance (...)".

Quindi diventa necessario avere in ogni Banca o istituto finanziario una funzione di *Compliance*, che ha il compito di verificare che "le procedure interne siano coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di norme di etero regolamentazione (leggi e regolamenti) e autoregolamentazione (codici di condotta, codici etici)" al fine di evitare rischi di "incorrere in sanzioni, perdite finanziarie o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme legislative, regolamentari o di autoregolamentazione" come definito dalla CONSOB e dalla Banca d'Italia.

²⁰ In campo economico con il termine compliance normativa (o regulatory compliance, in italiano anche conformità normativa) si intende la conformità a determinate norme, regole o standard; nelle aziende la compliance normativa indica il rispetto di specifiche disposizioni impartite dal legislatore, da autorità di settore, da organismi di certificazione nonché di regolamentazioni interne alle società stesse.

Infine, l'ultima sfida è data proprio dai *Costs*. Date le innumerevoli innovazioni a cui gli istituti finanziari si devono adeguare, è naturale che quest'ultimi continuino a crescere. Ciò comporta una difficoltà maggiore nell'avere dei rendimenti elevati. Inoltre, sempre per essere efficienti e proporre un'offerta sempre innovativa e in linea con la concorrenza, spesso capita in molte istituzioni che ci si rivolga a società esterne, esperte del campo: questa diventa un'ovvia causa di aumento di costi. Da ciò diventa evidente la necessità di creare un'equilibrio tra lo stare al passo con le innovazioni tecnologiche e l'aumento dei costi.

Per superare queste sfide in maniera vincente e garantire il successo e il futuro delle istituzioni, è necessario essere proattivi e accelerare i cambiamenti. Una famosa affermazione attribuita a Charles Darwin²¹ recita: *"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change"*²². Ciò si è confermato essere vero non solo per il mondo animale, ma per le stesse organizzazioni. Esse hanno bisogno di innovare, hanno bisogno di trovare la strategia migliore per combattere le sei "C". La soluzione per le organizzazioni è, sempre secondo il professor Bernardo Nicoletti, aggiungere valore ai loro consumatori e alle organizzazioni stesse, eliminando i possibili sprechi e cercando di ottenere un vantaggio competitivo. Ciò sarà possibile agendo sulle quattro "P": *people, products, processes e platform*. Un approccio corretto, sempre per la visione dell'autore, sarebbe quindi aumentare il valore per il consumatore secondo le sue necessità modificando i prodotti e migliorando i processi, eliminando tutti i possibili sprechi. In teoria, il miglioramento dei processi dovrebbe essere molto più semplice nell'ambiente bancario, proprio perché non hanno prodotti fisici da migliorare con una complessa catena di montaggio, ma nonostante ciò la difficoltà degli istituti finanziari sta proprio nel gestire le grandi e

²¹Charles Robert Darwin è stato un naturalista, biologo e illustratore britannico, celebre per aver formulato la teoria dell'evoluzione delle specie animale e vegetale della selezione naturale agente sulla variabilità dei caratteri ereditari, e della loro diversificazione e moltiplicazione per discendenza da un antenato comune.

²²Traduzione: "Non è il più forte della specie che sopravvive, né il più intelligente che sopravvive. È quello che è più adattabile al cambiamento."

complesse informazioni che ricevono e nel riuscire da quest'ultime a creare un'offerta che soddisfi i possibili clienti.

2.1.2 Le possibili soluzioni

I servizi finanziari hanno bisogno di cambiare. L'economia attuale e la crisi finanziaria passata sono dei potenti acceleratori di questo bisogno di cambiamento. Difatti, la crisi ha reso evidente la necessità di rivoluzione dopo che gli istituti finanziari erano stati statici e conservativi per molto tempo. Ma il cambiamento non deve essere graduale, ma bensì repentino e drastico. Certo questa è una grande sfida, ma è anche un'enorme opportunità. Andando ad analizzare la sfida più nel dettaglio, uno dei più grandi problemi che rendono difficile il cambiamento è l'elevata dimensione dei costi operativi. E sono proprio quest'ultimi che dovrebbero essere tagliati dagli enti finanziari. Le banche puntano ad affermarsi, non a sopravvivere. Accenture Strategy²³, in una recente ricerca, ha rilevato che le banche mirano a un rendimento di capitale proprio dell'11% e a un rapporto costi/profitti tra il 35 e il 45%. Altri settori approfittano di una competitività di mercato superiore per generare ricavi e crescita, mentre gli sforzi delle banche risultano spesso vani. Rivoluzione digitale, comportamenti dei consumatori in cambiamento e nuove realtà digitali rendono la concorrenza più diversificata. Per gestire queste sfide, i leader bancari devono cercare metodi più efficienti. Sfruttando la riduzione dei costi strategica, possono finanziare nuovi flussi di crescita, riorganizzando le proprie procedure per raggiungere nuovi livelli di competitività.

Il *Mobile Banking* è una delle più interessanti soluzioni per questo problema. E' questa la tesi portata avanti in un report del 2013 pubblicato da *Javelin Strategy Research*²⁴, che sosteneva che attraverso il *Mobile banking* si potesse avere una riduzione di costi equivalente a 1.5\$ Bilioni solo negli Stati Uniti. La motivazione è semplice: i *mobile customers* tendono a essere dei consumatori preziosi. Infatti quest'ultimi si dividono in due estremi: sono ricchi e giovani da un lato, oppure poveri e senza banca dall'altro. Entrambi i settori sono interessati in maniera profonda alle innovazioni dei servizi e dei

²³ <https://www.accenture.com/it-it/insight-strategic-cost-reduction-matters-banking>

²⁴ <https://www.javelinstrategy.com/mobile-online-banking>

prodotti degli istituti finanziari. Ed è proprio per questo che quest'ultimi devono essere pronti ad offrire un robusto servizio di *mobile banking*. Ciò diventa possibile solo focalizzandosi su tre importanti aspetti:

1. Soddisfare il cliente con funzionalità più sviluppate.

Soddisfare il cliente non è semplice: difatti i consumatori si aspettano contemporaneamente un elevato livello di servizio, di sicurezza e di semplicità nell'utilizzo dei nuovi canali di distribuzione dei servizi finanziari. Da ciò deriva la necessità di offrire un servizio più velocemente e più efficientemente del passato. In questo modo il cliente, nel momento in cui non riscontra tale tipologia di servizi nella propria banca, è portato a spostarsi sull'offerta di un istituto più innovativo, che gli permette di soddisfare le proprie necessità attraverso un'esperienza superiore.

2. Proteggere il cliente con una migliore sicurezza.

Gli istituti finanziari devono trovare un equilibrio tra le ultime innovazioni e la protezione dei dati dei propri clienti, poiché è proprio questa una delle più grandi barriere all'adozione delle nuove tecnologie da parte dei consumatori. Per tale ragione le banche sono portate ad utilizzare gli stessi livelli di rigore e sicurezza che adottano negli altri canali distributivi, come gli ATM e le filiali. Ma non è semplice assicurare lo stesso livello di sicurezza di quest'ultime nel servizio *mobile*. Di conseguenza gli enti finanziari si devono focalizzare attentamente sullo sviluppo di strategie per rendere ugualmente sicuri anche quest'ultimi canali.

3. Proporre soluzioni migliorate.

Grazie ai servizi *mobile* è molto più semplice acquisire informazioni sulle impressioni e richieste dei clienti e monitorare le loro attività. Difatti, attraverso le operazioni con *mobile devices* si catturano più informazioni rispetto alle transazioni tradizionali, come:

- Dove sono maggiormente i clienti quando acquistano;
- La tipologia di *device* utilizzata;
- Le ricerche che i clienti hanno fatto;

- I link maggiormente cliccati;
- Quante volte gli utilizzatori hanno visitato la pagina della transazione prima e dopo aver svolto la transazione.

Normalmente tutte queste informazioni non risiedono in un unico posto, ma devono essere ricercate attraverso metodologie differenti. Conseguentemente, attualmente è necessaria un'architettura che permetta agli istituti finanziari di aggregare tutti questi dati, che saranno poi utilizzati per trovare soluzioni utili per migliorare il servizio e rendere gli utilizzatori completamente soddisfatti. Inoltre, le banche e gli altri enti finanziari hanno bisogno dell'abilità di cambiare tutte le loro applicazioni velocemente, facilmente e con costi relativamente bassi, in modo tale da poter migliorare il servizio rapidamente in base alle evidenze dei dati.

Per implementare questi tre fondamentali aspetti non sarà possibile continuare ad operare con il *business model* passato della banca, ma bensì ci sarà un forte bisogno di cambiarlo basandosi sulle innovazioni *disruptive* del settore. Ed è proprio da questo concetto che nasce il *disruptive business model*, introdotto nel prossimo paragrafo.

2.2 Il *Disruptive Business Model*

I primi passi da compiere, quando si desidera affrontare il cambiamento dell'ambiente circostante, come nel caso delle Istituzioni finanziarie prese in esame e analizzate nel precedente paragrafo, è modificare il proprio *Business Model*, in modo tale da rispondere alle esigenze dei consumatori in maniera ottimale. E' proprio attraverso l'implementazione di un nuovo *business model* che le banche sono riuscite a vincere le sfide presentate nel paragrafo precedente.

In questo paragrafo verranno approfondite le nozioni di base del concetto di *Business Model* fino ad arrivare al caso particolare di un *Disruptive Business Model*.

2.2.1 Introduzione

Per facilità si può cominciare con un concetto molto semplice, cioè come il successo o l'insuccesso di qualsiasi tipologia di business si possa misurare nella riuscita dell'azienda

di generare un elevato valore per i propri clienti, sia nel caso in cui il fine ultimo sia soddisfare un desiderio sia nel caso di soluzione di un problema.

Osterwalder e Pigneur nel 2012 affermavano che la prima cosa da fare per rendere migliore un'azienda, o come nel nostro caso un'ente finanziario, per lanciare un nuovo innovativo prodotto/servizio è definire in maniera precisa “cosa bisogna fare, come bisogna farlo e quali sono i clienti che l'azienda vuole soddisfare”. Riassumendo: è necessario creare il proprio *business model*.

Ma cosa è esattamente il Business Model?

Il business model è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. Per la precisione rende chiari quale siano i clienti da soddisfare, cosa distingue l'azienda da tutte le altre, le risorse e le relazioni chiave, la tipologia di canali distributivi scelti e la struttura dei costi da sostenere.

“Il business model describe la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”. (Alexander Osterwalder, 2012, “*Business Model Generation*”)

Di rilevante importanza è capire che il termine “valore” della citazione indica quell percepito dal cliente, risultato della differenza tra benefici ricevuti e costi sostenuti, e che essere orientati al cliente, avere quindi una mentalità *customer oriented*, è l'unico approccio da adottare durante la realizzazione di un *business model* in qualsiasi realtà ci si stia approcciando.

Un altro tema da chiarire in cui spesso si cade in confusione è la differenza che intercorre tra il *business model* stesso e il *business plan*. Quest'ultimo si differenzia dal primo poiché si tratta di un vero e proprio documento economico/finanziario complesso e molto ampio all'interno del quale, dopo un lungo periodo di analisi e studio, viene inserito una vera e propria proiezione di lungo periodo, arricchita da analisi, proiezioni, e un probabile futuro stato patrimoniale. E' il documento solitamente presente nei tavoli di stakeholder ed investitori, quando si deve decidere se concedere finanziamenti a manager e imprenditori (Osterwalder e Pigneur, 2012). Da ciò si evince che il *business plan* non è lo strumento adatto per cambiare, mettere in prova e analizzare la strategia aziendale; difatti la pianificazione strategica viene effettuata efficacemente proprio dal *Business*

Model. Riassumendo il *business plan* indica cosa è necessario per mettere in pratica il *business model*.

2.2.2 Evoluzione

Il *business model* può essere concepito in due visioni differenti e grazie all'analisi degli elementi principali di quest'ultimo è possibile integrare le due tipologie.

La prima visione è quella statica, che si focalizza sull'individuazione delle parti o degli elementi che portano l'azienda ad avere o a non avere una buona performance. Secondo questa prima metodologia, il *business model* è identificato nell'insieme di attività ideali da avere, in cui gli elementi chiave definiscono le funzioni con le quali generare valore.

La seconda visione, dall'altro lato, è definita dinamica. Essa è focalizzata sull'individuazione dei cambiamenti del *business model* stesso nel tempo. Spesso è stato definito, difatti, come "approccio trasformatore", poiché il *business model* diventa proprio la funzione con la quale si apportano modifiche e si raggiunge il cambiamento (Demil, Lecoq, 2010). Tutto ciò è spesso causato proprio dall'introduzione di un'innovazione, sia nell'ambiente esterno all'azienda sia nel modello stesso. Ed è questo il caso proprio degli istituti finanziari presi in esame, in particolare le banche, che devono trasformare il proprio approccio d'offerta di servizi in base all'evoluzione di quest'ultimi nel tempo. Da notare che una visione completa, efficace ed efficiente del modello di *business* si ha unicamente nell'unione delle due visioni. I due approcci si possono analizzare attraverso il concetto di *framework RCOV*²⁵, che va a definire tutti quegli elementi emblematici per lo sviluppo di un *business model* e la rilevante dinamicità creata dalla loro interazione (Penrose, 2005). Si identificano tre componenti essenziali del *business model*, ossia:

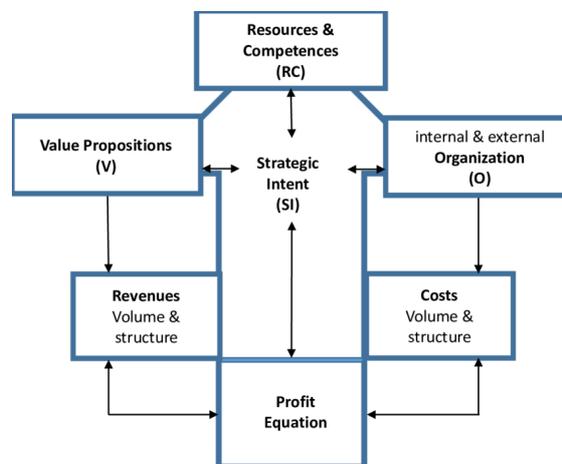
1. Risorse e competenze dell'azienda;
2. Sistema organizzativo;

²⁵ Il termine RCOV è una sigla che va ad indicare gli elementi fondamentali di quest'ultimo nella lingua inglese: *resource, competence, organization e value*.

3. Offerta di valore.

Questi tre elementi andavano a interagire tra di loro continuamente, generando dei cambiamenti che però non potevano essere classificati come sistematici: da ciò né deriva che il *business model* sia caratterizzato da un continuo disequilibrio. Inoltre, c'è da aggiungere che i 3 elementi sopracitati vanno a definire la struttura dei costi e i ricavi di una qualsiasi azienda in esame.

Figura 9: I Componenti principali del modello di business: il framework RCOV



Fonte: Jérémy Tantely Ranjatoelina, 2007

Grazie al *framework RCOV*, definito come un approccio intensamente dinamico al *business model*, si riescono ad evidanziare tutti quei cambiamenti nell'implementazione del business model stesso e il suo stretto rapporto con la *performance* aziendale. Quindi, si riesce ad andare oltre l'utilizzo del *business model* unicamente in una visione statica oppure, in opposizione, solo con una visione dinamica. I *manager* potranno facilmente utilizzarlo per gestire nel tempo il cambiamento e l'innovazione, in modo tale da poter assicurare la creazione di valore in maniera continua. Da ciò scaturisce che il *m* è oggetto di una continua evoluzione, che solitamente parte da alcuni cambiamenti strutturali di costi e ricavi (Penrose, 2005). Altri cambiamenti elevatamente rilevanti sono quelli che si verificano nell'ambiente, dovuti da un'instabilità esterna che può addirittura distruggere la normale *routine* dell'azienda. Un'esempio evidente è proprio il caso preso in esame in questa tesi, in cui il normale funzionamento delle banche è stato completamente distrutto da nuovi *competitors* che si sono introdotti nel mercato

attraverso un'offerta innovativa e un *business model* completamente diverso, ma tale evidenza empirica sarà descritta più nello specifico nei capitoli successivi

In questa visione sono da introdurre due concetti chiave: il “disequilibrio permanente” e la “coerenza dinamica”. Per quanto riguarda il primo, il concetto principale è che tutte le risorse in possesso dell'azienda non siano mai utilizzate in maniera completamente ottimale e che da ciò scaturisca una permanente inefficienza, che d'altro canto permette di cogliere opportunità per nuove proposte di valore che porteranno a un migliore sfruttamento delle risorse precedentemente prese in esame. I manager, secondo quest'ottica, hanno tre compiti fondamentali:

- Controllare l'ambiente esterno e interno, in modo tale da riuscire a identificare tutti i rischi e le incertezze che possono influenzare il *business model*;
- Cercare di anticipare i probabili cambiamenti, grazie anche all'utilizzo del *framework RCOV*;
- Definire e implementare le azioni necessarie a far sì che il *business model* stesso e gli obiettivi di lungo termine dell'azienda siano coerenti tra di loro.

Per quanto riguarda, invece, il secondo concetto presentato prima, cioè la cosiddetta coerenza dinamica, si va a identificare la capacità di anticipare i cambiamenti e le trasformazioni cosicché il *business model* possa essere adattato e possa rispecchiare la realtà in continua evoluzione. Lo studio da effettuare è sempre quello indicato da Penrose nel suo *paper*, cioè limitarsi a comprendere la dinamicità del *business model* attraverso le relazioni dei suoi tre elementi essenziali. Ma in contrapposizione a quest'ultimo approccio, viene introdotta una visione molto più pratica: il *business model* è coerente unicamente quando tutte le decisioni sui suoi elementi fondamentali, definiti dal *framework RCOV*, portano ad avere per l'azienda una *performance* sostenibile. L'obiettivo di questa visione è dare gli strumenti necessari per sviluppare nuove configurazioni di *business*, sia per grandi aziende che per le *start-up* che si trovano in competizione con le maggiori imprese del settore. Il continuo cambiamento del modello di business è dovuta dai continui rapporti tra gli elementi *core* e le decisioni dei *manager*. Da ciò si evince che quest'ultimi per raggiungere una *performance* sostenibile debbano analizzare,

studiare e garantire in maniera continua un livello di coerenza adeguato (Demil, Lecoq, 2010).

2.2.3 Il Business Model in relazione all'innovazione

Il *business model* è fortemente legato alla strategia aziendale e al concetto di *innovation management*²⁶. Difatti, il modello di business tende a riflettere ciò che il management ritiene che vogliano i clienti a cui l'offerta si rivolge, e inoltre espone come i clienti desiderano il prodotto/servizio e come la stessa azienda decide di ottenere i propri profitti. Da ciò si spiega la motivazione per la quale l'originale business model delle banche debba essere modificato; difatti sono i bisogni dei clienti ad essere cambiati nel tempo. Tale concetto verrà approfondito nel prossimo paragrafo e più ampiamente nel capitolo successivo.

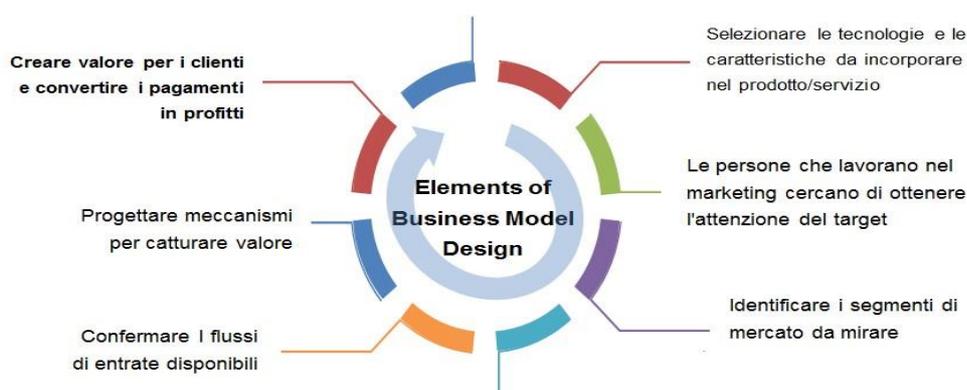
Il continuo sviluppo dell'economia globale comporta per le aziende una repentina rivalutazione della propria proposta di valore ai clienti dei settori a cui si rivolgono. Grazie alle nuove metodologie di comunicazione, alle nuove tecnologie e ai mercati che sono caratterizzate sempre più spesso da una globale apertura, i clienti tendono ad avere sempre più scelta e potere contrattuale, ciò comporta per le aziende una visione *customer centric*.

La principale sfida determinata da questo nuovo ambiente dinamico consiste nel riuscire a soddisfare i bisogni dei clienti nella maniera più astuta, offrendo un valore maggiore grazie a prodotti e servizi del tutto innovativi (Teece, Pisano e Shuen, 2010).

²⁶ Indica la gestione dei processi di innovazione dal punto di vista del prodotto e dell'organizzazione. L'*innovation management*, o anche "gestione dell'innovazione", prevede un insieme di strumenti che permettano ai manager e agli ingegneri di cooperare per una comprensione dei processi e degli obiettivi in comune. Tale gestione permette all'organizzazione di rispondere ad opportunità esterne o interne, e di usare la propria creatività per introdurre nuove idee, processi o prodotti; non è relegata all'area di "Ricerca e sviluppo", ma coinvolge i dipendenti ad ogni livello nella contribuzione creativa allo sviluppo del prodotto della società, nella produzione e nel marketing.

La figura 10 mostra una sintesi dei principali elementi che devono essere definiti all'interno di un business model, per far sì che quest'ultimo riesca a generare da un lato valore per i clienti, e dall'altro profitto per le aziende.

Figura 10: Gli elementi del business model design



Fonte: Adattamento da Teece, 2010

Oggi, come già precedentemente detto, i clienti e le aziende hanno la possibilità di accedere in maniera autonoma e continua a tutte le informazioni rese disponibili grazie alla rivoluzione digitale. Internet è difatti definibile come un vero e proprio canale distributivo sia di prodotti che di informazioni. Tutte le realtà che non sono al passo con tale rivoluzione, definite anche “meno digitalizzate” vengono velocemente sorpassate da nuove aziende che presentano *business model* totalmente lontani dal precedente e completamente innovativi. E' questo proprio il caso del *Mobile Banking*, in cui nuove banche hanno completamente stravolto i precedenti modelli di *business*, proponendo un'offerta che soddisfi le nuove necessità dei clienti.

E' quindi il *business model* che di fatto fa la differenza. Elemento fondamentale è il cambiamento periodico nel corso degli anni che comporta il mantenimento dell'efficacia di quest'ultimo. Ma un'altra componente basilare per il raggiungimento di un vantaggio sostenibile nel mercato è l'allineamento tra il *business model* stesso con la strategia. Anche tale aspetto è stato presentato e descritto nel *paper* sopracitato “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*” in cui veniva fatta luce sulla differenza di significato tra modello di *business*, concetto molto più generico della strategia di *business*, che ne particolare specifica la metodologia organizzativa con cui l'azienda crea profitto e offre il proprio valore nel mercato. Per quanto riguarda invece il secondo

concetto, esso va a giocare un ruolo chiave per il *design* del modello di *business*. Esistono difatti dei veri e propri passaggi per realizzare un business model che comporti un vantaggio competitivo sostenibile e questi sono:

Figura 11: Gli step per realizzare un Business Model Sostenibile



Fonte: Adattamento da Teece, 2010

In precedenza già è stato evidenziato che l'elemento principale del *business model design* è capire come creare valore per i clienti e come catturare valore in questa operazione. Ciò avviene principalmente grazie alle innovazioni e gli innovatori possono catturare valore grazie a due soluzioni:

- Integrare innovazione e prodotto, grazie ad un business model per l'appunto chiamato integrato. L'azienda, quindi, gestirà completamente la catena del valore, preoccupandosi del design, della produzione e della distribuzione. Ciò comporterà un interiorizzazione completa della conoscenza acquisita;
- Esternalizzare completamente l'innovazione appresa, grazie all'utilizzo di licenze e concessioni. Ciò è funzionale unicamente in caso di forti diritti di proprietà intellettuale: infatti, in caso contrario, sarà il licenziatario a ottenere la maggior parte del valore e non l'innovatore.

Dall'analisi precedente si evince che il cambiamento tecnologico è definibile come il "motore" nella ricerca di soluzioni per soddisfare le nuove esigenze dei clienti (Teece, 2010). Ma la soddisfazione totale di quest'ultimi è possibile unicamente dopo numerosi tentativi ed errori, sia sul prodotto/servizio offerto sia sullo stesso *business model*.

2.2.4 Il Disruptive Business Model

Come già definito nel primo capitolo, il termine “*disruptive*” indica esattamente “lo sconvolgimento dello status quo”. Una vera e propria innovazione *disruptive* porta nel mondo una realtà alternativa. Le tecnologie lanciate negli ultimi quindici anni hanno notevolmente accelerato l'innovazione parlando di modelli di business.

Quali nuovi modelli di business determineranno la nuova ondata di tecnologie nei prossimi tre/cinque anni?

Per fornire una risposta a questa domanda ci si deve concentrare sulle sei nuove tecnologie chiave, o gruppi di tecnologie, degli ultimi anni:

- **Intelligenza artificiale (AI):** disciplina appartenente all'informatica che studia i fondamenti teorici, le metodologie e le tecniche che consentono la progettazione di sistemi hardware e sistemi di programmi software capaci di fornire all'elaboratore elettronico prestazioni che, a un osservatore comune, sembrerebbero essere di pertinenza esclusiva dell'intelligenza umana;
- **Robotica:** disciplina dell'ingegneria che studia e sviluppa metodi che permettono a un robot di eseguire dei compiti specifici riproducendo in modo automatico il lavoro umano;
- **Internet of Things (IoT):** una possibile evoluzione dell'uso della Rete. Gli oggetti (le "cose") si rendono riconoscibili e acquisiscono intelligenza grazie al fatto di poter comunicare dati su se stessi e accedere ad informazioni aggregate da parte di altri. Tutti gli oggetti possono acquisire un ruolo attivo grazie al collegamento alla Rete.
- **Industry 4.0:** la tendenza dell'automazione industriale che integra alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti;
- **Realtà virtuale e aumentata:** si intende l'arricchimento della percezione sensoriale umana mediante informazioni, in genere manipolate e convogliate elettronicamente, che non sarebbero percepibili con i cinque sensi;

- *Unmanned Aerial Vehicles (UAV)*: un apparecchio volante caratterizzato dall'assenza del pilota a bordo. Il suo volo è controllato dal computer a bordo del mezzo aereo oppure tramite il controllo remoto di un navigatore o pilota, sul terreno o in un altro veicolo (un esempio lampante è il drone).

Le suddette tecnologie hanno dato origine a nuovi modelli di business che stanno "*trasformando l'economia, le nostre aspettative e il nostro comportamento*", secondo Chris Meyer, CEO della società di consulenza sull'innovazione Nerve e fiduciario di "*Banking Innovation Foundation*". Egli ritiene che si segua sempre un processo distinto, una struttura che è esistita in ogni ondata tecnologica della storia, che è la seguente:

- 1) Svolta scientifica;
- 2) Trasformazione in una nuova tecnologia;
- 3) Raggiungimento del settore imprenditoriale;
- 4) Cambiamento dell'organizzazione.

È un processo che nasce dall'uso diffuso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), dei big data e delle nuove tecnologie e promozioni sopra menzionate. "*Tutte le aziende stanno abbracciando l'idea di curva industriale digitale, e molti degli affari appena creati sono digitali sin dall'inizio*", afferma. "*Per gli imprenditori, inventare nuovi tipi di business digitale è una fonte inestimabile di opportunità*", continua Chris Meyer.

I nuovi business digitali vengono definiti "*disruptive business*" perché spesso generano un processo o un modo di fare cose che spodesta e spiazza quelli che sono stati usati prima. L'innovazione che guida questo processo può esplicitarsi in forme diverse.

Di solito si pensa all'innovazione come a un nuovo prodotto. In verità l'innovazione va rotta in due categorie: la prima è legata alla performance di un prodotto; la seconda ai suoi sottoprodotti. Esiste anche un'altra grande categoria che include diversi tipi di innovazione: i cambiamenti nell'organizzazione, nel modo in cui si immagina la propria attività (Keely, 2009).

"I vostri processi, il vostro modello di redditività, la vostra rete, la struttura di tutto questo: anche queste sono innovazioni. Quindi il servizio clienti, il canale, il marchio, le strategie di fidelizzazione dei clienti ..." (Keely, 2009, "I dieci tipi di innovazione: l'arte di costruire svolte decisive").

Il modello mette in evidenza anche il fatto che le imprese di successo in realtà lavorino su diverse forme di innovazione allo stesso tempo.

Un esempio di innovazione riguardante i cambiamenti nell'organizzazione è proprio il *Mobile Banking* poiché le nuove banche abbandonano completamente il precedente *business model*, basato su filiali fisiche e tendono a gestire l'intero processo tramite *app mobile*, sfruttando i processi digitali.

Ma non è questo l'unico caso in cui nuovi protagonisti minacciano la leadership nel mercato di grandi aziende. Difatti, molte industrie nel settore finanziario, assicurativo, dei trasporti, automobilistico, dell'ospitalità e aerospaziale sono completamente circondate dalle nuove startup, che stanno minacciando le loro attività e accelerando una trasformazione digitale ormai inevitabile. Ma fino a che punto i nuovi agenti sono davvero una minaccia?

Per cercare di trovare una risposta a queste domande, il Centro globale per la trasformazione del business digitale presso IMD e Cisco hanno intervistato circa 1000 dirigenti di 15 diverse industrie nel 2016. Hanno scoperto che, in generale, i dirigenti hanno visto un maggiore minaccia da parte di imprese consolidate rispetto a quelle di nuove società, ma questa differenza variava sostanzialmente dall'industria di riferimento. Settori come i media e l'intrattenimento, i beni di largo consumo, i settori della telecomunicazione e della vendita al dettaglio hanno temuto di più i nuovi agenti. Al contrario, i nuovi agenti sono stati visti come una minaccia molto più grave per le aziende nel settore sanitario, dei servizi pubblici e nei servizi finanziari, come per l'appunto, nel caso del *mobile banking*.

I *disruptive business model*, basati, quindi, sulle innovazioni *disruptive* che caratterizzano le sfide tra *incumbents* e *new entrants*²⁷, possono essere classificate in quattro grandi categorie:

- *Corporate digitization*: aziende che sfruttano la digitalizzazione come un'opportunità per innovare e basano il loro *business model* su quest'ultima cercando di sfruttare al massimo questa corrente innovativa;
- *Platform economy*: basate su strutture che permettono il collegamento continuo tra cliente e fornitore del prodotto/servizio;
- *Decentralized Models*: basato su tecnologie che rendono le transazioni tra le persone trasparenti ed efficienti, senza che ci siano soggetti intermedi coinvolti;
- *Pop-up Economy*: basato su mercati superfluidi spesso dovuti da nuove tecnologie introdotte da start-up.

Le innovazioni *disruptive* e i *disruptive business model* che ne conseguono rompono tutti i precedenti equilibri e portano un cambiamento repentino nell'ambiente economico. Le nuove tecnologie introducono nuovi modi di lavorare, nuove tipologie di consumatori caratterizzati da nuovi bisogni, ma soprattutto nuove start-up. Solo chi si adatta alle *disruptive innovation* riuscirà ad ottenere grandi benefici e a confermarsi come leader nel mercato. Andiamo quindi ad analizzare il caso in cui le banche si attivano per adattare il proprio *business model* al nuovo modo di fare banca: il *mobile banking*.

²⁷ In economia, il termine inglese *incumbent* (letteralmente 'che sovrasta', dal latino *incumbere*) viene usato generalmente per riferirsi all'azienda di maggiori dimensioni (dominante) di uno specifico mercato (o semplicemente per delimitare aziende di esperienza di settore da anni); invece il termine *new entrant* viene utilizzato per quelle piccole e/o nuove aziende che si avvicinano per la prima volta allo stesso specifico mercato, e spesso basano la loro offerta su un'innovazione del tutto lontana dal modello di business delle aziende *incumbent*. Da ciò nasce la continua sfida tra le due tipologie di aziende.

2.3 Il nuovo modello di servizi finanziari: il *Mobile Banking*

2.3.1. Le principali sfide per le banche retail tradizionali

In un ambiente caratterizzato dalle nuove minacce competitive, basate su innovazioni *disruptive* che permettono di stravolgere completamente il vecchio modo di fare banca, gli istituti bancari sono quasi obbligati a modificare con urgente rapidità i loro modelli di business.

“Non farlo, o non farlo con la tempestività necessaria potrebbe significare venire rapidamente estromessi dal mercato” (Cervini P. e Parente F., 2016; Nuovi paradigmi per il business model delle banche, p.84).

Le sfide sono rilevanti. Attualmente le banche non possono vantarsi di una redditività soddisfacente, e inoltre si aggiungono minacce continue da parte di nuovi entranti. Quest’ultimi caratterizzano la loro offerta con competenze digitali avanzate e brand molto più attraenti per i consumatori preesistenti e molto spesso anche per nuove tipologie di consumatori, con bisogni del tutto diversi che preferiscono il nuovo modo di “fare banca”. Da ciò si evince che l’industria bancaria deve trovare rapidamente la capacità di fare un *“breve respiro per sfidare con forza il diverso orizzonte del rischio”*, sempre per citare le parole di Cervini e Parente. E’ necessario, quindi, uno sforzo innovativo che sia molto più consistente rispetto a quello degli anni precedenti, mettendo in discussione completamente i vecchi *business model*, ormai sempre meno sostenibili.

Il primo passo per l’organizzazione nel suo complesso è cercare di gestire le nuove sfide dovute dai nuovi paradigmi di mercato e tecnologici.

L’elemento fondamentale di questo cambiamento repentino è la comprensione delle nuove esigenze della clientela e l’assunzione della consapevolezza delle nuove opportunità.

Le soluzioni più utili sono, principalmente, investire sul coinvolgimento completo e attivo dei vertici aziendali grazie sessioni di lavoro e di formazione riguardante i nuovi approcci di innovazione strategica applicati al settore bancario. Inoltre, di rilevante importanza, è la creazione di un ambiente aperto all’innovazione, caratterizzato dall’apertura a nuove idee e dallo stimolo per tutte le persone coinvolte a lavorare insieme e condividere: un

modello basato sull'*open innovation*²⁸, modalità di innovazione che permette la sperimentazione e la condivisione in maniera dinamica (Cervini P. e Parente F., 2016).

Le banche retail, che basano il rapporto del cliente unicamente sugli incontri nelle varie filiali, si trovano di fronte ad un lungo processo di rinnovamento. Molte banche si trovano in una condizione di vera e propria “lotta” per riuscire a presentare agli analisti tassi di crescita moderati. Ciò è dovuto alla situazione scoraggiante riguardante gli andamenti di mercato, regolamentazione, costi e soprattutto rapporto con la clientela. Questa situazione è evidenziata proprio dalla prospettiva di crescita media delle banche presentata agli analisti delle banche europee e nord americane negli scorsi trimestri: essa toccherebbe il livello del 4% annuo. Nonostante ciò è considerato poco sostenibile a causa delle svariate sfide presenti nel mercato, elencate anche nel paragrafo 2.1. di questa tesi. Nello specifico, un articolo recente pubblicato dal sito di economia e strategia *Working Papers*²⁹, evidenzia che per le banche che fondano il proprio *business model* su canali distributivi come le filiali, le sfide attualmente sono principalmente tre:

- ripristinare la fiducia ed il coinvolgimento dei clienti;
- difendere il loro business primario nel settore dei pagamenti contro la progressiva disintermediazione da parte di nuovi operatori (es. banche mobili come N26);
- evitare il rischio di “commoditizzazione” dei prodotti e servizi bancari tradizionali.

La distribuzione basata unicamente sulle reti di filiali tradizionale e i servizi offerti che ne conseguono non è più una soluzione sostenibile per soddisfare le richieste di una clientela in rapida evoluzione con nuove esigenze e richiesta di accesso facile e veloce ai servizi bancari. Per rispondere a questi nuovi bisogni il sistema bancario deve:

- rafforzare le tradizionali operazioni legate al core business migliorandone l'efficienza e la redditività;

²⁸ L'innovazione aperta è un nuovo approccio strategico e culturale in base al quale le imprese, per creare più valore e competere meglio sul mercato, scelgono di ricorrere non più e non soltanto a idee e risorse interne, ma anche a idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da startup, università, istituti di ricerca, fornitori, inventori, programmatori e consulenti. Il modello di innovazione è stato individuato dall'economista californiano Henry Chesbrough.

²⁹ www.workingpapers.it/bank-business-retail

- sviluppare nuovi modelli di business e processi operativi per competere e crescere in futuro.

Unicamente attraverso quest’approccio sarà possibile per le banche retail tradizionali sopravvivere all’entrata delle nuove “*mobile bank*”, basate completamente su nuovi *disruptive business model*.

2.3.2 I nuovi modelli di business del mondo bancario

Dall’analisi precedente, facilmente si deduce che ogni banca attualmente deve ridefinire il proprio modello di *business* basandosi principalmente sulla sua storia, il proprio mercato di riferimento, il posizionamento, e ristabilendo i propri obiettivi di lungo termine. Secondo tale ottica, è possibile definire almeno tre modelli di *business* differenti, descritti ancora una volta nell’ articolo sopracitato del sito di economia e strategia *Working Papers*:

1. Il primo, che si basa su un maggior livello di soluzioni multicanale, sfruttando non solo le filiali, ma anche tutti i canali che la rivoluzione tecnologica permette, come le *mobile app*. Solo in questo modo si riesce a soddisfare e a coinvolgere i cliente in maniera efficace. Questa strategia richiederà un’architettura multicanale integrata, la capacità di riuscire ad analizzare una moltitudine di dati per definire e incrociare i diversi comportamenti d’acquisto, ed infine elevate competenze riguardanti le nuove tecnologie digitali.
2. Il secondo, che si basa sullo sfruttamento delle interazioni dei, ormai fondamentali, *social media*³⁰, con lo scopo di aumentare il livello di confidenza con la clientela. E’ necessario, per implementare questo modello di *business*, segmentare la clientela in base agli interessi dei consumatori e alle loro

³⁰ Per dirlo con le parole di Andreas Kaplan e Michael Haenlein, i social media sono “un gruppo di applicazioni basate sul web e costruite sui paradigmi (tecnologici ed ideologici) del web 2.0 che permettono lo scambio e la creazione di contenuti generati dagli utenti”. Il termine Social media (da “medium”, che in latino significa “mezzo, strumento”) definisce un modo per condividere contenuti con un vasto pubblico.

propensioni d'acquisto, ed infine fornire contenuti digitali in grado di influenzare le modalità di finanziamento.

3. Infine, l'ultimo, che vuole porre la banca al centro di un ecosistema finanziario e di vendita di servizi finanziari cercando di far leva sui sistemi di pagamento in mobilità. I protagonisti diventano quindi i telefoni cellulari, che rivestono la parte di veri e propri terminali. Il telefono viene configurato non solo come integratore, ma come protagonista dei servizi di pagamento. Tramite quest'ultimo il consumatore avrà sempre disponibile ed operativo uno sportello, in tutte le situazioni in cui gli è necessario operare in mobilità.

Le banche che riusciranno a superare le sfide dovute all'introduzione di innovazioni *disruptive*, sono quelle che opereranno in modo aggressivo, cercando di implementare tutti e tre i modelli di *business disruptive* contemporaneamente. In tal modo tali banche possono raddoppiare il tasso di crescita del fatturato annuo riducendo i costi di almeno il 20%. Un'esempio evidente di banca che ha implementato tutti i modelli di business elencati in precedenza è proprio N26, banca che verrà presentata nel capitolo 4.

Il fulcro dell'intero cambiamento e della rivoluzione in atto del mondo bancario rimane il cliente. E' fondamentale evolvere analizzando le metriche di valutazione da parte della clientela nei settori chiave, quali la reputazione, la performance commerciale, e le prestazioni del servizio fornito. Inoltre, per diventare più efficaci ed efficienti nei propri business, le banche devono migliorare e ridefinire i propri processi e, come evidenziato prima, focalizzandosi principalmente su quelli inerenti alla propria clientela. Evidenti esempi di queste azioni coordinate sono :

- Ridefinizione di ruoli e attività nelle filiali grazie all'ottimizzazione e alla standardizzazione dei processi, nonché l'integrazione con i sistemi CRM³¹;

³¹ In economia aziendale il concetto di "*customer relationship management*" (CRM) o gestione delle relazioni con i clienti è legato al concetto di fidelizzazione dei clienti. Esistono tre tipi di CRM: il CRM operativo, fatto di soluzioni metodologiche per automatizzare i processi di *business* che prevedono il contatto diretto con il cliente; il CRM collaborativo, dato da metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione per gestire il contatto con il cliente; ed infine il CRM analitico, fatto di procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente grazie ai dati forniti dal CRM operativo.

- Miglioramento delle prestazioni della forza vendita attraverso l'implementazioni di workstation di nuova generazione per fornire ai dipendenti di filiale strumenti migliori per orientare e coinvolgere la clientela in modo efficace;
- Definire e formare nuovi profili professionali in grado di interagire con nuove modalità di contatto con la clientela nelle filiali;
- Migliorare o creare del tutto i sistemi di online banking grazie l'integrazione di strumenti didattici e simulatori per affrontare meglio le esigenze e le problematiche dei clienti più portati al "fai da te";
- Sviluppare i nuovi sistemi basilari per il *mobile banking*, in modo tale da riuscire a fornire servizi che diano la possibilità di operare in movimento, ovunque e in qualsiasi momento tramite i dispositivi mobili;
- Integrare tutti i canali distributivi, per facilitare la trasparenza e la condivisione dei dati in modo che si riesca ad analizzare le abitudini ed esigenze di acquisto della clientela;
- Ristrutturare i cataloghi di prodotti e servizi bancari in base alla segmentazione della clientela.

Soltanto introducendo ed applicando azioni come queste sarà possibile per le banche affacciarsi al mondo del *mobile banking* e riuscire a trarne profitti e benefici, offrendo e catturando un elevato valore (Barnes S. & Corbitt B., 2013).

CAPITOLO 3

Il Mobile Banking

Le Banche stanno ridefinendo i loro *business model* grazie ai servizi di *Mobile Banking*, anche se a velocità estremamente variabile che dipende da istituto a istituto.

Ma cosa è esattamente il *Mobile Banking*?

E' un nuovo modo di “fare banca”, che si basa sullo spostamento del centro delle relazioni commerciali con i clienti dallo sportello allo *smartphone*. E' un termine usato per indicare operazioni bancarie e finanziarie come transazioni, pagamenti o semplicemente controllo dei movimenti nel proprio conto corrente tramite un servizio mobile.

Il settore finanziario negli ultimi anni sta vivendo una vera e propria rivoluzione digitale copernicana, dove ormai i clienti fruiscono dei servizi grazie a pochi passaggi e a veloci click su *smartphone*, *tablet* o *PC*. La banca tradizionale ha perso il proprio appeal per i nuovi consumatori, appartenenti a un'era del tutto digitalizzata, risultando gravata da elevati costi fissi di personale e strutture fisiche. La diffusione del *mobile banking* sta quindi cambiando completamente la relazione banca – cliente, modificando radicalmente il modo di vivere la quotidianità dei servizi bancari e di fare banca.

La digitalizzazione e il *mobile* diventano così i due driver principali di crescita del *business*. Ma la relazione “a distanza” ottenuta tramite i dispositivi mobili viene richiesta soprattutto dalla nuova clientela, dai più giovani e pretendono questa tipologia di relazione in maniera imprescindibile e irrinunciabile.

In una recente analisi effettuata da Nielsen³² emerge gli utilizzi principali tra gli italiani del *mobile banking*: il 55% controlla in ogni momento e luogo il saldo e i movimenti, mentre un 20% controlla l'andamento degli investimenti e ancora solo un 25% utilizza effettivamente lo *smartphone* per effettuare operazioni bancarie. La stessa ricerca registra una crescita rilevante dell'80% in più rispetto l'anno precedente di clienti che utilizzano App di *mobile banking* da *smartphone* e *tablet*.

³² <http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2016/from-e-commerce-to-banking-such-as-mobile-is-transforming-payments.print.html>

Naturalmente spesso accade che le banche tradizionali cercano di proseguire, nonostante le difficoltà, la strada dell'innovazione, non abbandonando però le filiali e cercando di integrare il *mobile* in una strategia multicanale, cercando di migliorare la *customer experience*. Per quest'ultimo obiettivo le strade principalmente perseguite sono l'assistenza tramite chat su aspetti di consulenza, di risparmio e di finanziamento.

Invece, per quanto riguarda il lato dell'operatività, troviamo come soluzione spesso perseguita i servizi di pagamenti tra persone (P2P) e i prelievi da sportelli automatici senza carta (ATM Cardless) che attirano principalmente un target giovane e digitalizzato. E' naturale che ci siano ancora elevati ostacoli da superare sulla strada del cambiamento, da parte delle banche tradizionali ma parte dei clienti. Una fetta importante di clientela difficilmente è motivata all'utilizzo di questo nuovo canale, spesso per la poca familiarità con il mondo delle app. Ed' è proprio per questo motivo che si parla di *mobile banking* come una *disruptive innovation*, perché è proprio ad una nuova clientela giovane, con nuovi bisogno che si propone.

Il servizio del *mobile banking* ha attualmente tutte le carte in regola per costituire lo strumento principale di rigenerazione del business delle banche, grazie al suo innovativo *business model*, basato su un processo d'apertura di conto facile e immediato, e su delle caratteristiche riassunte nella Figura 12.

Figura 12: Banche Mobile First



Fonte: Innovation group, 2014

Grazie alla velocità e alla facilità di creazione di un conto, alla possibilità di ricevere su smartphone le notifiche di pagamento, ai suoi bassi costi e non solo, le banche “*mobile first*”, basate su app per smartphone e sull’assenza di filiali, rappresentano oggi un elemento strategico e di sviluppo continuo nel processo di integrazione della strategia omnicanale della banca. Se si riuscirà a superare il modello attuale di servizio delle banche, facilitando nel contempo con un sostegno finanziario la realizzazione di obiettivi e desideri dei clienti, in una cornice digitale meno fredda tramite il supporto e la condivisione di informazioni dei social network, molto probabilmente il *mobile banking* si affermerà come unico modello nei servizi finanziari. Proprio per tale motivazione quest’ultimo deve essere tenuto sotto controllo dalle banche tradizionali, poiché rappresenta una vera e propria minaccia per quest’ultime.

Ed è questa la motivazione per la quale è necessaria una profonda analisi del fenomeno, che sarà effettuata nel prossimo capitolo, per capirne al meglio tutte le sue sfaccettature, dall’evoluzione dello stesso ambiente bancario fino ad arrivare alle modalità utilizzate dalle stesse banche per soddisfare la nuova generazione Y, completamente digitale.

3.1 Scenario Evolutivo del Mobile Banking

Il *Mobile Banking* è ormai una realtà in forte crescita, non solo nel resto del mondo ma anche in Italia, dovuta, come detto in precedenza, ad un’elevata predisposizione dei clienti per l’utilizzo in mobilità dei nuovi *smart connected devices*³³. Le ultime ricerche hanno evidenziato come in circolazione ci siano più di 4 milioni di tablet e 25 milioni di smartphone. Ciò comporta la necessità per le banche italiane e non di essere presenti su tutti i nuovi canali in un’ottica di multicanalità, con l’obiettivo di offrire ai propri clienti

³³ Conosciuto anche come *smart connected products* sono prodotti, risorse e altre cose incorporate con processori, sensori, software e connettività che consentono lo scambio di dati tra il prodotto e il suo ambiente, produttore, operatore / utente, e altri prodotti e sistemi. La connettività abilita anche alcune funzionalità del prodotto a esistere al di fuori del dispositivo fisico, in quello che è noto come cloud del prodotto. I dati raccolti da questi prodotti possono essere quindi analizzati per informare il processo decisionale, consentire efficienze operative e migliorare continuamente le prestazioni del prodotto. Non può riferirsi solo all’interazione con oggetti del mondo fisico ma anche all’interazione con oggetti virtuali (ambiente informatico), come nel caso delle *app mobile bank* che vengono connesse con il cloud della banca.

servizi tradizionali in maniera più efficiente, sia per soddisfare le necessità dei nuovi utenti, desiderosi di una banca unicamente mobile.

Nonostante ciò, attualmente solo il 10% della percentuale di possessori di smartphone in Italia utilizzano i servizi di *Mobile Banking*, dato molto basso se messo a confronto con i tassi raggiunti da altri paesi. Quest'ultima sta, però, registrando una crescita elevata, pari a +40% nel 2015 rispetto al 2014 (The Innovation Group³⁴, 2018).

Da aggiungere e sottolineare, oltre alla forte crescita, è che l'ampia presenza delle banche sulla scena *mobile* non ha comportato unicamente un cambiamento nelle abitudini di accesso, per quanto riguarda le tempistiche e i modi, ai servizi bancari da parte dei vari utenti, ma bensì ha comportato anche una lenta ma evidente modifica nell'approccio dei risparmiatori nei servizi bancari. Difatti, nelle decisioni finanziarie, questa nuova tipologia di consumatori è fortemente cambiata, poiché i clienti attivi sul canale *mobile* dichiarano di riuscire ad avere, grazie al monitoraggio continuo permesso dalle App, un forte controllo sul proprio denaro, riuscendo così a ridurre la frequenza degli scoperti sui conti correnti e i tempi di pagamento e aumentare la tendenza al risparmio, a fronte di una sostanziale intensificazione dei rapporti tra cliente e banca.

E' evidente, di conseguenza, l'enorme impatto che ha avuto il *mobile banking* sia sull'ecosistema bancario e sia sulla vita di tutti i giorni dei clienti. In questo paragrafo si analizzeranno i modelli distributivi delle banche e la loro evoluzione nel tempo, per poi passare nel prossimo a focalizzare l'analisi sui nuovi entranti nel mondo bancario.

3.1.1 *L'Evoluzione dei modelli distributivi delle banche e cenni storici*

Le innovazioni tecnologiche stanno radicalmente modificando il modo di vivere e lavorare. A causa di tutte le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, le tradizionali modalità di rapporto e comunicazione con il cliente stanno velocemente cambiando. La ricerca di innovazione da parte delle banche per incontrare (ed anticipare) le richieste di

³⁴ <https://www.theinnovationgroup.it/blog/banking/banking-summit-2018-un-evento-dedicato-alla-trasformazione-del-settore-bancario/?lang=it>

maggior flessibilità da parte dei clienti non è però una questione emersa negli ultimi anni con le note evoluzioni nel campo delle tecnologie dell'informazione.

Partì tutto con l'introduzione negli anni 60 delle "automated teller machine" (gli ormai noti ATM, più spesso identificati in Italia col nome "Bancomat"). Inizialmente non erano tante le operazioni che potevano essere effettuate: difatti l'ATM fu progettato solo per effettuare prelievi o depositi, ma per la prima volta accadde che una carta magnetica, utilizzabile anche in futura e sotto copertura di un codice, poteva comportare il ritiro di contanti dal conto personale. I vantaggi principali che derivarono per le banche da queste macchine furono la possibilità di tagliare i costi, ridurre le code agli sportelli delle filiali e inoltre un evidente aumento di ricavi, grazie agli oneri legati alle transazioni diventate più comuni. All'inizio, però, gli ATM avevano anche importanti problematiche, come lo stato offline della macchina che non permettevano di controllare il saldo del cliente per verificare se contenesse il denaro sufficiente per coprire il prelievo (per questa motivazione era definito un limite giornaliero di 150\$ per i prelievi). C'è stata poi negli anni una forte evoluzione degli ATM, che li hanno portati ad essere una vera e propria "banca al di fuori della banca", arrivando ad offrire un'ampia gamma di servizi. Ad'oggi l'ATM permette al correntista che disponga di una carta di debito, grazie all'utilizzo della carta magnetica e dopo aver digitato il codice personale di sicurezza (PIN), di prelevare denaro dal proprio conto corrente secondo dei limiti massimi giornalieri e mensili prestabiliti e di usufruire di un vasto numero di servizi di tipo sia informativo che dispositivo, come informazioni sul saldo del proprio conto corrente e pagamenti di varie utenze.

Il mondo bancario oggi va alla ricerca di un sistema multicanale per la fruizione dei servizi e prodotti bancari, che comporta l'utilizzo di strumenti come telefono, PC, internet, Smartphone e Tablet. Per passare dall'ATM ad un canale che può essere identificato come un primo passo verso il mobile banking, il servizio di phone banking rappresenta un ulteriore strumento sviluppato dalle banche per offrire un'assistenza comoda e costante ai propri utenti. E' un canale alternativo, introdotto nel mondo bancario dagli anni '90, il primo che può essere definito di "remote banking". Questo canale opera mediante un call center con cui il cliente può entrare in contatto grazie alla digitazione di un codice o frase di riconoscimento (password) da riferire all'operatore con

cui entra in contatto. La motivazione per la quale gli istituti bancari hanno deciso di introdurre il servizio di *phone banking* è la rapidità delle operazioni garantite da un operatore posto di fronte ad un terminale: infatti, in orari in cui non è presente l'operatore fisico è possibile comunque usufruire del servizio tramite un operatore automatico. Analizzando con attenzione i call center bancari odierni, quest'ultimi non sono più dei semplici punti di contatto ma bensì dei veri e propri uffici della banca; ciò è dovuto dallo svolgimento di attività veramente delicate e anche complesse che possono essergli affidate. E' un servizio efficiente tanto che conta una percentuale di chiamate risolte (in cui il cliente ottiene una risposta conclusiva all'interno della telefonata) che raggiunge il 90% dei casi . Inoltre, è da aggiungere che lo stesso canale è molto evoluto, tanto da assumere caratteristiche multicanali anche al suo interno, con l'integrazione di altri strumenti per il rapporto e l'interazione con la clientela non più solo "a voce", ma anche via sms, e-mail, chat e videochat.

In anni ancora più recenti le banche hanno introdotto un'ulteriore innovazione, l'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. Tramite il sito internet della banca, i clienti possono controllare i dettagli del proprio conto ed effettuare svariate transazioni senza muoversi da casa. Nonostante gli innumerevoli vantaggi per i clienti, l'online banking si è diffuso molto lentamente, a causa delle problematiche di carattere tecnologico e la poca fiducia da parte dei clienti nei confronti del mondo di internet. Quest'ultima tecnologia ha modificato completamente lo scenario 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 (Maude, D., Raghunath, R., and Sands, P. 2000).

Tramite questi continui sviluppi della tecnologia nel campo bancario, e con lo straordinaria diffusione di internet in ogni casa, per le banche nasce un'importante opportunità di estendere i servizi offerti alla propria clientela, grazie ad una sempre maggiore penetrazione nella vita quotidiana di tutti gli utenti. Ad oggi si può affermare che l'internet banking abbia dato una spinta innovativa al mercato del banking e abbia dato la possibilità di modificare completamente il rapporto con la banca, prima inteso come

il semplice “recarsi in filiale”. Grazie a quest’ultimo infatti è diventato possibile accedere al proprio conto ed effettuare un’ampia gamma di operazioni, più o meno complesse, seduti nel proprio ufficio o a casa propria.

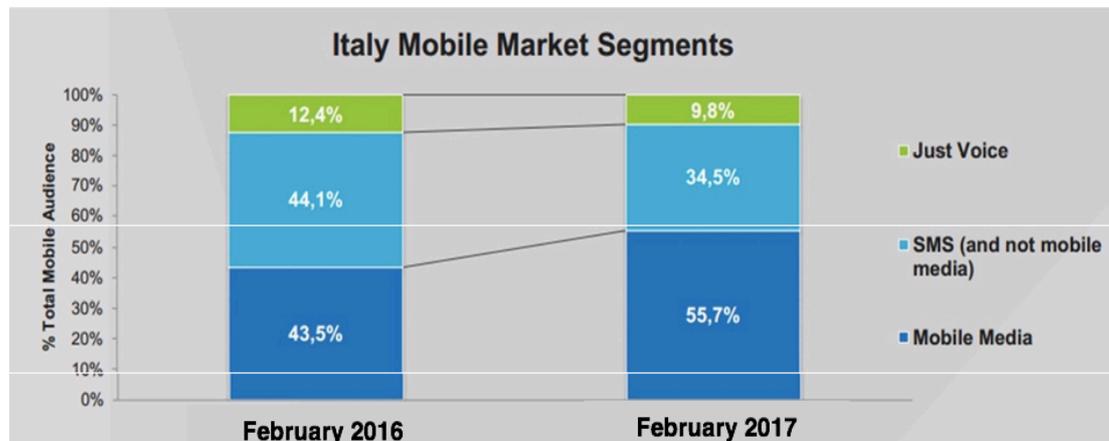
Nonostante ciò, l’*internet banking* presenta delle forti limitazioni, ovvero il fatto di dover necessariamente disporre (congiuntamente) di un computer e di una connessione internet. Ciò non solo limita la possibilità di fare banking ovunque, ma ne limita anche la diffusione. La soluzione a questa problematica è data dal livello di distribuzione dei telefoni cellulari, che proprio per questa ragione rappresentano per le banche una straordinaria potenzialità, che andremo ad analizzare nel corso dei capitoli.

Il continuo sviluppo tecnologico ha permesso al *mobile banking* di introdursi per sopperire ai limiti sopra citati in merito all’*internet banking*: il *mobile banking* dà la possibilità di ampliare il concetto di “*Anywhere Banking*”. Per accedere ai servizi di banking servirà unicamente il proprio telefono cellulare. Il continuo lancio di nuovi smartphone ha inciso pesantemente sulle abitudini dei consumatori e di conseguenza è cambiata velocemente anche la modalità di offrire servizi e di fare comunicazione e marketing da parte del mondo aziendale e delle stesse banche.

Nel 2012, a livello mondiale, il mobile banking con tutti i suoi servizi sono stati utilizzati da poco più di 590 milioni di persone e la maggior parte delle banche ha dato la possibilità ai propri utenti di usufruire di almeno un punto di accesso mobile, tramite SMS o App o mobile website (Jupiter Research, 2013). Ma questo è solo uno degli aspetti che le banche devono tenere in considerazione in relazione all’enorme diffusione degli smartphone. Infatti è importante evidenziare le funzionalità principali utilizzate da parte dei possessori di telefoni cellulari. Quest’ultime sono evidenziate nella Figura 13, e sono essenzialmente tre le categorie d’uso: “solo voce”, SMS, “Mobile Media”³⁵.

³⁵ 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).

Figura 13: Funzionalità utilizzate dai possessori di dispositivi mobili



Fonte: ComScore, 2017

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 (+28% registrato solo tra 2016 e 2017) a discapito delle due categorie più "tradizionaliste" che non fanno ricorso alle funzionalità più avanzate offerte dai dispositivi di ultima generazione, rilevando così che l'evoluzione è ancora lontana dal concludersi (ComScore, 2017).

Cosa potrebbe portare a sottoscrivere un prodotto bancario per la prima volta è proprio il mobile banking, grazie alla rapidità e semplicità del servizio da utilizzare in totale autonomia. I mercati più colpiti dalla trasformazione delle banche tradizionali in "banche mobili" saranno il Nord America, l'Europa occidentale, più quelli asiatici di Giappone, Cina e Corea del Sud. La motivazione è che sono i paesi in 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 digitale.

Nello specifico, in Italia le potenzialità non si riducono: le previsioni dimostrano che il Mobile banking riuscirà, grazie alla diffusione e alla familiarità che gli italiani hanno con il telefono cellulare, a raggiungere nei prossimi quasi tutti i possessori di conto corrente in Italia e a conquistare completamente le fasce di utenti "non bancarizzate".

Altro elemento importante è la diffusione degli strumenti tecnologici (smartphone e tablet), in grande crescita nei prossimi tre anni. Nello specifico i numeri del mobile sono davvero esorbitanti: se nel 2013 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 il 62% degli italiani (Nielsen, 2014).

Tali numeri rendono evidente che è fondamentale per le banche focalizzarsi sul Mobile Banking: è facile pensare che nel breve termine gli utenti di quest'ultima riusciranno a conquistare una popolazione sempre più ampia, conquistando anche fasce di utenza non "bancarizzate", come gli appassionati di nuove tecnologie.

Ad oggi un gran numero di banche offre ai propri clienti almeno un servizio di Mobile Banking. Solitamente le banche che sono restie ancora a questo cambiamento sono di piccole dimensioni, ma nonostante ciò hanno intenzione di realizzare i servizi nei prossimi sei mesi (50%) o nel prossimo anno (30%).

In ogni caso, secondo i dati raccolti da una recente ricerca di CeTIF³⁶, l'approccio tradizionale delle banche deve essere velocemente mutato. Nello specifico, il nuovo *disruptive business model* delle banche si evolverà probabilmente secondo due fasi:

1. Una prima fase in cui l'evoluzione delle strategie commerciali e di distribuzioni non comporteranno il completo abbandono dei canali fisici, ma una specializzazione di quest'ultimi secondo un criterio di collocazione geografica e tipologia di clienti. Gli sportelli saranno, quindi, diversi da quelli attuali, anche per quanto concerne il livello di innovazione: diverranno leggeri, self

³⁶ Il Centro di Ricerca in Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari (CeTIF) dal 1990 realizza studi e promuove ricerche sulle dinamiche di cambiamento strategico e organizzativo nei settori finanziario, bancario e assicurativo. Ogni anno CeTIF attiva più di 15 Competence Centre e Osservatori, cui possono partecipare gli oltre 10.000 professionisti che costituiscono il suo network e organizza oltre 10 workshop dedicati a banche e assicurazioni, con l'obiettivo di favorire fra i partecipanti lo scambio di esperienze su temi specifici e sull'adozione di pratiche innovative. A tutto ciò si aggiungono i progetti di ricerca internazionali realizzati in collaborazione con le principali università e società di analisi e di ricerca presenti nel mercato. Le attività si focalizzano principalmente sugli effetti dello sviluppo di nuove strategie, sull'innovazione normativa, sull'approfondimento di prassi organizzative e di processo e sugli effetti dell'introduzione dell'innovazione tecnologica. Tra i partner istituzionali di CeTIF figurano: Banca d'Italia, IVASS, ABI, ANBP, ANIA, AIPB e CONSOB. (fonte: sito ufficiale CeTIF <https://www.cetif.it>)

service, specializzati, orientati alla consulenza o al transazionale, con l'obiettivo di sfruttare le possibilità offerte dai canali remoti e renderne maggiormente sostenibile il modello di redditività, differenziandone l'operatività in virtù delle differenti strategie.

2. Una seconda fase, in cui a causa del continuo sviluppo di nuove banche unicamente *mobile*, dovuto principalmente al cambiamento totale del target di riferimento che diverrà negli anni unicamente improntato su un'ottica digitale e mobile, tutte le banche saranno portate all'eliminazione completa del canale fisico basato sulle filiali. Di conseguenza, tutte le banche in un prossimo futuro baseranno la propria strategia unicamente sul canale mobile e il rapporto tra banca e cliente sarà gestito solo tramite predefinite *app*.

Risulta ormai evidente che il canale *mobile* è sempre più vicino ad essere il canale vincente per i servizi di *banking*. Ma unicamente per le banche in grado di saper cogliere l'opportunità attuale e il potenziale rappresentato da quest'evoluzione tecnologica si apriranno delle importanti strade che comporteranno un rilevante vantaggio competitivo nel nuovo business: possibilità di essere i nuovi pionieri nell'offerta di servizi e contenuti innovativi, valorizzazione del proprio brand, sviluppo di servizi ad hoc per i nuovi clienti sono solo le principali opportunità per le banche che si addentreranno completamente per primi nel *mobile banking*.

Per quanto riguarda, invece, i vantaggi ottenibili, basti pensare alla riduzione dei costi di transazione e i costi organizzativi, all'immensa raccolta di dati e informazione sui comportamenti della propria clientela ottenibile grazie alle nuove ed evolute Apps, utilizzabili poi per migliorare il servizio proposto per gli utenti nel complesso e per il singolo cliente nello specifico.

Infine, un ultimo aspetto da aggiungere all'analisi dell'evoluzione del modello distributivo delle banche è l'entrata di nuovi *player*.

“E' possibile che i diversi attori coinvolti nelle nuove forme di E-Business e in forme innovative di pagamento trovino accordi per presidiare alcune o tutte le differenti parti della catena del valore. L'aggregazione dei servizi di pagamento e servizi a valore

aggiunto (*loyalty, couponing, advertising, ticketing, ecc.*) offerti da player finanziari e non finanziari sembra dunque essere l'elemento principale su cui si baserà lo sviluppo del mercato. La rete e la tecnologia Mobile si dimostrano il mezzo ideale per favorire tali sviluppi. Tocca al mercato riflettere sul cambiamento di paradigma che dovrà portare a nuove possibilità di fruizione, comunicazione e fidelizzazione del cliente e, quindi, alla nascita di nuovi prodotti e servizi, non solo per quanto riguarda il canale fisico, ma per tutti i dispositivi di supporto alla mobilità in un'ottica integrata." (Paolo Gatelli, 2017)

E' difatti molto probabile che il nuovo mercato sarà costituito da una fitta rete di relazioni basate sulla *coopetition*³⁷, un tipo di collaborazione competitiva auspicata oggi da banche, provider di servizi di pagamento, payment institution e altri operatori non finanziari.

E' questa una probabile descrizione del futuro contesto bancario e delle possibili strategie di collaborazione che si affiancheranno a quelle distributive. Un mondo bancario basato sulla collaborazione e sulla condivisione, che comporterà un continuo sviluppo del mondo bancario e dello stesso fenomeno del *mobile banking*.

³⁷ La coopetizione (calco del termine inglese, *coopetition*, utilizzato anche in italiano) è una strategia di business che coniuga le caratteristiche di competizione e cooperazione. Essa si realizza tra imprese concorrenti che scelgono di collaborare limitatamente a certe attività del proprio business. La coopetizione prevede un esplicito accordo preliminare tra due o più imprese, che stabiliscono quali attività dovranno essere svolte in modo congiunto e quali invece saranno eseguite in modo autonomo. In tal modo, la coopetizione consente alle imprese di ottenere i benefici tipici della cooperazione senza precludere loro l'autonomia in specifiche attività. I vantaggi assicurati dalla coopetizione includono, tra gli altri: il vantaggio informativo, connesso con l'acquisizione di informazioni non agevolmente ottenibili dalle imprese singolarmente; il vantaggio transazionale, derivante dalla possibilità di accedere a determinati beni a condizioni più favorevoli, ad esempio a causa degli elevati volumi; il vantaggio di mercato, ad esempio quando si dispone di una rete di vendita condivisa; il vantaggio di prodotto, se la collaborazione è volta allo sviluppo congiunto di un prodotto, o di un suo componente essenziale.

3.1.2 Le piattaforme del Mobile Banking

Andiamo ora a chiarire quali sono le attività che fanno parte del *Mobile Banking*. Esse sono molteplici e derivano da più piattaforme. Le principali sono: SIM, SMS, *Mobile Site* e *Mobile Application*. Analizziamole nello specifico.

La prima piattaforma (SIM) è oggi ormai poco diffusa, differentemente dagli SMS che sono utilizzati maggiormente. Difatti le banche in Italia utilizzano questa modalità per compiere delle attività base, informative o di avviso. Un esempio lampante sono gli SMS di allerta sulle carte di pagamento o anche di notifica per attività svolte sui conti correnti. Un'altra attività svolta tramite SMS sono i servizi di trading: spesso gli SMS permettono di controllare l'andamento di un titolo, impostando un prezzo e ricevendo un SMS quando il titolo raggiunge il prezzo impostato. L'elemento vincente dei messaggi è la facilità di utilizzo anche per i meno digitali che ad esempio possono non essere in possesso dei cellulari di nuova generazione, ma è sicuramente una tipologia di servizio circoscritta a una particolare target di clienti, ancora poco propensi all'interazione continua con la banca: infatti è un servizio limitato da una sostanziale univocità della relazione con il cliente, a cui non è richiesta alcuna risposta alla banca.

Nel nuovo ambiente bancario completamente digitale, i principali sforzi delle banche sono però indirizzati ad allontanarsi da queste precedenti metodologie di interazione con il cliente, e ad avvicinarsi invece ad una nuova strategia *Mobile* verso il mondo delle Apps per smartphone e tablet, utilizzati principalmente da un nuovo target di clienti, giovani e alla ricerca di una prima banca. Ci si avvicina quindi anche, ma in modo solo marginale all'*Internet Banking*, cioè all'utilizzo dei siti *mobile*, unicamente di sostegno alle Apps. I siti web delle banche vengono difatti utilizzati in maniera istantanea per informazioni rapide, poiché per l'utilizzo non c'è bisogno di alcun tipo di download o dipendenza da un'*Application store*³⁸ specifico. Inoltre anche per le banche stesse c'è più flessibilità per

³⁸ L'App Store è uno strumento realizzato e ideato da Apple disponibile per iPhone, iPod touch e iPad che permette agli utenti di scaricare e acquistare applicazioni disponibili in iTunes Store. Le applicazioni possono essere sia gratuite che a pagamento, e possono essere scaricate direttamente dal dispositivo o su un computer. La stessa idea è poi stata utilizzata e creata anche da altri sistemi operativi, come Windows e Android per i propri dispositivi, rendendo così possibile l'utilizzo di una stessa app su tutti i dispositivi mobili.

quanto riguarda gli aggiornamenti veloci, essendo una piattaforma più rapida per aggiornare contenuti e funzionalità (anche dalla parte del cliente non è richiesto alcun download per gli aggiornamenti, operazione al contrario obbligatoria per le *App Mobile*). Ma persiste l'elemento negativo presente anche nell'utilizzo di SMS: l'univocità del canale di comunicazione che si crea tra le banche e i propri utenti.

Le *App Mobile*³⁹ sono diventate quindi le soluzioni più ricercate sia dai clienti che dalle banche stesse, suscitando un forte interesse da entrambi i fronti. Le banche italiane stanno però tardando alla creazione di queste App da poter sfruttare al meglio: ormai i principali gruppi bancari e le nuove *Mobile Banks* sono in possesso di app per i diversi sistemi operativi, mentre le banche italiane sono molto spesso ancora presenti solo in versioni "beta". Altro errore spesso commesso da banche che stanno cercando di avvicinarsi al mondo del mobile è la presenza di più App per una stessa banca. Ciò è dovuto dall'intenzione di alcune banche di coprire più funzionalità, senza però capire che la volontà degli utenti è proprio quella di avere un controllo semplificato e quindi di avere la possibilità di svolgere più attività riassunte in un'unica App. Il motivo di questa presenza di più applicazioni per la stessa banca è l'aver sottovalutato il fenomeno del *mobile banking*: difatti le banche nelle prime versioni delle proprie app hanno ritenuto di aver introdotto il massimo dei servizi possibili tramite la recente rivoluzione digitale; dopo l'introduzione di ulteriori attività da parte di banche concorrenti, la stessa banca spesso trova difficoltà ad aggiungere un ulteriore servizio alla propria app poiché non predisposta ad ulteriori sviluppi, non ritenendoli in precedenza necessari. Da ciò si evince che le banche non erano preparate all'enorme cambiamento del sistema bancario degli ultimi anni (Nicoletti, 2014)

³⁹ Un'app per dispositivi mobili si differenzia dalle tradizionali applicazioni sia per il supporto con cui viene usata sia per la concezione che racchiude in sé. Si tratta a tutti gli effetti di un software applicativo che per struttura informatica è molto simile a una generica applicazione, ma che generalmente è caratterizzata da una semplificazione ed eliminazione del non strettamente necessario, al fine di ottenere leggerezza, essenzialità e velocità, in linea con le limitate risorse hardware dei dispositivi mobili rispetto ai desktop computer. Questo fa sì che le funzionalità delle app siano molto limitate in quanto molto mirate ad una determinata funzione. Il nome stesso, di per sé un'abbreviazione, può essere percepito come una semplificazione del nome completo "applicazione" per dare l'idea di un qualcosa di semplice e piccolo.

3.1.3 Le nuove necessità da soddisfare

La ‘rivoluzione digitale’ ha modificato radicalmente il modo di vivere e di comunicare delle persone, con impatti significativi su tutti i comparti produttivi. Al giorno d’oggi sono più di 3,5 miliardi gli utenti di internet nel mondo ed i *social network* hanno rappresentato una vera e propria seconda ‘rivoluzione digitale’, riuscendo a penetrare nella vita quotidiana della maggior parte della popolazione mondiale.

Il mondo bancario non è rimasto esente da questa trasformazione: alcuni operatori extrabancari sono penetrati con la loro strategia innovativa nell’arena competitiva, sostituendosi alle banche nell’offerta di alcuni servizi e proponendone di innovativi. Circa il 42% dei *Chief Executive Officer* provenienti dal mondo bancario ritiene che il proprio business sarà completamente trasformato nei prossimi 3 anni e il 65% è preoccupato dal fatto che il modello di business possa essere rivoluzionato da nuovi entranti (KPMG, ‘Global CEO Outlook Survey 2016’).

La sfida tra banche tradizionali e nuovi *competitor*, spesso identificati nelle nuove e innovative mobile banks, è attualmente aperta ed il risultato finale dipenderà unicamente dalle capacità delle banche di trasformare i propri modelli di business per rispondere alle nuove esigenze della clientela.

Il portfolio dei servizi delle banche oggi è, infatti, sempre più ricco di nuove funzionalità e applicazioni mobili, con l’obiettivo di attirare l’interesse e l’attenzione dei propri utenti e dei nuovi target che si stanno andando a sviluppare. Proprio per soddisfare questa nuova tipologia di clientela, alla ricerca di una prima banca spesso unicamente mobile poiché desiderosa di svolgere tutte le attività con veloci click, si stanno diffondendo con successo a livello mondiale banche unicamente mobile, le *mobile Bank*, con servizi di *banking low-cost*. Queste banche si propongono di portare all’estremo il paradigma delle banche in mobilità, rendendo possibile svolgere tutte le funzioni di relazione che la banca può avere con la propria clientela unicamente grazie alle applicazioni *mobile*. Più nello specifico, riguardo il rapporto che si viene ad instaurare tra banca e cliente, ci sono due principali elementi, legati alla mobilità, che sono definiti di rilevante importanza: il primo, elemento positivo, è che l’adozione del canale mobile da parte delle banche stesse ha comportato un aumento dei punti di contatto tra il cliente e la banca, portando un elevato aumento dei ricavi da parte di quest’ultima; al contrario

il secondo, aspetto maggiormente negativo, è l'infedeltà del cliente, che diviene quindi sempre più distaccato dalla banca, essendo ormai lontani dal concetto del legame con la filiale "sotto casa". Secondo questa visione diviene sempre più importante per le banche cercare di definire delle dinamiche di contatto e di semplificare maggiormente il rapporto, utilizzando ad esempio design delle applicazioni che siano *user-centered*⁴⁰, interfacce e processi veloci e intuitivi, filiali riorganizzate secondo e ultime necessità dei clienti. Quest'ultime devono, più nel particolare, implementare un approccio più consulenziale, con l'obiettivo di invertire il verso della relazione: non dovrà essere il cliente a cercare la filiale, ma bensì sarà la banca, che ormai riveste un ruolo da consulente, ad andare verso il cliente. Nonostante ciò, le filiali dovranno essere ridotte oppure completamente ristrutturate attraverso una nuova metodologia di implementazione, rendendole più digitali, veloci e intuitive, poiché ormai poco utilizzate dai nuovi clienti: il vantaggio sarà una riduzione di costi che permetterà alle banche di investire maggiormente nello sviluppo di servizi digitali per i clienti della nuova era digitale (Thomposon, C., Leininger, R., Bhatt, R. 2017).

Il nuovo target di clienti è alla ricerca di un'applicazione che riesca a sposare alla perfezione i propri bisogni e magari anche ad anticiparli, rendendo l'esperienza d'uso unica, veloce e vincente in qualsiasi contesto e momento della giornata. Un'applicazione di questo tipo è la chiave di successo per le banche. Nelle applicazioni bancarie questi concetti sono ancora più rilevanti rispetto le restanti tipologie di app. Difatti l'utilizzo di tali applicazioni è legato al bisogno dei clienti di gestire i propri interessi finanziari, dai più importanti e quelli rilevanti unicamente per la gestione quotidiana, e di conseguenza gli utenti devono avere continuamente la percezione e la chiarezza che tutte le operazioni da lui compiute siano limpide, semplici, certe e soprattutto sicure. Le banche devono quindi essere sempre vicini all'utente ed a tutte le sue necessità e bisogni, cercando di soddisfarli prontamente e di mantenere una sicurezza elevata nel continuo di tutte le operazioni; rendendo trasparenti tutte le operazioni che gli utenti compiono e garantendo

⁴⁰ Il termine indica un prodotto focalizzato unicamente sul proprio utilizzatore, con l'intento di soddisfare ogni suo bisogno e necessità, e che sia intuitivo e facile da usare per quest'ultimo.

in ogni momento e in ogni luogo la disponibilità dei servizi, le applicazioni bancarie porteranno sicuramente le stesse banche proprietarie al successo.

Dopo l'analisi dei nuovi bisogni dei clienti, è fondamentale analizzare l'altra faccia della medaglia, cioè le banche che offrono questi servizi. L'analisi di tali banche, le new entrants del mondo bancario, anche chiamate "*mobile bank*" sarà effettuato nel dettaglio nel prossimo paragrafo, in modo tale da avere una visione completa del fenomeno.

3.2 Il settore del Mobile Banking

Erano gli inizi degli anni 90 quando cominciarono a svilupparsi e diffondersi le prime "*Digital Bank*", primi prototipi di banche virtuali che offrivano i propri servizi e operavano unicamente tramite Internet. Per gli istituti di credito tradizionali quest'entrata rappresentò una vera e propria sfida, basata sulla proposta di un nuovo modello di banca completamente online. Nel 2018, a distanza di quasi trenta anni, si può affermare che tale fenomeno non costituiva un caso destinato a sfumare, ma ad oggi queste tipologie di banche continuano a crescere ad un elevato tasso di crescita e al di sopra della media del settore.

Ad oggi, il concetto di banca retail/tradizionale appare superato dal nuovo modo di erogare servizi finanziari, quelli proposti nell'economia e dei business più avanzati degli operatori chiamati "*Mobile First*", le banche che operano unicamente via *mobile*. Di questi nuovi entranti che propongono un business model completamente innovativo e digitale possiamo citare: le americane Moven e Simple, la francese Soon (Axa Banque), la giapponese Jibun Bank e la tedesca N26. Tali banche hanno definito come loro principale, e a volte anche unica, interfaccia con i clienti gli schermi e le app dei device mobili. Gli elementi su cui si vanno a focalizzare sono l'*user experience* e il design delle proprie applicazioni che deve essere facile ed intuitivo: infatti se la banca deve essere dalla parte del cliente, e da notare che anche questa sfumatura è in completa opposizione all'approccio delle banche tradizionali, una particolare attenzione da parte della sua offerta va dedicata proprio alla semplicità di utilizzo e di interazione con l'applicazione, e la possibilità di diffondere velocemente servizi che possano sfruttare l'attuale

onnipresenza dei vari device mobili, con l'obiettivo di educare e responsabilizzare i comportamenti finanziari di tutti gli utenti. Dall'esempio e dall'esperienza dei nuovi entranti nel mondo bancario e pionieri del *mobile banking*, anche le banche tradizionali stanno metabolizzando quest'ultima disruptive innovation e stanno capendo che una *user experience* avanzata, insieme al lancio di un servizio innovativo basato sull'uso del *device mobile*, sono il punto d'accesso al successo nel business nascente del *Mobile banking*.

Proprio per comprendere cosa ha indotto i *new entrants* ad addentrarsi nel mondo del mobile banking, sarà utile svolgere un'analisi del settore.

3.2.1 Analisi Strategica del M-Banking

In questo paragrafo e nel prossimo si andrà ad analizzare in visione strategica il settore del *mobile banking* (chiamato in tale analisi anche “m-banking”), con lo scopo di definire quali opportunità i *new entrants* hanno intravisto in questo nuovo fenomeno e cosa li ha spinti ad introdursi nel mercato (Stuart J. Barnes e Brian J. Corbitt, 2015).

Le opportunità per un vantaggio competitivo variano ampiamente da un'azienda a un'altra, proprio come le regole e l'intensità della competizione variano ampiamente da un settore all'altro. La complessità della sfida della gestione di un'innovazione aumenta notevolmente quando l'innovazione stessa penetra nel cuore della strategia di un'impresa (o di un settore). Quindi, per capire gli impatti dell' m-banking c'è la necessità di un quadro strategico globale. Porter ⁴¹ fornisce un quadro utile per questo tipo di approfondimento, chiamato per l'appunto “le 5 forze di Porter”, in cui analizza sia le forze economiche e competitive in un segmento di un settore, nel nostro caso l' *m-banking*.

⁴¹ Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico ed economista statunitense. Porter è uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale. I suoi obiettivi più importanti erano quelli di poter determinare come una società (azienda), o una regione, possa costruirsi un vantaggio competitivo. Egli introduce il modello delle “5 forze” nel suo scritto *Competitive Strategy* nel 1980. Il modello delle cinque forze competitive (anche detto analisi della concorrenza allargata o analisi delle cinque forze di Porter) è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva. Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

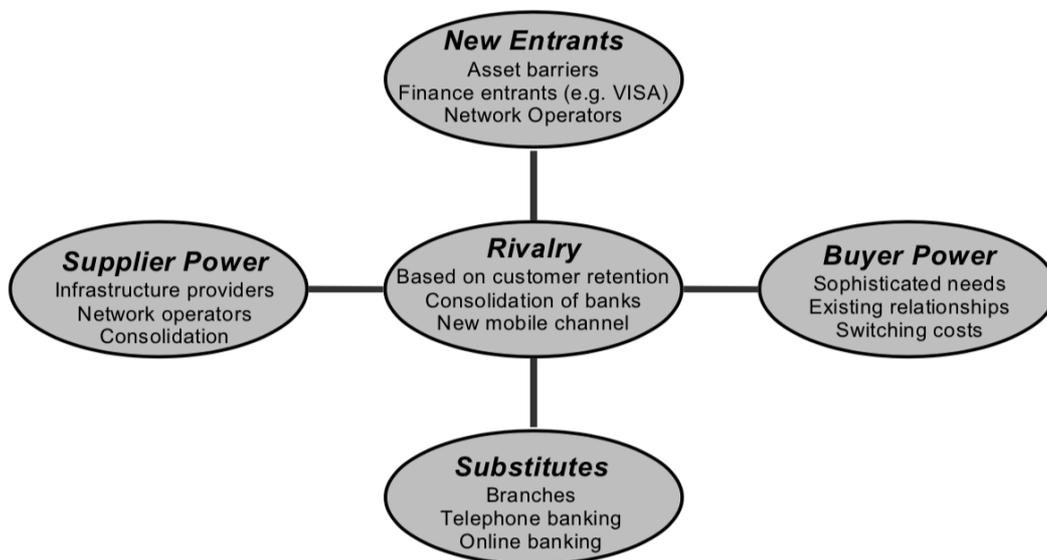
Le 5 forze alla base di questo ragionamento sono:

- posizionamento dei concorrenti diretti;
- minaccia di nuovi entranti nel segmento industriale;
- minaccia di prodotti o servizi sostitutivi;
- potere contrattuale degli acquirenti;
- potere contrattuale dei fornitori.

Questa analisi del settore dei servizi m-banking servirà quindi a definire il punto di vista strategico, per fornire una comprensione delle forze che incidono sulla capacità del modello di business del m-banking di avere successo nella fornitura di servizi bancari.

La Figura 14 mostra la struttura di Porter, evidenziando alcuni degli elementi chiave per ciascuna delle cinque forze. E' evidente che ci sono elementi importanti in ciascuna delle 5 forze, sottolineando un grado molto forte di concorrenza nella fornitura di servizi bancari *mobile*. Esaminiamo la struttura in modo più dettagliato.

Figura 14: Le 5 forze di Porter nel Mobile banking



Fonte: Stuart J. Barnes e Brian J. Corbitt, 2015.

1. Concorrenti Diretti (*Rivalry*)

Le banche sono i principali attori nella fornitura di servizi di m-banking. Tuttavia esiste la possibilità per altri soggetti di accedere al mercato che offre prodotti specifici. Il settore bancario è da sempre competitivo, con un'ampia selezione di banche in funzione, sebbene le fusioni e le acquisizioni abbiano sostanzialmente ristretto il mercato per il consumatore. Ma in questo specifico segmento di mercato, la rivalità è a un livello spietato, con molte banche concentrate sulla costruzione di relazioni con i clienti in giovane età senza una prima banca e molto legati al digitale, piuttosto che provare a farlo con clienti consolidati verso la concorrenza. Attualmente il settore dell'm-banking è ancora embrionale, caratterizzato da una manciata di servizi base forniti ma in rapido rinnovamento grazie alle continue innovazioni nel mercato. Perciò, la rivalità in questo settore è attualmente media ma in rapida crescita. Una questione chiave dal punto di vista delle banche è il costo-beneficio di fornire nuovi servizi digitali. E' importante analizzare il ruolo dei nuovi canali nell'incremento del costo per cliente (CPC). Precedenti investimenti in bancomat e banca telefonica, ad esempio, sebbene con costi medi per transazione significativamente più bassi, erano così convenienti e popolari da indurre elevati volumi di transazioni e quindi maggiori costi per cliente. Durante il periodo dal 1995 al 2005, il CPC è aumentato del 39%. Da allora, sono stati effettuati ulteriori investimenti IT⁴², come lo sviluppo dell' online banking, che rendessero ancora più facile effettuare transazioni e che aumentassero i CPC, a favore delle banche (Maude, D., Raghunath, R., e Sands, P.; 2006).

⁴² L'espressione tecnologia dell'informazione, in acronimo TI (in inglese *information technology*, in acronimo IT), indica l'utilizzo di elaboratori e attrezzature di telecomunicazione per memorizzare, recuperare, trasmettere e manipolare dati, spesso nel contesto di un'attività commerciale o di un'altra attività economica. Il termine si usa comunemente come sinonimo di computer e reti di computer, ma ricomprende anche altre tecnologie di distribuzione dell'informazione come la televisione e i telefoni. Parecchie industrie sono legate alla tecnologia dell'informazione, inclusi hardware, software, elettronica, semiconduttori, internet, attrezzature per telecomunicazione, commercio elettronico e servizi informatici. Il termine *tecnologia dell'informazione* nel suo senso moderno apparve per la prima volta in un articolo del 1958 pubblicato nella *Harvard Business Review*; gli autori Harold Leavitt e Thomas L. Whisler commentavano che "la nuova tecnologia non ha ancora un unico nome consolidato. La chiameremo tecnologia dell'informazione (TI)." La loro definizione consiste di tre categorie: tecniche di elaborazione, l'applicazione di metodi statistici e matematici al processo decisionale e la simulazione di pensieri di ordine superiore attraverso programmi informatici.

Altri elementi che giocheranno un ruolo importante nello sviluppo di servizi di m-banking sono le alleanze. Nel nuovo ecosistema digitale mobile economico, i servizi online dei consumatori richiedono che diversi input siano combinati e che creino e forniscano un elevato valore. Le risorse e le capacità complementari degli operatori mobili, delle banche, altri servizi finanziari, i fornitori di infrastrutture, i sviluppatori di software, gli esperti di sicurezza saranno tutti soggetti fondamentali e svolgeranno un ruolo importante, con banche e operatori al centro della gestione del processo del m-banking. E' quindi fondamentale abbandonare la rivalità per ottenere nuove innovazioni/tecnologie, con l'obiettivo di offrire ai consumatori un prodotto più attraente.

2. I nuovi entranti (*New entrants*)

Come già detto in precedenza, il settore bancario è altamente competitivo. Questa competizione si estende anche nel mondo di internet e di conseguenza nella parte online e mobile del servizio. Nel settore bancario online, molte banche unicamente online hanno sfidato le banche fisiche (retail) con i loro servizi innovativi. Con l'aumento della presenza di questa tipologia di banche *mobile*, i clienti stanno velocemente apprezzando questo nuovo modo di usufruire dei servizi bancari e si stanno avvicinando, soprattutto i più giovani e digitali, al *mobile banking*.

Mentre le percezioni dei clienti si rafforzano, ci sono d'altra parte elevate minacce per i nuovi entranti nel mercato. Queste minacce derivano dalla presenza di forti protagonisti nel mondo bancario e dei pagamenti. Un esempio lampante può essere un giocatore forte nel mercato dei pagamenti, come VISA⁴³, che vanta delle elevate competenze e il valore del marchio, che può facilmente sfruttare per attirare clienti dalla sua parte. Ha, difatti, la possibilità di costruire servizi nuovi, differenziati e a valore aggiunto per m-banking, come i trasferimenti interbancari, utilizzando le proprie conoscenze di mercato e competenze nei trasferimenti sicuri. Un certo numero di sviluppi si sono già verificati in

⁴³ Visa Inc. è una joint venture di 21.000 istituzioni finanziarie che emettono prodotti con il marchio Visa, principalmente carte di credito, e di debito con il brand V-Pay. Nel 2011 VISA è leader mondiale nel mercato delle carte di credito con il 50,1% del valore complessivo delle transazioni, davanti a Mastercard con il 33,5%. Nelle carte di debito detiene il 76,9% del mercato, davanti a Mastercard con il 18,9%.

quest'area. Da aggiungersi alle minacce sono gli operatori di rete⁴⁴, che possiedono già un rapporto di fatturazione potente con i clienti, grazie al quale è possibile fare leva per fornire ulteriori servizi finanziari, emarginando così le banche (Stuart J. Barnes e Brian J. Corbitt, 2015).

E' quindi evidente che per i nuovi entranti le barriere all'ingresso per il mobile banking sono alte. Per entrare un potenziale concorrente deve avere un'ottima conoscenza del mercato e dei bisogni del consumatore.

Infine il costo del capitale è anche molto alto in termini di spesa IT.

3. Prodotti e servizi sostitutivi (*Substitutes*)

Una delle principali minacce alla redditività del mobile banking è la disponibilità di prodotti e servizi sostitutivi per il consumatore. Il mercato bancario al dettaglio ha creato ormai una serie di canali per servizi bancari, compresi telefono, internet e filiali bancarie. Qualsiasi di questi possono essere considerati i canali di interazione dei clienti con i fornitori di servizi bancari, sostitutivi per i servizi di m-banking. Questi servizi hanno creato grandi basi di clienti. Allo stato attuale, per ottenere successo, i clienti di servizi di *remote banking* alternativi devono essere convinti del valore aggiunto dei servizi di m-banking, in modo tale da comportare il loro trasferimento da una tipologia bancaria all'altra. Molto spesso nel mondo degli affari, le tecnologie alternative sono viste come sostitute l'una per l'altra. In realtà possono anche essere viste come complementari. Agli occhi del consumatore, sono invece viste come più canali di attività del servizio con varie tecnologie, cioè alternative che completano un servizio unico, in questo caso quello bancario. Ciò può rafforzare il prodotto nel suo complesso e consentire alla tecnologia di essere percepita dalle imprese come un complemento piuttosto che come un sostituto.

Ma ciò è possibile unicamente per la parte dei clienti restia al mondo digital, e che vuole mantenere un contatto fisico con la banca; per quanto riguarda le nuove generazioni digitali, queste sono alla ricerca di un servizio completamente rinnovato, basato unicamente sul *mobile*, poiché non sentono più l'esigenza di avere un contatto diretto e

⁴⁴ Gli operatori di telefonia mobile (operatori reali di rete mobile) sono i gestori della rete telefonica mobile cellulare.

personale con la banca; ed è proprio su quest'ultima parte di clienti che le banche unicamente *mobile* devono puntare.

4. Potere contrattuale degli acquirenti (*Buyer Power*)

In definitiva, da come si evince dai punti precedenti, i clienti tengono le redini quando arriva alla selezione dei canali distributivi per il servizio bancario. Il settore bancario tende ad essere basato, difatti, su un modello incentrato sul cliente, in cui l'accento è posto sulla gestione della relazioni con i clienti e sulla crescita della soddisfazione dei consumatori. Il potere contrattuale dell'acquirente tende ad aumentare grazie alla deregolamentazione e alla fornitura dei servizi bancari via Internet, sebbene fusioni e acquisizioni siano un'ulteriore tendenza che ha contribuito a ridurre la scelta del cliente.

Nonostante ciò, a sfavore dei clienti e del loro spostamento ad un'altra banca ci sono i costi di commutazione, che di solito non sono particolarmente alti, ma che le banche aumentano grazie a costi aggiuntivi (ad esempio, difficoltà nel chiudere i conti bancari o trasferimento di pagamenti automatici), rendendo difficile così lo spostamento.

D'altra parte, il cliente non si ferma spesso di fronte a costi elevati quando ritiene che una banca diversa possa soddisfare le sue esigenze, da ritenere ormai altamente sofisticate; se un servizio fornisce un valore significativo al consumatore ed è facile per quest'ultimo imparare ad utilizzarlo e ad interagirci, i clienti tendono ad essere fortemente attirati, anche senza una rilevante spinta da parte delle banche (Stuart J. Barnes e Brian J. Corbitt, 2015).

5. Potere contrattuale dei fornitori (*Supplier Power*)

I principali fornitori di servizi bancari *mobile* sono le banche madri. Oltre a quest'ultime, si aggiungono le società coinvolte nella gestione di servizi mobili, che forniscono l'infrastruttura (hardware e software) e lo sviluppo di contenuti, che anche rappresentano una parte importante della catena del valore. Difatti, Senza adeguate competenze nello sviluppo e nella fornitura di servizi mobili, le banche non possono raggiungere il mercato dei consumatori. I costi per ottenere tali risorse sono equilibrati in base alla domanda prevista, che è una delle principali determinanti della fornitura di banche di servizio m-banking. Questo mercato è attualmente ragionevolmente competitivo. Nel mercato dei

fornitori, un'ulteriore elemento fondamentale è la tendenza del consolidamento tramite fusione e acquisizione. Una tale mossa potrebbe rafforzare la posizione degli operatori, i quali, alla fine, controllano la relazione di fatturazione con il cliente.

Nel complesso, il settore del *mobile banking* sta maturando sempre più velocemente. È soggetto a una varietà di industrie e forze che potrebbero svolgere un ruolo importante nel determinare la struttura futura di concorrenza. I clienti, in accordo con i bisogni in via di sviluppo, sono un potente fattore determinanti del successo di questo nuovo canale bancario sui canali esistenti. Mentre il settore si continua a sviluppare, è probabile che la concorrenza venga creata attraverso la rivalità delle banche, potenziali nuovi entranti della finanza e delle telecomunicazioni e dal ruolo sempre più potente dei fornitori (in particolare operatori e fornitori di infrastrutture).

E' quindi evidente che se si ha una visione limpida del mercato e soprattutto dei bisogni dei consumatori, i nuovi entranti, che basano l'intero *business model* sulle piattaforme mobile e su soluzioni *digital*, riusciranno a conquistare velocemente la posizione di leader nel mercato.

3.2.2 La diffusione dei servizi mobile

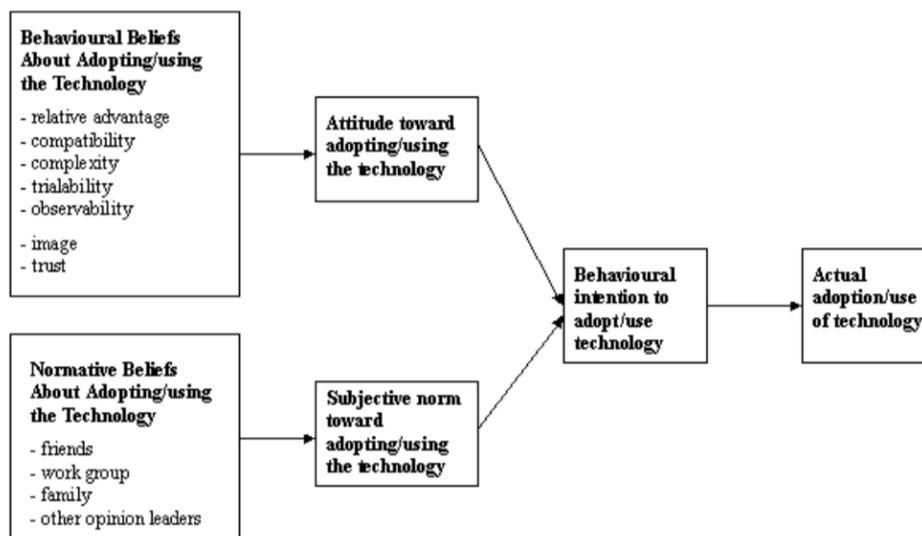
Un altro aspetto importante da analizzare riguardo la visione e le opportunità per i nuovi entranti per le stesse banche tradizionali è l'accettazione della nuova tecnologia da parte dei consumatori. L'adozione di servizi mobile è un fenomeno complesso da prevedere. In qualche mercato, i servizi wireless sono stati accolti con apatia. Infatti in quest'ultima è indicato come l'adozione del nuovo sistema bancario sia andata a rilento in luoghi come il Regno Unito e Hong Kong . In altri mercati, invece, il successo dei servizi è stato altamente diffuso; in Giappone, *i-mode*⁴⁵, lanciato già nel febbraio 1999, ha avuto un tasso di crescita degli abbonati di quasi 1 milione al mese (*Mobile Media Japan*, 2007).

⁴⁵ I-mode (dall'inglese *information mode*) è un protocollo per l'interscambio di dati a pacchetto su piattaforme mobili, quali telefoni cellulari e smartphone. Permette di navigare in internet sui siti compatibili e di usufruire di diversi servizi, tra cui il mobile banking. Il sistema è molto diffuso in Giappone. L'i-mode è stato sviluppato nel 1999 da NTT DoCoMo, il principale operatore giapponese di telefonia mobile.

In questo paragrafo verranno svelate alcune delle complessità dell'adozione della tecnologia applicata ai servizi di m-banking. L'obiettivo è quello di ottenere alcune informazioni sulle possibili determinanti del successo o del fallimento nell'adozione del mobile banking tra i consumatori in diversi mercati.

Come base per l'analisi, saranno usate la teoria del comportamento pianificato (TPB) (Fishbein e Ajzen, 1998) e la teoria del comportamento pianificato (Rogers, 1995). Grazie a quest'ultime saranno esaminati i fattori che influenzano l'adozione e la diffusione nel sistema sociale di nuove tecnologie o servizi come il *mobile banking*. La figura 15 mostra la base per l'analisi in questione.

Figura 15: Modello generale dell'accettazione di una tecnologia



Fonte: Stuart J. Barnes e Brian J. Corbitt, 2015.

Secondo la teoria del comportamento pianificato ci sono cinque caratteristiche che sono importanti nello spiegare la diffusione delle innovazioni, come ad esempio l' m-banking: il vantaggio relativo, la compatibilità, la complessità, la sperimentazione e l'osservabilità.

Invece, la TPB assume che l'uso effettivo e volontario di una tecnologia è determinato dall'individuo e dalla sua intenzione comportamentale, che a sua volta è determinata

dall'atteggiamento dell'individuo verso l'uso della tecnologia e delle norme soggettive presenti nell'ambiente sociale dell'individuo. Negli ultimi anni, le scoperte delle due teorie sono state riunite in una più generale, chiamata teoria dell'accettazione della tecnologia (Venkatesh, V. and Davis, F. , 2000), che comprendono dei fattori aggiuntivi da prendere in considerazione, in particolare l'immagine e la fiducia.

Il modello fornisce un quadro interessante per l'analisi del potenziale dei servizi del mobile banking. Valutando gli atteggiamenti e le norme associate all'uso della tecnologia, si possono esaminare più dettagliatamente gli aspetti della probabile diffusione del m-banking in diversi mercati.

La figura 15 suggerisce che l'atteggiamento di un individuo nei confronti dell'adozione del mobile banking è determinato da sette caratteristiche chiave. Esaminiamo ciascuna di queste.

- **Vantaggio relativo:** la proposta di valore unica dei servizi di m-banking è che sono disponibili "in movimento". Molti altri aspetti del servizio, come l'interattività e l'accesso remoto non sono unici. Il vantaggio relativo di m-banking dipende fortemente dai servizi bancari esistenti, elettronici o di altro tipo. Per esempio, nei mercati emergenti - come la Cina o l'India - il mobile banking crea una principale fonte di vantaggio relativo dal fornire un accesso al canale mobile per molti individui per i quali il banking online era in precedenza inaccessibile (Datta, A., Pasa, M. & Schnitker, T., 2001). L'M-banking rappresenta quindi il potenziale per l'accesso a distanza e a basso costo ai servizi bancari. Tuttavia, nelle economie mature in cui i servizi di banca remota sono più sviluppati, come il Regno Unito, gli Stati Uniti, i Paesi Bassi e la Germania, il vantaggio relativo del m-banking sarà minore. In questi mercati, gestire la ricchezza dei servizi è un aspetto importante per il posizionamento sul mercato (Wurster, T. & Evans, P. , 2000). In questi casi il settore bancario per il consumatore è già saturo di molteplici attività bancarie e di canali come il telefono e l'online banking. Qui, m-banking rappresenta solo un canale di estensione dei servizi precedenti.

- **Complessità:** La complessità dell'm-banking è dettata dalle tecnologie disponibili, dall'infrastruttura e dall'usabilità dei servizi. Ci sono difatti vincoli tecnologici, come la bassa potenza, la difficoltà nell'input dei dati e la piccolezza degli schermi per i dispositivi portatili. Nelle aree laddove è disponibile l'accesso online tradizionale, è probabile che l'uso di tali dispositivi sia considerato più complesso e meno soddisfacente di quello bancario online. Questo è certamente il caso di molti servizi bancari WAP (Barnes, S.J. & Vidgen, R. , 2001). Aree senza preconcetti sui servizi online, come i mercati in via di sviluppo, sono probabilmente più orientati verso inuovi servizi mobili. Tuttavia, è facile sovrastimare questo vincolo, dato che nella maggior parte dei casi è la nuova generazione digitale ad affacciarsi a questa modalità bancaria, e per questi nuovi clienti non c'è una forte fedeltà ai precedenti canali, essendi nuovi nel mercato.
- **Compatibilità:** il servizio del m-banking deve essere compatibile con le esperienze del cliente e il comportamento. Ma la compatibilità stessa varia ampiamente tra i diversi mercati. Una parte fondamentale di quest'ultima dipende dall'esperienza dell'utente con altre tecnologie e servizi. Questo aspetto potrebbe essere analizzato anche in termini di utilizzo di telefoni cellulari, PC, servizi bancari online, e servizi bancari telefonici.
- **Sperimentazione:** La maggior parte delle ricerche di mercato condotte nelle economie sviluppate dimostra che i clienti sono comprensibilmente disposti a pagare per i servizi mobili. I clienti, tuttavia, devono continuamente essere incoraggiati a provare tali servizi, in modo tale da comprendere la loro *value proposition*. È probabile che la definizione dei prezzi dei servizi ad un livello abbastanza basso possa essere una parte importante per costituire una forte seguito per il mobile banking (Stuart J. Barnes e Brian J. Corbitt, 2015).
- **Osservabilità:** L'immediatezza dei servizi di m-banking crea un livello relativamente alto di osservabilità. L'utilizzo del M-banking è altamente interattivo e, su alcuni servizi, tale le transazioni vengono soddisfatte immediatamente. L'osservabilità può essere migliorata attraverso le stesse persone che avvertono e vedono altri usare i servizi di m-banking, Tuttavia,

a meno che l'osservatore non abbia contattato un'utente già fedele al servizio, spesso è molto difficile capire nello specifico i servizi e soprattutto gli aspetti riguardante sicurezza (concetto importante analizzato nel paragrafo: mobile security). L'osservabilità è in qualche modo ridotta anche a causa del fatto che alcuni aspetti importanti dell'innovazione, come la rete tra i vari utenti, sono spesso poco visibili.

- Immagine: In relazione alla visibilità, l'immagine degli utenti dell'app utilizzata per i servizi è molto importante in alcuni mercati. In effetti, come è stato dimostrato nel mercato europeo, statunitense e giapponese, molti utenti selezionano gli stessi telefoni e servizi sulla base del miglioramento dello stato sociale e dell'immagine dell'individuo. È possibile, quindi, che le stesse idee di immagine possano estendersi alla proprietà dei servizi bancari mobili (Hart, P.D., 2000).
- Fiducia: Una delle maggiori difficoltà per la fiducia nei servizi di mobile banking è proprio, come anticipato prima, la sicurezza. In termini di tecnologia, il canale di transazione mobile è molto recente e nuovo e ha bisogno di costruire una percezione della sicurezza tra i consumatori. Come con è accaduto con l'Internet tradizionale, potrebbe richiedere del tempo, ma potrebbe essere più semplice, poiché le nuove generazioni sono già abituate a condividere informazioni con il web. Inoltre, un altro elemento da sottolineare è che sarà più semplice per i marchi esistenti la creazione di una fiducia solida da parte dei clienti, mentre sarà più complicato per le nuove banche unicamente mobile. Nonostante ciò, è da dire quest'ultime avranno sicuramente un approccio più innovativo nei confronti dei clienti completamente digital, e questo è sicuramente un punto a loro favore (Stuart J. Barnes e Brian J. Corbitt, 2015).

Un'ulteriore elemento che va ad aggiungersi all'analisi è che l'adozione del m-banking da parte di una persona sarà soggetta anche all'ambiente sociale in cui si trova quest'ultima. Difatti, l'individuo attribuisce in base all'adozione della tecnologia da parte di altri soggetti, come amici, colleghi di lavoro e membri della famiglia un valore diverso

alla stessa tecnologia. Da ciò si evince quanto il sociale giochi un ruolo importante, particolarmente attivo tra i gruppi di età più giovani, dovuto dal loro forte interesse ai social e alla popolarità (Puca, 2001). Questo comporta che probabilmente ci sarà una differenza di età nella penetrazione dell'm-banking. Gli individui appartenenti a un segmento più giovane tenderanno ad essere fortemente influenzati da i loro coetanei. Dal momento che i telefoni cellulari sono abitualmente utilizzati per la comunicazione sociale, la possibilità di trasmettere feedback sull'utilizzo del mobile bank tramite community tenderà ad essere più veloce e sviluppata. Infatti, questo tipo di utenti spesso interagiscono con i loro cellulari e con i propri amici "mettono in mostra" qualsiasi nuovo contenuto attraente. Pertanto, il passaparola tra gli utenti può essere importante, poiché il consumatore trasmette un messaggio sull'esperienza così rilevante e convincente che riesce a convertire al servizio altri utenti.

3.3 I vantaggi del mobile banking: 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 o alle nuove banche unicamente mobile, sviluppando servizi su alcune delle piattaforme analizzate nei paragrafi precedenti.

3.3.1 L'Aumento dell'efficienza operativa

L'aumento dell'efficienza operativa è la prima opportunità che spinge gli istituti finanziari e le nuove banche ad entrare nel nuovo mercato del *Mobile Banking*. Il crescente peso dei canali diretti ha comportato il cambio di approccio ai canali più tradizionali, come ad esempio le filiali. Il maggior utilizzo dei canali diretti può aiutare ad aumentare la produttività dei dipendenti grazie ad un aumento nell'efficienza delle operazioni quotidiane. Difatti, le operazioni più semplici potranno essere svolte dai clienti nei tempi "morti" della giornata, come la pausa pranzo e il ritorno a casa, grazie semplicemente al proprio Smartphone, dando così la possibilità agli operatori in filiale il compito di svolgere, appunto, operazioni a più elevato valore aggiunto. Da evidenziare, inoltre, è che ci saranno miglioramenti visibili riguardo i tempi di attesa e code in filiale.

Altro elemento importante è che grazie al crescente utilizzo del canale Mobile si potrà penetrare maggiormente nella vita dei propri clienti, offrendo una gamma sempre più ampia di funzionalità. Sempre più banche stanno offrendo servizi di livello superiore attraverso le potenzialità dei nuovi dispositivi, allontanandosi dai servizi di base unicamente informativa. Non solo, quindi, servizi che sfruttano la geolocalizzazione dei dispositivi come la ricerca di ATM e filiali più vicine, ma bensì funzionalità avanzate, che sfruttano ad esempio la fotocamera che permette di abilitare il deposito degli assegni oppure per consentire di effettuare il pagamento di una bolletta tramite il proprio device scattandone una fotografia.

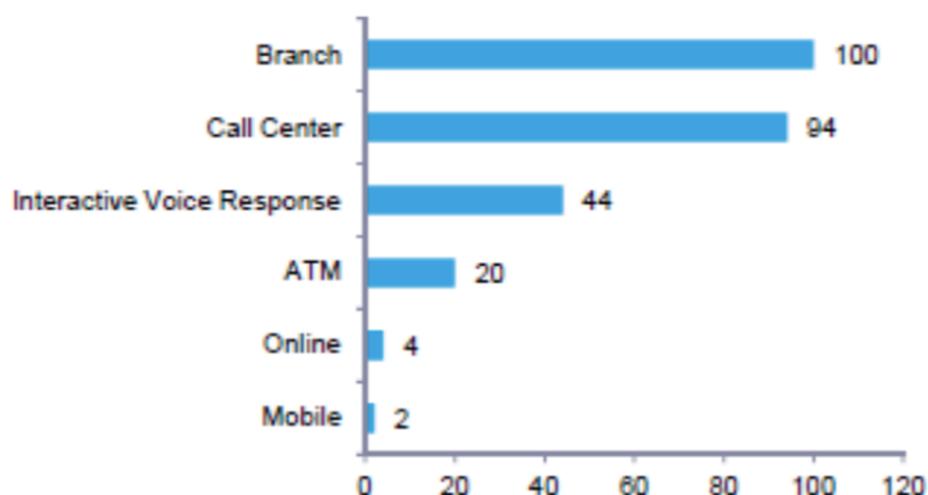
In aggiunta le banche potrebbero arrivare ad effettuare campagne di marketing mirate, offrendo ai propri clienti dei coupon “intelligenti” che li raggiungano quando si trovano all’interno di determinati punti vendita. Tali coupon potrebbero provenire da un consorzio costituito tra banche e produttori (e/o rivenditori) e gli istituti finanziari riceverebbero una percentuale per ogni coupon utilizzato. E’ quindi evidente che lo sviluppo degli smartphone e delle applicazioni mobili ha reso possibile questa idea, permettendo un continuo e rapido aggiornamento delle offerte per i clienti, e dando la possibilità alle stesse banche e istituti di ottenere dati importanti sui propri clienti. Questa particolare soluzione non richiede investimenti ulteriori da parte dei rivenditori, mentre da la possibilità alle banche di utilizzare al meglio le relazioni già instaurate con tutti i brand e i rivenditori (Benetti, G. Correale, A. 2016).

3.3.2 *La riduzione dei costi transazionali*

Una strategia integrata che includa l’offerta di servizi di *mobile banking* darà la possibilità alle banche di ottenere una maggiore efficienza operativa e una conseguente riduzione dei costi. La possibilità di utilizzare servizi bancari in mobilità offrirà, come già detto in precedenza, un maggiore livello di servizio ai clienti, e di conseguenza creerà anche la possibilità di ottenere maggiori entrate grazie ad un maggiore tasso di utilizzo dei servizi e ad una riduzione delle spese operative legate alla gestione della transazione effettuata dal cliente dovuta ad una minore interazione diretta. Il costo di un’operazione tramite *mobile banking* risulta inferiore anche di 10 volte in confronto al costo di un’operazione

tramite ATM e di 50 volte inferiore se paragonato ad una transazione effettuata in filiale, considerati il processamento, la trasmissione e l'archiviazione dei dati e documenti da parte del personale bancario. La riduzione dei costi è dovuta, dunque, ai processi automatizzati del mobile banking che risultano meno costosi e che vengono in gran misura sostenuti dai clienti in totale autonomia. Nella figura 16 sono presentati schematicamente i costi del fenomeno appena evidenziato.

Figura 16: I costi di processamento per i canali di utilizzo



Fonte: Deloitte, 2017

Come è stato già evidenziato, il mobile banking è utile per ridurre la dipendenza del cliente da ATM e filiali: difatti il cliente non sarà più obbligato a visitarli per usufruire dei servizi della banca. Inizialmente non sarà una vera e propria sostituzione dei canali tradizionali, ma è lecito credere che man mano i contatti con la filiale saranno sempre più limitati ad operazioni caratterizzate da un più alto grado di complessità, fino ad arrivare ad uno sviluppo esponenziale delle app che permetteranno anche operazioni come quest'ultime: in quel momento il canale mobile sostituirà definitivamente i canali tradizionali. Inoltre si prevede che maggiori saranno le transazioni effettuate tramite mobile, maggiore sarà la possibilità di chiudere ed eliminare le filiali con scarse performance e di conseguenza aumentare l'efficienza operativa, potendo così spostare 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 (Benetti, G. Correale, A. 2016).

3.3.3 L'aumento dei ricavi

Il mobile banking è destinato a diventare il canale dominante per gestire i servizi finanziari e per i più tradizionali utilizzi del proprio conto bancario. Il canale mobile offrirà agli utenti oltre ai tradizionali e più richiesti servizi, anche funzionalità 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. Tutto ciò renderà il mobile banking una vera e propria esperienza “a valore aggiunto” rispetto a tutti gli altri mezzi.

Una delle funzionalità principali che avrà un ruolo sempre più crescente sarà il *Mobile Payment*. Si tratta di un servizio di alto valore in termini di ricavi e per questa motivazione le banche devono essere rapide se non vogliono perdere l'occasione di svolgere un ruolo importante nel definire come i clienti utilizzeranno i propri device mobili. La maggior parte degli utenti preferiscono, difatti, adottare un servizio di mobile payment offerto dal proprio istituto bancario che uno proposto da un attore terzo, come PayPal⁴⁶.

Il *mobile banking*, però, offre anche altre opportunità alle banche per aumentare i propri ricavi. Un esempio è l'aumento del volume delle vendite, proprio perché sarà più semplice e immediato usufruire dei vari servizi ad un costo sufficientemente basso da parte delle banche. Inoltre, grazie all'aumento dell'efficienza operativa, è garantita anche

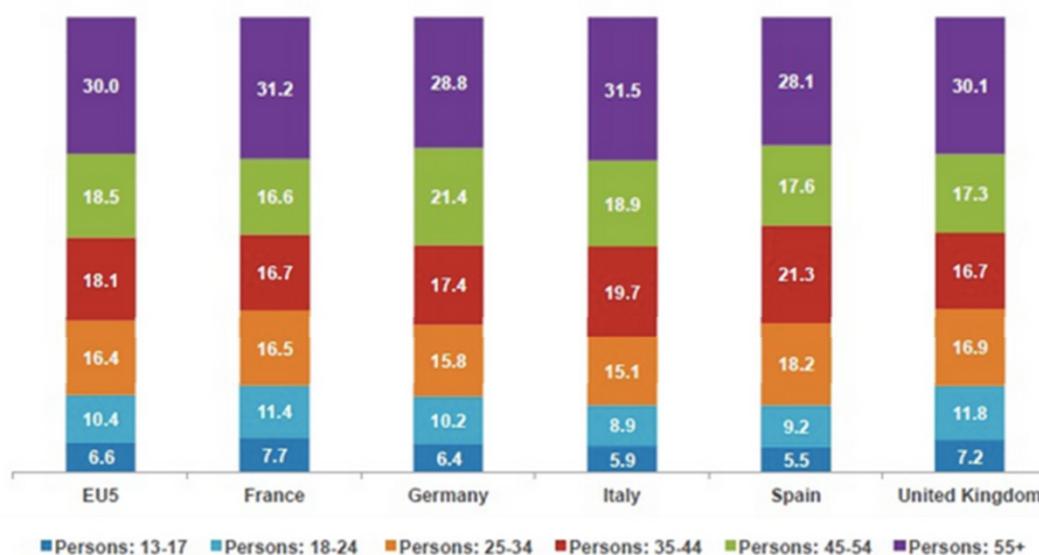
⁴⁶ PayPal Holdings, Inc. è una società che offre servizi di pagamento digitale e di trasferimento di denaro tramite Internet fondata nel 1999. In Italia offre servizi finanziari ai propri clienti operando quale istituto di credito. L'idea di base consiste nell'effettuare transazioni senza condividere i dati della carta con il destinatario finale del pagamento: il sistema infatti non trasmette i dati sensibili delle carte collegate al conto. Registrandosi gratuitamente presso il sito web della società, è possibile aprire il proprio conto PayPal, che consente di effettuare pagamenti, utilizzando l'indirizzo e-mail e la relativa password.

una riduzione di tutti i disagi provocati dai ritardi per soddisfare i clienti. Ulteriori ricavi derivano dall'introduzione di alcuni servizi in modalità Premium e, dunque, a pagamento. Due sono le scelte 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 con un crescente sviluppo e diffusione dei device mobili aumenta anche l'opportunità di ampliare la "presa" dei propri servizi finanziari e di attrarre nuova clientela, grazie alla percezione di una relazione "one-to-one" con la banca. Per i consumatori più giovani, come evidenziato in precedenza, il canale Mobile è 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 e innovativo istituto finanziario (Benetti, G. Correale, A. 2016).

Un'evidenza di questo fenomeno è descritta nella figura 17, dove si evince l'elevata penetrazione dei dispositivi Mobile tra i giovani, che per questo motivo diventano uno dei target principali per le banche. Difatti, circa il 35% degli utenti Mobile, considerando i 5 principali Paesi Europei (EU5), ha un'età inferiore ai 35 anni.

Figura 17: Utenti Mobile in EU5



Fonte: ComScore, 2017

Naturalmente sia le banche consolidate che le nuove mobile bank sono consapevoli di quanto sia fondamentale attrarre i clienti più giovani appartenenti alla generazione Y, nell'ottica di un rapporto lungo e duraturo, in modo tale da poter accompagnare i clienti per tutto il corso della loro vita, iniziando da quella lavorativa fino ad offrire servizi disegnati per le esigenze di ogni cliente, sfruttando le informazioni raccolte dalle interazioni sempre più frequenti. Inoltre, utilizzando i dispositivi mobili come un punto di contatto, le banche ottengono l'accesso a nuovi mercati, che sono spesso molto diversi da quelli tradizionali: diventa quindi un'opportunità per espandere la distribuzione grazie a operazioni di cross-selling e up-selling⁴⁷ ai clienti esistenti. Così, il Mobile Banking diventa un importante strumento di supporto 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*”⁴⁸. 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 aggiuntivi agli istituti finanziari. Grazie a questa tipologia di marketing si può stabilire una relazione diretta e duratura con il cliente (Benetti, G. Correale, A. 2016).

Infine un ultimo tema di grande interesse ma molto delicato, dal momento che tocca da vicino il tema della privacy, riguarda la possibilità di avere vantaggi tramite analisi dei dati relativi ai vari clienti: difatti le banche ottengono grazie al modello del mobile banking, una visione molto più ampia e specifica dei propri clienti e dei loro acquisti. Le banche si troveranno così in una posizione davvero privilegiata per sviluppare una nuova area di business focalizzata sull'analisi e la creazione di pacchetti di dati rivolti a

⁴⁷ L'up-selling è una tecnica di vendita che mira ad offrire al consumatore qualcosa di maggior valore rispetto alla sua scelta d'acquisto iniziale. Gli esempi classici sono l'estensione di garanzia, la proposta di un prodotto di gamma superiore, o il suggerimento di un brand con un margine più alto rispetto alla preferenza inizialmente espressa. Diversamente dall'up-selling, il cross-selling 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.

⁴⁸ 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. In questa categoria rientra anche il Mobile Marketing, ovvero le comunicazioni commerciali via smartphone e tablet.

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. Tali informazioni possono essere infatti utilizzate per raggiungere in modo più efficace e con un’offerta più mirata i clienti target.

3.3.4 *Customer Retention e Customer Satisfaction*

Dall’analisi precedente si evince che le banche devono aumentare il livello dei servizi offerti e ridurre, allo stesso tempo ridurre i costi per rimanere competitivi nel mercato. Un altro ruolo importante è ricoperto dai canali distributivi che permettono una soddisfacente “customer experience”, dato che le interazioni con gli utenti iniziano e terminano con i canali stessi. I clienti vogliono più convenienza, accessibilità, personalizzazione e sicurezza dal canale distributivo: le banche di conseguenza devono assicurare tutte queste caratteristiche e ciò sarà possibile unicamente grazie alle nuove tecnologie che permettono soluzioni sempre più personalizzate. Per entrare più nello specifico, è necessario che le banche riconoscano che esiste una domanda di innovazione da parte del mercato che richiede canali focalizzati principalmente 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.

I clienti stanno assumendo sempre di più una posizione privilegiata e di maggior controllo nella gestione della relazione con la banche, e le stesse banche se ne stanno accorgendo. Ma, a discapito delle banche, il livello di fiducia che i clienti nutrono per i propri istituti bancari continua sempre a diminuire, con il 40% dei clienti che dichiara di aver perso quel senso di sicurezza che in passato riponeva nelle banche. Tale cambiamento di fiducia comporta inevitabilmente un cambiamento del comportamento degli utenti. I clienti sono quindi meno “fedeli” nei confronti della propria banca e tendono spesso a cambiarla. Nonostante le dinamiche siano diverse nei vari Paesi e nei mercati, il trend globale è evidente: il numero di utenti che si affida ad una sola banca è infatti sceso al 25% nel 2017 rispetto al 37% del 2016 (Ernst & Young, “The customer takes control”⁴⁹, 2017).

⁴⁹ <https://www.ey.com/za/en/newsroom/news-releases/2012---press-release---september---global-consumer-banking-survey-2012>

Questa percentuale è particolarmente evidente in mercati più maturi, come ad esempio Stati Uniti e Europa, poiché i clienti hanno il desiderio di diversificare i propri depositi, in modo da ridurre i vari rischi causati da crolli e fallimenti. Ed è proprio su questo punto che le Mobile Banks devono focalizzarsi, sul catturare anche i clienti di altre banche consolidate che hanno deciso di cambiare. Difatti, le banche consolidate devono difendere la propria posizione sul mercato affrontando la concorrenza di nuove banche che hanno deciso di specializzarsi nei servizi di mobile banking. In questi contesti competitivi il punto fondamentale diventa quindi focalizzare la propria attenzione sugli aspetti legati alla “*customer satisfaction*” e “*customer retention*”, offrendo tutti i nuovi servizi richiesti dai clienti e dalle loro nuove esigenze. Un alto livello di sicurezza, costi bassi, maggiori funzionalità e facilità d’uso sono tutti degli elementi che incrementano il valore dell’offerta percepita dal cliente in relazione al *Mobile Banking*. Le banche devono tenere in considerazione che gli utenti adottano la nuova tecnologia nel momento in cui comprendono che sia facile da utilizzare e implementare.

L’aumento della soddisfazione dei clienti è strettamente collegata all’aumento della “*customer retention*”, in particolare in un ambiente poco stabile come quello descritto, in cui il cliente è libero di scegliere tra una moltitudine di servizi offerti dalle diverse banche. E’ naturale che i clienti diano la propria fedeltà per quelle banche che offrano più possibilità di scelta, sicurezza e convenienza: conquistando la maggior parte dei clienti, le banche avranno maggiore quota di mercato, maggior visibilità del proprio brand e quindi maggior profittabilità. Dare la possibilità al cliente di controllare il saldo, monitorare i movimenti e la disponibilità residua della carta di credito, effettuare trasferimenti di denaro ed addirittura ricevere ed sostenere pagamenti tramite il proprio dispositivo mobile può di certo aiutare a rendere più solida la relazione tra banca e cliente.

Altro passo fondamentale per le banche che vogliono entrare e conquistare il mercato è presentarsi come leader dal punto di vista tecnologico. Infatti, anche nel mondo bancario il marchio rappresenta per la clientela un fattore critico per la creazione della fiducia nella banca, essendo inteso come indice di sicurezza economico-finanziaria. Il Mobile Banking agisce sull’immagine della banca e ne accresce la reputazione; essere invece unicamente una Mobile bank ti rende pioniere di quest’ultimo e più visibile tra i clienti. 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. Solo in questo modo le banche riusciranno ad avvicinarsi agli utenti che sono sempre alla ricerca di prodotti e servizi moderni.

Dall'analisi appena svolta è evidente che il Mobile Banking aiuta a rafforzare la relazione con i propri clienti e la reputazione della banca, soprattutto perché nello scenario attuale appare sempre più importante il "passaparola". Difatti i clienti si parlano e si consigliano tra di loro, basti pensare che il 70% degli utenti cerca consigli relativi a servizi finanziari e banche da amici, colleghi o famigliari e, inoltre, spesso le stesse banche danno incentivi ai clienti che fanno passare altre persone alla stessa banca, basti pensare che la *mobile Bank N26* regala 15 euro ad ogni cliente per ogni amico portato ad iscriversi alla banca (Ernst & Young, "The customer takes control", 2016).

3.4 Opportunità e sfide del Mobile banking

Avendo ora una visione completa dei principali vantaggi e opportunità che il *mobile banking* offre alle banche già consolidate e alle nuove *Mobile Banks*, nel prossimo paragrafo sarà invece analizzato i principali fattori d'ostacolo alla diffusione dei servizi *mobile*.

3.4.1 La competizione tra mobile e tradizionale

Nuovi concorrenti sono entrati nel mercato bancario con strutture più flessibili e digitali e costi più bassi. Le banche completamente digitali potrebbero minacciare il mercato tradizionale a causa delle caratteristiche interessanti che mostrano alle nuove generazioni. Le loro funzionalità digitali potrebbero ispirare, d'altra parte, le banche tradizionali in tematiche come il *web banking* e lo stesso *mobile banking*. Le banche completamente digitali offrono migliori tassi di interesse e minori tasse sulle assicurazioni sulla vita. Le applicazioni mobili delle banche completamente digitali offrono, quindi, risultati migliori rispetto alle app delle banche tradizionali che si stanno attivando nel *mobile banking*. Difatti la gestione completa delle carte di credito e di debito, la possibilità di ottenere una linea di credito tramite una semplice registrazione online e di gestire un

portfolio di investimento attraverso una semplice piattaforma dal design intuitivo sono elementi che attirano molto tra le nuove generazioni.

Il divario dai leader del sistema bancario si è allargato a causa della recente apparizione di queste banche completamente mobili, come la già citata N26.

Ma cosa offrono esattamente le “*Mobile banks*”?

Esempi delle loro più recenti innovazioni sono l'integrazione di un account PayPal all'interno della stessa app e la possibilità di condividere le proprie spese sui social network. Ma queste sono solo alcuni esempi dei tanti servizi offerti dalle *mobile banks* tramite le loro Apps. Più nello specifico, l'offerta delle *mobile banks* consiste, generalmente, nella possibilità di usufruire dei seguenti servizi tramite app:

- Creazione di un conto in pochi minuti;
- Ricezione della carta presso la propria abitazione in pochi giorni;
- Ampia vista sui mercati azionari con possibilità di investire in titoli e bitcoin⁵⁰;
- Continuo monitoraggio delle proprie spese;
- Possibilità di effettuare transazioni;
- Possibilità di scambiare somme attraverso un semplice messaggio tramite app con altri utenti della stessa banca;

⁵⁰ Il Bitcoin è una criptovaluta e un sistema di pagamento mondiale creato nel 2009 da un anonimo inventore, noto con lo pseudonimo di Satoshi Nakamoto, che sviluppò un'idea da lui stesso presentata su Internet a fine 2008. Dagli esperti di finanza il *Bitcoin* non viene classificato come una moneta, ma come un mezzo di scambio altamente volatile. A differenza della maggior parte delle valute tradizionali, Bitcoin non fa uso di un ente centrale né di meccanismi finanziari sofisticati, il valore è determinato unicamente dalla leva domanda e offerta: esso utilizza un database distribuito tra i nodi della rete che tengono traccia delle transazioni, ma sfrutta la crittografia per gestire gli aspetti funzionali, come la generazione di nuova moneta e l'attribuzione della proprietà dei bitcoin. La rete Bitcoin consente il possesso e il trasferimento anonimo delle monete; i dati necessari a utilizzare i propri bitcoin possono essere salvati su uno o più personal computer o dispositivi elettronici quali smartphone, sotto forma di "portafoglio" digitale, o mantenuti presso terze parti che svolgono funzioni simili a una banca. In ogni caso, i bitcoin possono essere trasferiti attraverso Internet verso chiunque disponga di un "indirizzo bitcoin". La struttura peer-to-peer della rete Bitcoin e la mancanza di un ente centrale rende impossibile a qualunque autorità, governativa o meno, il blocco dei trasferimenti, il sequestro di bitcoin senza il possesso delle relative chiavi o la svalutazione dovuta all'immissione di nuova moneta.

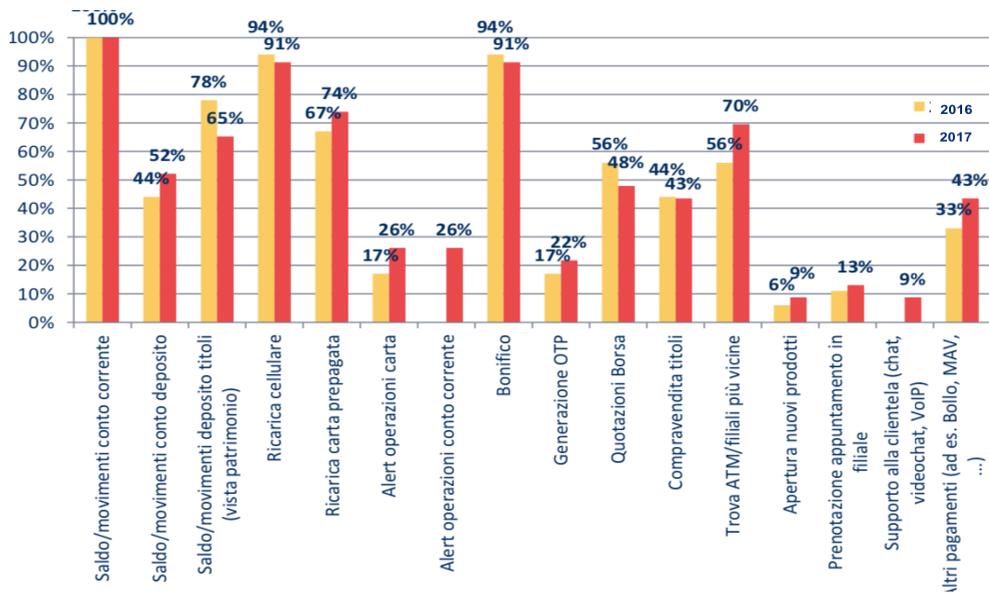
- Categorizzazione delle spese passate e stima delle spese future;
- Consulenza personalizzata;
- Forum personalizzati disponibili per discutere con altri clienti e con personale esperto;
- Assistenza chat e FAQ dettagliate;
- Opzione dedicata all'ordinazione di valuta;
- Conto di risparmio collegato ad azioni sociali ed esenzioni fiscali statali;
- Opzione dedicata per il blocco delle carte;
- Cassetta di sicurezza, intesa come spazio dedicato nell'app dove conservare soldi in previsione di spese future che non saranno utilizzabili e trasferibili senza approvazione

Analizzando questa ricca offerta di servizi, tutti offerti a dei costi relativamente bassi paragonati ai consueti costi bancari, è evidente che per le banche tradizionali le banche completamente mobili rappresentano una vera e propria minaccia.

Le banche digitali si rivolgono a una parte di clienti delle banche tradizionali, coloro che gestiscono i propri risparmi unicamente attraverso dispositivi elettronici e sono riluttanti a visitare la filiale per le operazioni di base, e spesso questo stesso segmento converge nella Generazione Y, completamente digitale e, in alcuni casi ancora alla ricerca di una prima banca. Per conquistare questo particolare segmento di clienti, le banche tradizionali devono adattarsi ai loro servizi per rimanere competitivi con questo tipo di concorrenti. L'innovazione è, infatti, al centro del business delle banche completamente digitali, e il divario continuerà a crescere se le banche retail/tradizionali non reagiranno con un'adeguata strategia digitale.

Attualmente i servizi che la quasi totalità delle banche offre sono la verifica del saldo e i movimenti del conto corrente, la ricarica del credito telefonico, bonifici e la ricerca di filiali o ATM servizi ancora lontani da quelli presentati dalle Mobile banks nelle proprie Apps [Figura 18].

Figura 18: Servizi di Mobile Banking offerti tramite App per Smartphone



Fonte: Pwc Research, 2017

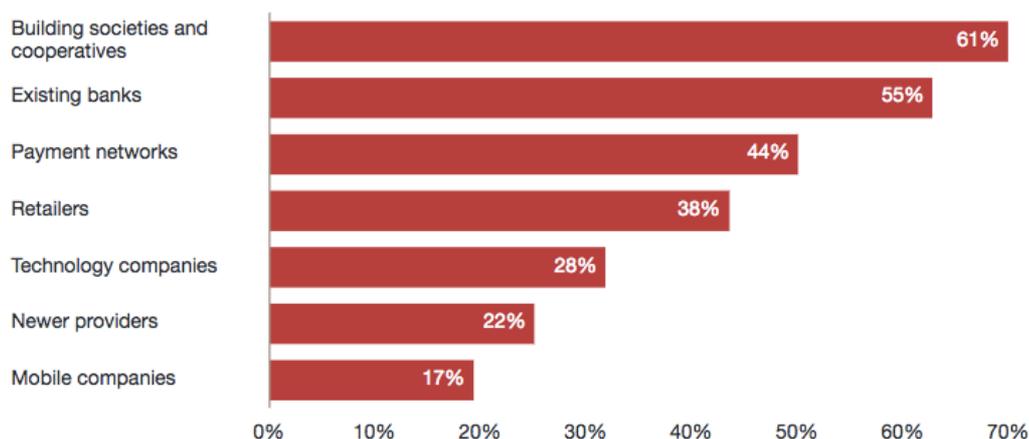
Un incremento significativo si registra anche alla voce “altri pagamenti” (ovvero di bollo, MAV, etc.) che vede una crescita di dieci punti percentuali, sintomo di una crescente fiducia delle banche e anche dei suoi clienti ad utilizzare lo Smartphone anche come strumento per effettuare operazioni di tipo dispositivo. Infine si può notare che si stanno sviluppando App con funzioni di supporto per i clienti tramite servizi più avanzati che sfruttino le capacità dei dispositivi mobile, come chat, videochat o facendo ricorso ai protocolli di comunicazione VoIP, che permettono di effettuare una comunicazione telefonica tramite internet.

In conclusione, è evidente che i *new entrants* digitali stanno sconvolgendo l’ecosistema bancario. Ci sono diversi nuovi concorrenti in competizione per l’inclusione nella catena del valore del sistema bancario e un certo numero di questi riuscirà sicuramente ad avere successo nel garantire la propria posizione come parte fondamentale del sistema bancario. Attualmente è difficile immaginare che questi sostituiscano le banche come principale fornitore di servizi finanziari, soprattutto nei mercati in cui l’attività bancaria è ampiamente accessibile. Ciò non accadrà sicuramente nell’immediato, ma unicamente dopo svariati anni di conversione di tutte le nuove generazioni al *mobile bank*.

I clienti continuano a fidarsi delle banche solide (Figura 19) per gestire i loro affari finanziari, mentre unicamente una piccola percentuale (17%) attualmente si fida delle

nuove compagnie mobili. Tuttavia, gli sfidanti innovativi continueranno a fungere da catalizzatori del cambiamento nel settore bancario e cercheranno sempre di più di acquisire clienti estranei fino a quel momento al mondo bancario, clienti appartenenti alle nuove generazioni. Le banche tradizionali, in quest'ottica, dovrebbero cercare acquisizioni strategiche o partnership con queste mobile banks per garantire le loro posizioni a lungo termine nella battaglia contro altre banche per il primato della relazione con il cliente (Pwc Research, 2017⁵¹).

Figura 19: La Fiducia dei consumatori



Fonte: Pwc research, 2017

E' pertanto facile identificare all'interno dell'ecosistema bancario in definitiva due tipologie di soggetti, come mostrato in figura 20:

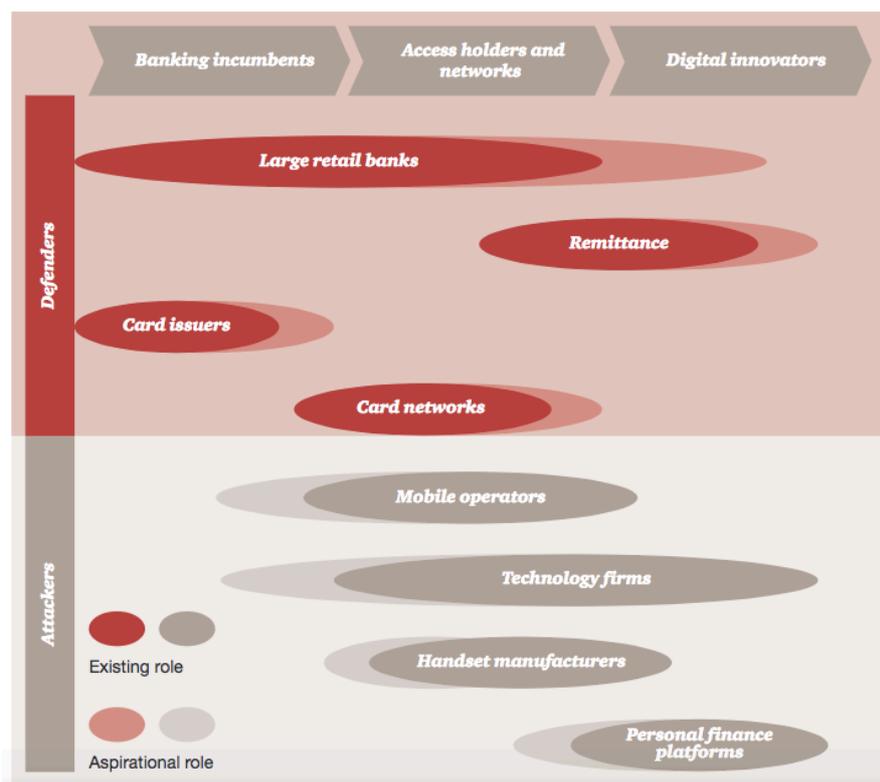
- I “difensori” rappresentati dagli Incumbent del mercato, che hanno tradizionalmente controllato tutti i segmenti nel mondo bancario. Il loro rapporto con i clienti è basato principalmente sull'incontro nelle filiali.

⁵¹ <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/publications/assets/pdf/pwc-new-digital-tipping-point.pdf>

Mentre quasi tutti aspirano a trasferirsi nello spazio digitale, caratterizzato dalle recenti innovazioni, pochi sono veramente equipaggiati per farlo senza un aiuto esterno (attraverso l'acquisizione o partnership).

- Gli "attaccanti" invece rappresentati dai “nuovi arrivati” che stanno cercando di strappare parte del potere e dei segmenti agli incumbent del mondo bancario. Il loro business è basato unicamente sulle innovazioni e le piattaforme *mobile*. Questi includono le banche affermate nella tecnologia mobile, nonché le più piccole e agili *start-up*.

Figura 20: La sfida nell'ecosistema bancario



Fonte: Pwc Research, 2017

Anche in questo caso, una partnership/alleanza strategica tra una banca tradizionale e una banca mobile ha le migliori possibilità di successo, creando la combinazione vincente per

acquisire e fidelizzare nuovi e vecchi clienti. Tuttavia, deve essere riconosciuto, che un cambio generazionale potrebbe comportare uno scambio di posizione tra le banche retail e le *mobile banks*, portando quest'ultime a rivelarsi leader del mercato, specialmente se le banche tradizionali non agiscono.

Le sfide quindi sono molteplici, ma lo stesso vale per l'opportunità di crescita nel nuovo settore sia per *new entrants* come le *mobile banks*, sia per banche di successo già affermate nel mondo bancario, tutto sta nel saperle cogliere e trasformare la sfida delle nuove tecnologie in un'opportunità di crescita ed evoluzione per il business bancario.

3.4.2 *La Mobile Security*

La proliferazione di dispositivi mobili ha creato grandi opportunità per l'ecosistema bancario, con il massimo della convenienza per gli utenti. Nuove opportunità, tuttavia, hanno creato dei nuovi rischi, che, se non mitigati, possono essere lesivi per le informazioni personali e sensibili di ogni cliente.

La ricchezza di informazioni memorizzate e trasmesse tramite dispositivi mobili crea rischi per la sicurezza, ed è proprio questa una delle motivazioni che frena principalmente gli utenti nell'usufruire di servizi bancari tramite *mobile banks*. Le app mobili memorizzano e trasmettono non solo informazioni generali sull'utente, ma anche informazioni riservate e sensibili, come dati finanziari, che possono essere utilizzati in scenari di furto di identità e frodi. Inoltre, i dispositivi mobili utilizzati per accedere ai contenuti aziendali sono spesso di proprietà personale, che comportano difficoltà nella regolamentazione dell'accesso degli utenti da parte dei team di sicurezza aziendali o da terzi.

Queste complessità aumentano la superficie di attacco sui dispositivi mobili che sfidano continuamente i limiti del perimetro di sicurezza di un'organizzazione o di una persona fisica. Se compromesso, ciò può comportare conseguenze sia finanziarie che non, come rischi legali, problemi normativi e di conformità, perdita di proprietà intellettuale, danno alla reputazione e costi di recupero. Anche i dispositivi smarriti o rubati creano

una via aggiuntiva per gli hacker⁵² che eseguono attività dannose, come utilizzare un dispositivo come punto di partenza per uno scenario di attacco o di frode. L'universo mobile continua a espandersi e molti sviluppatori non hanno in precedenza pensato ad alcune delle complessità dinamiche coinvolte nell'ambiente mobile. Le app mobili raccolgono, archiviano e trasmettono dati che le app web non hanno mai fatto, come una foto di un assegno che include un numero di conto bancario. Gli sviluppatori dovrebbero diventare più consapevoli della sicurezza e utilizzare design sicuri su misura per ogni app unica per tutto il ciclo di vita dello sviluppo (Nicoletti. 2014).

Il cambiamento nel comportamento dei clienti del sistema bancario ha contribuito alla continua espansione dell'universo mobile, nonché a un aumento dello sviluppo di app per dispositivi mobili. Dato l'aumento dello sviluppo mobile, è fondamentale che la sicurezza rimanga al vertice delle priorità e che sia integrata nel ciclo di vita dello sviluppo dell'app, utilizzando un approccio che prevede controlli appropriati fin dall'inizio.

Il comportamento dell'utente finale e le pratiche di sviluppo sicure sono essenziali per la sicurezza dei dati sensibili, come le informazioni memorizzate dai dispositivi e trasmesso dai dispositivi utilizzando le app di mobile banking. Secondo un'analisi di NowSecure⁵³, il 35 per cento delle comunicazioni inviate dai dispositivi mobili non sono criptate e il dispositivo medio si connette quotidianamente a oltre 160 indirizzi IP⁵⁴ univoci. NowSecure stima inoltre che il 43% degli utenti di dispositivi mobili non utilizzi un passcode o PIN per lo sblocco dei propri dispositivi e che una su quattro app mobili includa almeno un difetto di sicurezza ad alto rischio.

⁵² L'hacker è un appassionato di informatica, esperto di programmazione, di sistemi e di sicurezza informatica in grado di introdursi in reti di computer senza autorizzazione o di realizzare virus informatici; nell'ambiente bancario l'hacker tende a rubare dati personali di un utente proprietario di un conto bancario.

⁵³ NowSecure è una società di sicurezza mobile con sede a Chicago che pubblica app per dispositivi mobili e software di sicurezza.

⁵⁴ Un indirizzo IP (dall'inglese Internet Protocol address) è un'etichetta numerica che identifica univocamente un dispositivo detto host collegato a una rete informatica che utilizza l'Internet Protocol come protocollo di rete. Viene assegnato a una interfaccia che identifica l'host di rete, che può essere un personal computer, uno smartphone, un router, o anche un elettrodomestico. Va considerato, infatti, che un host può contenere più di una interfaccia: ad esempio, un router ha diverse interfacce (minimo due) per ognuna delle quali occorre un indirizzo.

Le vulnerabilità dell'applicazione, dell'infrastruttura e degli accessi, insieme alla protezione dei dati sensibili e all'aumento dei punti di connessione di rete creano ulteriori sfide per l'ambiente mobile. La soluzione di queste sfide è una maggiore sicurezza mobile che può consentire aumenti di flessibilità e produttività in quanto gli utenti finali sono in grado di connettersi da qualsiasi luogo senza compromettere la sicurezza dei dati sensibili. Le principali piattaforme mobili sono iOS2 di Apple e il sistema operativo Android di Google. Queste due piattaforme costituiscono la maggior parte dell'ecosistema mobile in Nord America e nei paesi Europei. Il campo dello sviluppo mobile è un ambiente complesso in costante evoluzione, che crea un ambiente iper-dinamico per gli sviluppatori. Nuovi strumenti di sviluppo emergono rapidamente e i team di sviluppo si affrettano ad adattare gli strumenti più recenti. Gli sviluppatori dovrebbero anche stare al passo con le più recenti pratiche di sicurezza in un ambiente in continua evoluzione, in quanto potrebbero avere un impatto rilevante su tutte le applicazioni.

Il modo in cui le app sono progettate per sfruttare le funzionalità dei dispositivi mobili aggiunge un ulteriore livello di complessità all'immagine di sicurezza delle stesse banche. Le funzionalità di qualsiasi dispositivo (come la navigazione sul Web, il GPS, il rilevamento del movimento o la fotocamera) può variare ma la capacità di innovare, sfruttando una combinazione di funzionalità dei dispositivi mobili e funzionalità delle app, può creare sfide di sicurezza uniche per l'ambiente mobile.

Ad esempio, una caratteristica ampiamente adottata delle app di mobile banking è la capacità di deposito mobile, in base alla quale gli utenti possono scattare foto di un assegno e depositare in un conto bancario tramite l'app.

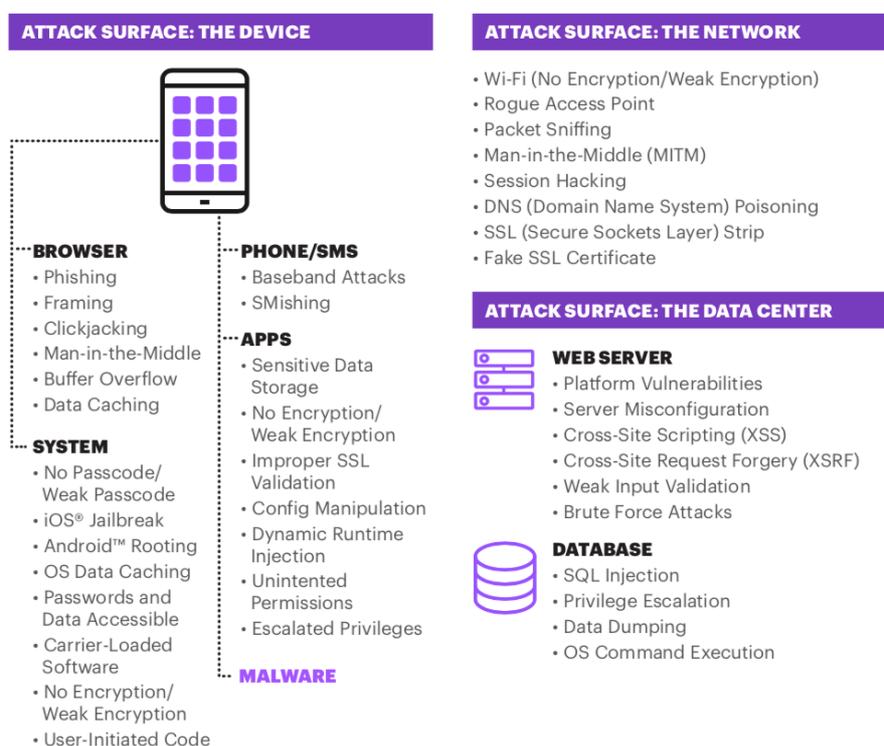
Le app per dispositivi mobili rivolte al cliente bancario devono essere, quindi, progettate con la consapevolezza che saranno utilizzate da diversi gruppi di utenti e in vari ambienti. Se questo viene covato nell'ambiente di sviluppo attraverso una mentalità di "security first" e associato all'esecuzione periodica di valutazioni di vulnerabilità dell'app e revisione dei codice di sicurezza, sarà sicuramente più semplice assicurare una sicurezza completa ai propri clienti da parte delle banche.

Gli sviluppatori, dunque, devono evitare di introdurre nella produzione delle Apps dei seri difetti di progettazione e vulnerabilità ad alto rischio.

Nella Figura 21 vengono descritti i tre punti della catena di sviluppo e produzione della tecnologia mobile in cui parti terze, come hacker, possono sfruttare le vulnerabilità per lanciare attacchi malevoli: il dispositivo stesso, la rete che dipende dalla modalità di connessione e il centro dati della stessa App.

Sono questi i punti su cui le banche devono continuare la loro ricerca e sviluppo in questo campo: solo tramite queste azioni sarà possibile diffondere un senso di sicurezza tra i clienti, che permetterà di aumentare la diffusione delle *mobile banks*.

Figura 21: The Mobile Attack



Fonte: Accenture, 2018

Le app di *mobile banking* dovrebbero, come minimo, essere sviluppate con gli stessi standard di sicurezza di qualsiasi altra risorsa software. Mentre le pratiche di sviluppo sicuro sono spesso definite, comunicate e rafforzate attraverso governance, politiche e standard e iniziative di sensibilizzazione e / o formazione, le incoerenze tra i vari team di

sviluppo delle Apps bancarie spesso portano alla non conformità con gli standard di sicurezza aziendali. Inoltre, una spinta costante all'innovazione nel mercato spesso supera la sicurezza, il che può portare a notevoli lacune in termini di sicurezza se un'organizzazione non è basata su un modello di governance ben definito. Un approccio coerente per garantire lo sviluppo, indipendentemente dalla metodologia o sistemi, può aiutare le istituzioni finanziarie a sviluppare un solido processo di analisi delle varie sfide che tenga il passo con le minacce interne ed esterne.

Un'robusta analisi delle tante minacce può aiutare a informare i team di sicurezza e sviluppo in modo che possano rimanere al passo con i futuri vettori di attacco e reagire in modo proattivo alle tecniche in evoluzione degli hackers. La protezione delle minacce per le app mobili dovrebbe concentrarsi sullo scopo, sulle caratteristiche e sull'architettura delle Apps (Nicoletti, 2014).

Le organizzazioni leader devono riconoscere l'espansione delle tecnologie mobili all'interno della loro azienda e cercare il modo per integrarle in modo sicuro per consentire alla propria forza lavoro di raggiungere gli obiettivi aziendali in termini di sicurezza su tutti i fronti. Gli elementi chiave su cui focalizzarsi per sviluppare un programma completo, per incorporare un'alta sicurezza lungo tutto il ciclo di vita mobile dell'azienda e per implementare una strategia che affronta la sicurezza e promuovere decisioni informate sui rischi per la sicurezza, sono: il dispositivo, la rete, i dati, l'applicazione, l'accesso dell'utente, la governance e la conformità con la stessa.

L'ultima normativa relativa alla sicurezza a cui attenersi nel mondo bancario è la PSD2. La normativa PSD2 stabilisce le regole per gli istituti di pagamento. La principale novità è l'introduzione di *Third Party Payment Services Provider (TPP)*, soggetti vigilati che possono operare, tramite autorizzazione, come fornitori e devono essere iscritti al Registro Elettronico Centrale, gestito dall'Autorità Bancaria Europea, che però non assoggetta questi operatori alle regole di vigilanza previste per gli istituti finanziari o per gli istituti di pagamento. Questa novità facilita l'accesso ai conti da parte di *provider* esterni, per la raccolta di informazioni o per l'elaborazione di un pagamento. Ciò si traduce nel potenziale ribaltamento di uno dei paradigmi più consolidati del sistema bancario europeo: le informazioni legate all'operatività transazionale saranno accessibili

da parte di operatori esterni, che però sono autorizzati ad operare secondo regole simili a quelle degli istituti di pagamento.

D'altra parte la PSD2⁵⁵ rafforza le regole di trasparenza in termini di sicurezza, protezione dei dati ed autenticazione degli stessi TPP, e un'ulteriore novità di rilievo che emerge riguarda il rafforzamento delle tutele per gli utilizzatori di uno strumento di pagamento (consumatori ed esercenti). Viene infatti sottolineata nuovamente la necessità di investire su sicurezza, protezione dei dati e autenticazione, tramite la definizione di nuove e rafforzate responsabilità per chi utilizza uno strumento di pagamento.

Naturalmente le nuove regole di standardizzazione e protezione delle modalità di esecuzione dei pagamenti digitali comporteranno maggiore sicurezza delle transazioni, rafforzando le precedenti tutele nei confronti dei consumatori e favorendo lo sviluppo dei pagamenti elettronici. Ma l'impatto più rilevante della PSD2 sarà la generazione di nuove linee di attività, di nuovi modelli operativi e di nuove offerte per i clienti.

In conclusione, le azioni da percorrere per le banche che vogliono addentrarsi nel mondo Mobile e che voglio assicurare ai propri clienti un livello di sicurezza elevato sono:

- Sviluppo di una strategia di sicurezza mobile per integrarsi correttamente con la sicurezza generale e con la strategia aziendale;
- Identificazione delle risorse e dei sistemi interessati dall'introduzione delle tecnologie mobili;
- Selezione delle tecnologie e implementazione dei controlli per soddisfare i requisiti definiti dalle esigenze aziendali e i requisiti di conformità;
- Comprendere l'impatto della sicurezza sull'organizzazione e processi necessari per supportarlo.

Mentre le linee guida per la sicurezza delle app mobili sono in continua evoluzione, gli istituti bancari dovrebbero allinearsi a questi quadri utilizzandoli come guida di

⁵⁵ <https://www.pagamentidigitali.it/payment-regulation/psd2/inizia-con-la-psd2-il-cammino-verso-lopen-banking-cosa-cambia-per-consumatori-e-banche/>

riferimento e come fonte di principi guida per l'esecuzione di un efficace programma di sicurezza delle informazioni.

Le banche devono bilanciare innovazione e sicurezza, allineandole alla propensione al rischio e ai livelli soglia della propria organizzazione. Ciò significa che i team di sviluppo dovrebbero impegnarsi a integrare la sicurezza all'interno del *SDLC mobile end-to-end* (ciclo di sviluppo dello sviluppo dei sistemi), con un'adeguata governance e supervisione della sicurezza supportata da formazione e consapevolezza e test ricorrenti degli sviluppatori. Mentre le capacità di sicurezza delle banche si stanno evolvendo, gli aggressori delle informazioni private e sensibili continuano a esplorare nuove strade per commettere attività dannose quali l'acquisizione di dati sensibili o la frode. Le organizzazioni dovrebbero anche avere una strategia per testare regolarmente la vulnerabilità delle proprie Apps, integrando test di penetrazione, per ottenere una comprensione completa dell'ambiente di sicurezza del dispositivo mobile. Questo approccio può aiutare a definire le priorità e i livelli di rischio, in modo tale da rimediare a qualsiasi vulnerabilità e debolezza identificata. I risultati della valutazione della vulnerabilità suggeriscono che, nonostante una maggiore attenzione per la sicurezza, gli istituti bancari continuano a confrontarsi con le sfide legate alla progettazione sicura delle app per dispositivi mobili (Nicoletti, 2014). Queste sfide dovrebbero essere affrontate in modo comune tra persone, processi e tecnologia, con l'obiettivo di allineare l'organizzazione di sviluppo a i quadri normativi del settore, definire politiche di sviluppo della sicurezza aziendale, incorporare una cultura coerente e sicura all'interno dei team di sviluppo attraverso iniziative di formazione e sensibilizzazione, e applicazione delle politiche attraverso test regolari.

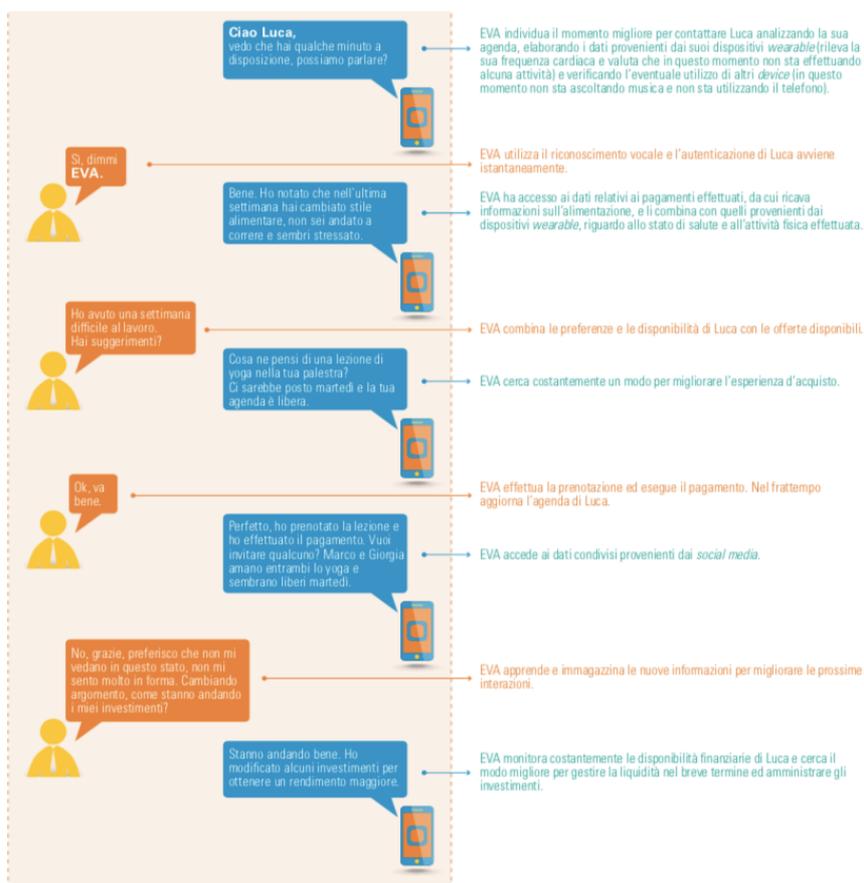
3.4.3 *Il Mobile Banking nel 2030: The Invisible Bank*

La tecnologia non si ferma e l'ambiente bancario è solo nella fase iniziale della sua trasformazione. Per le banche saranno anni di sfide continue. Intelligenza artificiale, *advanced data analytics*, autenticazione vocale, connessione tra *device*, *Application Programming Interface* (API) e tecnologie *cloud* si continuano a sviluppare, combinarsi e ad integrarsi per aprire nuovi percorsi evolutivi nell'ambiente dei servizi finanziari.

Probabilmente, nel 2030, l'ambiente bancario si troverà di fronte un cambiamento epocale: la banca potrebbe diventare 'invisibile'.

La *Invisibile Banks* si baserà su uno stile di vita nuovo, più connesso e digitale. Il rapporto tra banca e cliente sarà completamente stravolto dall'introduzioni di assistenti personali digitali, EVA (*Enlightened Virtual Assistant*), una sorta di nipote o pronipote di Cortana e Siri (assistenti vocali rispettivamente di iOS2 e Android). EVA modificherà completamente i rapporti con le banche, aiutando a migliorare la customer experience del settore bancario. Ogni cliente avrà il proprio assistente virtuale che sarà sempre disponibile a rispondere alle proprie esigenze. Il rapporto che gli utenti instaureranno con le banche sarà connesso con gli altri tasselli che compongono la quotidianità degli individui: la salute, la gestione del tempo, il divertimento, le amicizie. Le banche diventeranno "invisibili" e riusciranno a guadagnare più spazio nella vita dei propri clienti.

Figura 22: Il futuro rapporto banca-cliente



Fonte: KPMG, 2018

La Figura 22 permette di visionare un probabile rapporto futuro con la propria App bancaria, tramite la quale si potrà avere un vero e proprio *conciierge* personale che permetta di avere consigli non solo nel campo finanziario/bancario, ma anche suggerimenti relativi alla propria vita quotidiana.

Oggigiorno le banche continuano a cercare di migliorare l'esperienza d'acquisto attraverso le applicazioni mobile. Inevitabilmente, le banche più tecnologiche avranno un vantaggio competitivo sulle piattaforme del mobile banking. Per le banche tradizionali il continuo ingresso di nuovi competitor è la minaccia principale; inoltre servizi come Apple Pay⁵⁶, che molte banche hanno sottoscritto, fanno immaginare un futuro in cui i marchi bancari saranno nascosti all'interno dei dispositivi stessi, e quindi le banche già consolidate potranno far meno leva sul proprio "nome". E' ovvio pensare quindi che le banche tradizionali difficilmente riusciranno a competere sulle nuove e sempre più sviluppate piattaforme digitali (Bezza, Y., Giammario, F., 2017).

L'unico modo in cui le banche tradizionali possono mantenere ancora una parte del presidio del mondo bancario è cambiare mantenendo però sempre le proprie competenze ad un livello avanzato. Le competenze sviluppate, ad esempio nella gestione del rischio di credito, potranno consentire alle banche di mantenere il presidio del prodotto bancario anche nel prossimo futuro. Sfruttando anche quest'ultime le banche tradizionali dovranno trasformarsi per rispondere alle nuove e continue richieste dei clienti.

Naturalmente anche il contesto regolamentare dovrà subire dei cambiamenti continui nel futuro. Nell'ambito del mobile banking si aspetta un'ondata di nuovi entranti, alcuni dei quali non saranno sotto il diretto controllo delle autorità di vigilanza del settore bancario, ma che comunque dovranno sottostare a qualche livello di sicurezza. Difatti, il settore

⁵⁶ Apple Pay è un metodo di pagamento creato da Apple Inc. che consente di effettuare pagamenti utilizzando un iPhone 6 (e superiori) o un Apple Watch (di qualsiasi generazione) in negozi fisici tramite il sensore NFC integrato, oppure si può utilizzare con i pagamenti online su siti web e app che lo supportano anche tramite Mac ed iPad Air 2 e superiori. In Italia, il servizio funziona con le carte di debito, carte di credito e carte prepagate dei circuiti più utilizzati, quindi American Express, VISA, V Pay, MasterCard e Maestro e delle banche supportate.

bancario non è mai stato esposto come lo è oggi, e tale situazione continuerà ad intensificarsi nel tempo con lo sviluppo delle tecnologie. La cyber security sarà sempre di più un tema rilevante. Le autorità di vigilanza dovranno capire come intervenire per controllare l'operato anche delle aziende non prettamente bancarie.

L'ultimo elemento che sarà sempre più rilevante nel futuro bancario sarà l'intelligenza artificiale (I.A.) su cui si basano la maggior parte delle mobile Banks. In questa prospettiva, si sviluppano maggiormente le *fintech*, operatori che nativamente fanno convergere competenze finanziarie e competenze tecnologiche, che, superata una prima fase di sperimentazione, si muovono e si focalizzano su obiettivi di business tangibili, proponendo uno stravolgimento dell'esperienza del cliente nella fruizione dei prodotti/servizi finanziari. Molti grandi *player fintech* internazionali (proprio come Number26, operatore *fintech* tedesco analizzato nel prossimo capitolo) vedono nell'I.A. grandi opportunità per soddisfare i clienti e conquistare quota di mercato (Bezza, Y., Giammario, F., 2017). I possibili ambiti di applicazione dell'intelligenza artificiale nel settore dei servizi finanziari sono:

1. Conversazioni con i clienti: tecnologie come i chatbot, che elaborano informazioni tramite l'analisi del linguaggio vocale, possono essere utilizzate per migliorare le interazioni con la banca. Difatti al cliente sembrerà di parlare con una persona in "carne ed ossa" ed esporrà i suoi problemi e dubbi con più semplicità;
2. Consigli di investimento automatizzati: L'intelligenza artificiale è utilizzata anche nell'ambito della consulenza, tramite i robo-advisor per formulare le raccomandazioni migliori per i clienti. Alcuni robo-advisor sono in grado di analizzare e valutare i dati non strutturati presenti nei contratti e in altri documenti in brevissimo tempo e trarre delle conclusioni. Inoltre, le tecnologie di I.A. sono in grado di valutare la situazione finanziaria dei nuovi clienti, in maniera più rapida e completa di un essere umano, con l'aggiunta che un robo-advisor non dimentica mai nulla;
3. Analisi del credito più veloci: grazie alla moltitudine di dati raccolti tramite le Apps, si possono aggiornare in tempo reale le informazioni ed integrare i dati con

quelli che i risk analyst hanno, in modo tale da avere una comprensione più profonda del proprio portafoglio. L'I.A. rende il processo più veloce, poiché permette di visionare migliaia di informazioni, come i dati finanziari personali e quelli relativi alle transazioni, per definire il rischio di credito;

4. Semplificazione delle operazioni: l'I.A. può essere utilizzata per rendere completamente automatizzate le operazioni ripetitive, come ad esempio la ricerca dati;
5. Apertura del conto assistita: solitamente l'apertura di un conto è un procedimento lento e "noioso" per i clienti. Le Mobile Bank stanno però sviluppando nuove modalità, grazie a dei robot, per automatizzare alcuni passaggi, come la verifica dei dati, per rendere più veloce e immediato il processo
6. Intercettazione di una frode: l'I.A. può confrontare le transazioni da autorizzare con quelle statisticamente a maggior correlazione con comportamenti fraudolenti, in modo tale da impedire probabili truffe e frodi.

Le nuove *mobile Banks* si stanno sempre più addentrando nel mondo bancario, ed è molto probabile che, grazie alle loro grandi intuizioni e all'adozione di tecnologie di I.A., sostituiranno nel prossimo decennio le banche tradizionali.

Nei prossimi capitoli si passerà ad un'analisi empirica del fenomeno del mobile banking, attraverso la quale si cercherà di raggiungere una conclusione su quale sarà l'approccio al mobile banking vincente tra i diversi proposti da banche tradizionali e banche mobile: solo in questo modo si avrà una visione completa del Mobile Banking, disruptive innovation nel mondo finanziario, e delle sue conseguenze sul mondo bancario.

Capitolo 4

Case Study: Unicredit e la sua offerta digitale

4.1 Introduzione e definizione dell'obiettivo dell'analisi

Nel 2017 il *mobile banking* ha raggiunto un vero e proprio record con un aumento degli utenti pari al 68% rispetto all'anno precedente, corrispondenti a circa 8 milioni di utilizzatori. Tali dati sono emersi dal rapporto annuale realizzato dall'Abi Lab⁵⁷, in collaborazione con la *School of Management del Policlinico di Milano*.

Come già ribadito, lo smartphone è lo strumento maggiormente utilizzato per effettuare operazioni bancarie in mobilità, superando abbondantemente il tablet con un +51% su base annua. Con questi *device* vengono, ovviamente, utilizzate le app realizzate appositamente dalle banche che hanno raggiunto 3.449.767 download durante tutto il 2017. Mediamente, ogni banca o gruppo bancario offre al pubblico 3 differenti app per smartphone, con sistemi operativi iOS e Android, grazie le quali suddividono i principali servizi offerti al cliente.

Secondo le ultime ricerche il *mobile banking* è principalmente utilizzato per le classiche operazioni, come verifica del conto o bonifici, ma anche per altri servizi come la compravendita di strumenti finanziari (trading), per pagamenti diretti tra persone (P2P) e per gestire le proprie spese mensili.

Di conseguenza ci si aspetta che il prediligere l'utilizzo di dispositivi mobili per gestire le proprie finanze sarà un trend in continuo aumento, grazie soprattutto al cambio generazionale, e, a tal proposito, le banche stanno incrementando gli investimenti in questo settore con lo scopo di migliorare l'esperienza d'uso e ridurre l'afflusso di clienti agli sportelli fisici. Evidenti sono anche i benefici registrati in termini economici come l'aumento del valore del brand.

Difatti, l'evoluzione digitale spinge fortemente le banche tradizionali a muoversi lontano dai vecchi modelli di business, e l'obiettivo principale ricercato da questa tesi è capire

⁵⁷ https://www.abilab.it/documents/10180/24406/18_brochure_ABILab.pdf

quale sia il modello di business vincente per rispondere alle nuove esigenze dei clienti, descritte tramite un questionario a fine capitolo, e che porterà le banche a diventare leader nel settore del mobile banking.

In questo capitolo, verrà analizzato il mondo del *mobile banking*, partendo da una generale analisi dell'offerta del settore italiano, presentando i principali protagonisti e focalizzandosi anche sulle nuove *mobile bank*, per poi presentare il caso specifico di Unicredit. Difatti quest'ultima si sta mobilitando fortemente nella digitalizzazione dei suoi servizi e risulta essere un esempio lampante dell'evoluzione del mondo bancario.

Quindi, in conclusione, tramite questo elaborato si vuole rispondere alla domanda:

“Le mobile banks sostituiranno completamente le banche tradizionali nel prossimo futuro o le banche tradizionali sapranno difendersi digitalizzandosi ?”

L'analisi sarà proposta mediante un metodo induttivo⁵⁸ che, partendo dall'osservazione, dallo studio e dall'analisi di entrambe le sfere del fenomeno del mobile banking intende dare risposta al quesito.

4.2 Il settore italiano del Mobile Banking

4.2.1 Banche a confronto

Smartphone, tablet, dispositivi indossabili offrono ormai a tutti l'opportunità di avere accesso alla tecnologia in qualsiasi momento della giornata, come spesso ripetuto in questa tesi. Ma se i dispositivi mobili hanno registrato, in termini di diffusione tra la

⁵⁸ Il metodo induttivo è un processo conoscitivo dal particolare al generale. Nel modello induttivo lo scienziato parte dall'osservazione di fenomeni particolari e concreti per giungere all'enunciazioni di leggi generali ed universali in grado di spiegare anche gli altri fenomeni simili. Difatti, l'induzione produce un'affermazione generale a partire dall'osservazione di alcuni fatti, agendo dal particolare al generale, mentre la deduzione, invece, produce un'affermazione (conclusione) a partire da altre verità generali (ipotesi).

popolazione italiana, una impressionante crescita negli ultimi anni, a beneficiarne sono anche tutti gli altri settori. Ed è proprio questo il caso dei servizi bancari, e conseguentemente degli strumenti di *mobile banking* offerti ormai da ogni istituto bancario, che nel corso del 2017 hanno registrato una crescita notevole e rapida anche in Italia, confermando ancora una volta l'interesse sempre maggiore delle nuove generazioni e non solo per questi strumenti finanziari che permettono di gestire i propri conti e risparmi direttamente da casa e dal palmo della propria mano.

Il Rapporto Annuale di Abi Lab sopra citato conferma che nel 2017 sono stati 8 milioni i clienti che hanno usato strumenti di *home banking* in Italia, un aumento del 68% rispetto all'anno precedente. Questa crescita è dovuta principalmente da persone che hanno scelto come proprio strumento lo smartphone (51%).

Un'ulteriore conferma deriva dal numero di *download* delle app di *mobile banking*, per la precisione oltre 3.4 milioni, che ha contribuito all'espansione del settore in Italia.

I benefici derivanti dal continuo sviluppo del *mobile banking* in Italia hanno comportato in maniera positiva la crescita del volume di investimenti nel settore, in aumento per il 67% delle banche e in forte aumento per l'11%.

È evidente dai numeri precedenti che il fenomeno è di rilevante importanza in Italia, ed è per questo che è importante analizzarlo.

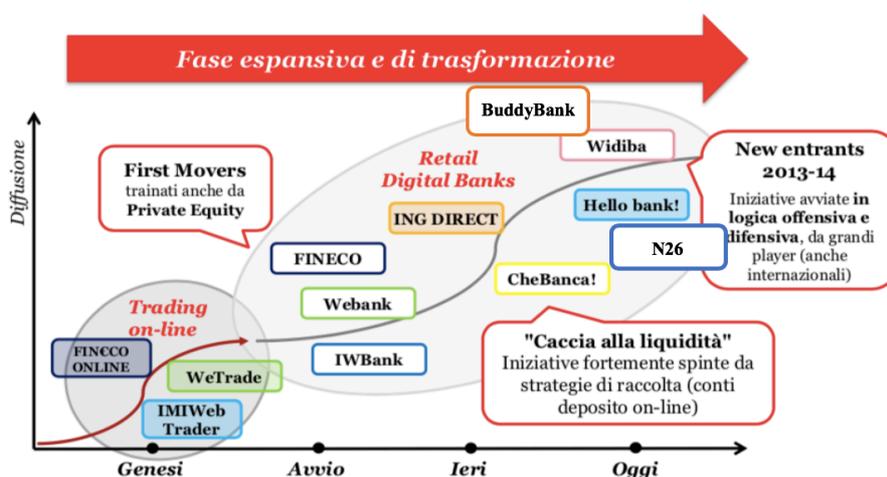
Per cominciare sarà utile avere una visione completa dei *first mover* e dei *follower* nel mercato bancario italiano.

Come illustrato nella figura 23, in Italia è tutto iniziato prima del 1995 ("Genesi" in immagine), con i primi servizi di trading on-line⁵⁹ da parte di istituti finanziari come Fineco Online (parte del gruppo Unicredit), We Trade e IMIWeb Trader. Con il passare

⁵⁹ Conosciuto anche con l'acronimo inglese TOL, è la compravendita di strumenti finanziari tramite internet. Esso è nato in Italia solo nel 1999, quando il "Nuovo Regolamento Consob di attuazione del Testo Unico dei mercati finanziari" ne ha regolamentato gli aspetti. Questo servizio consente l'acquisto e la vendita on-line di strumenti finanziari come azioni, obbligazioni, futures, titoli di stato, ecc. I vantaggi nell'uso di servizi di questo tipo on-line sono i minori costi di commissione richiesti all'investitore e la possibilità di quest'ultimo di potersi informare bene sull'andamento di un particolare titolo o della borsa in generale (la visualizzazione di grafici e informazioni utili sui titoli) per effettuare con maggiori dati le scelte d'investimento.

degli anni c'è stato poi l'avvio dell'online banking, grazie allo sviluppo dei precedenti istituti finanziari, che sono stati trainati anche dalle operazioni di Private Equity. Nel primo decennio degli anni 2000 ("ieri" in immagine), si sono poi inserite altre banche, spinte principalmente da strategia di raccolta fondi permessa dai conti di deposito on-line. Tra quest'ultime le più rilevanti sono state CheBanca!, appartenente al gruppo Mediobanca, e ING Direct. Da evidenziare è che in questo caso non si tratta più di istituti finanziari generici ma di vere e proprie *Retail Digital Banks*, cioè banche che si sono approcciate al mondo online ma che hanno mantenuto il proprio business anche tramite filiale.

Figura 23: Il settore in Italia - Dal trading al digitale



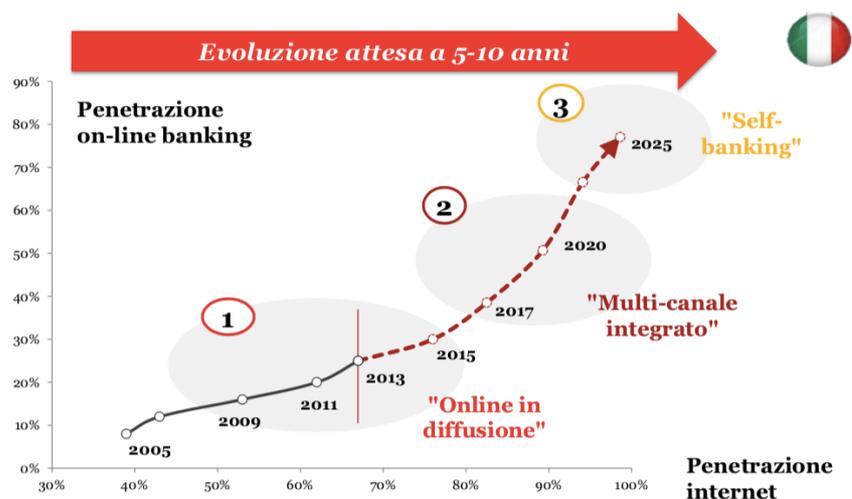
Fonte: PWC, 2017

A partire dal 2013/2014 fino ad arrivare ai giorni d'oggi pian piano si sono inserite nel mercato *new entrants* in una logica offensiva e difensiva da parte dei grandi player per non perdere la propria leadership nel settore bancario; difatti spesso le grandi banche offrono una soluzione digitale in aggiunta alla soluzione delle filiali per i nuovi clienti digitali e spesso queste soluzioni acquisiscono un brand diverso: è il caso di CheBanca! Citata prima, Hello Bank! Di BNP Paribas e BuddyBank di Unicredit. Altri sono i casi in cui i nuovi entranti nel settore bancario digitale sono banche unicamente mobile, le sempre citate Mobile Bank, come Widiba, nata nel 2016 e N26, nata nel 2013.⁶⁰

⁶⁰ <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/mobile-payment.pdf>

Data la diffusione rapida del fenomeno del *mobile banking* anche in Italia, è facile definire le prospettive per il futuro di quest'ultimo nei prossimi 10 anni: come mostrato nella figura 24 la penetrazione continua nella vita di tutti i giorni dell'online banking e di internet in generale ha comporterà un vero e proprio "multi-canale integrato" nell'offerta delle banche nel breve termine: infatti, nel 2020 tutte le banche offriranno i propri servizi sia tramite i canali fisici (le filiali) che tramite servizi mobile (app). Per concludere, con elevata probabilità nel 2025 si potrà parlare di un'ultima fase, chiamata "self-banking", una modalità di fare banca grazie alla quale tutti i clienti potranno gestire tutti gli aspetti del rapporto con la propria banca unicamente dal palmo della mano tramite il proprio smartphone.

Figura 24: Il futuro in Italia del mobile banking



Fonte: PWC, 2017

Dopo un'analisi generale del settore del mobile banking in Italia, andiamo ora a identificare i players principali nell'ambiente competitivo italiano.

Quale è l'approccio dei grandi Gruppi bancari Italiani?

Quale tipologia di strategie sono principalmente utilizzate?

Per cominciare, è fondamentale identificare i principali Gruppi Bancari Italiani; per farlo sarà adeguato utilizzare criteri come l'utile e il fatturato delle suddette banche. Difatti grazie a questi elementi è possibile comprendere quali siano i più influenti e grandi istituti finanziari in Italia, leader del settore bancario, e di conseguenza quali siano le banche che hanno la possibilità di investire maggiormente nella *digital transformation* e nel *mobile Bank*. La Tabella 2 presenta le 9 banche considerabili tali, secondo questi criteri d'analisi.

Tabella 2: I Principali Gruppi Bancari Italiani

Nome Banca	Utile	Fatturato
Unicredit	3,708 miliardi di €	19,619 miliardi di €
Intesa San Paolo	7,316 milioni di €	17,117 milioni di €
MPS	289 milioni di €	3,688 milioni di €
UBI Banca	690 milioni di €	3,578 miliardi di €
BPM	72 milioni di €	1,604 milioni di €
Banco Popolare	2.616 milioni di €	1,805 milioni di €
MedioBanca	750 milioni di €	2,196 miliardi di €
ING	4,9 miliardi di €	17,7 miliardi di €
BNP Paribas	6,05 miliardi di €	47,86 miliardi di €

Fonte: Produzione propria

Individuate le principali banche italiane, è ora fondamentale capire in che modalità quest'ultime si avvicinano al mondo del *mobile banking* e quali canali offrono per usufruire dei servizi finanziari ai propri clienti.

Ci sono, infatti, varie strategie diversificate, che sono individuabili sia come offensive che difensive in termini di offerta, canali, timing e scelte di brand. Difatti spesso capita che le banche per avvicinarsi al mondo mobile, decidano di creare un vero e proprio spin-off della banca con un brand completamente differente. La motivazione è a seguente: in questo modo si riesce a creare una banca mobile completamente innovativa che riesce ad attirare il target di riferimento, rimanendo allo stesso tempo legata alla sicurezza che

trasmette il marchio principale della banca, spesso leader di riferimento nel settore bancario.

Difatti, come mostrato nella figura 25, la maggior parte delle banche in Italia ha piattaforme online come canali on-line per reti fisiche, per reti private e anche modelli di servizio indipendente con brand differenti

Figura 25: Benchmark Banche Italiane

Gruppo Bancario	Piattaforme e modelli di servizio on-line			Banche "digitali"		
	Canale on-line per reti fisiche	Canale on-line per reti private / promotori	Modello di servizio indipendente	Player on-line con canale diretto o a reti "integrate"	Player on-line con reti di promotori	Player "on line" puri (o quasi)
Unicredit	Unicredit	-	-	BuddyBank	FINECO	-
Intesa SP	Intesa Sanpaolo	Banca Fideuram	Superflash	(2014)	-	- 2013-14
MPS	PasKey	-	-	-	-	Widiba
Banco Popolare	By Web	-	YouBanking	-	Prevista integrazione (2014)	-
BPM	BPM	-	-	Webank	-	-
UBI Banca	Qui UBI	UBI Private Investment	-	-	-	IWBank
MedioBanca	-	-	-	CheBanca!	OPA + DELISTING (2012)	-
ING	-	-	-	ING DIRECT	-	- 2013-14
BNP-Paribas	-	-	-	-	-	Hello bank!

Fonte: Adattamento da PWC, 2017

Per quanto riguarda invece la sfera delle Banche digitali, anche in questo caso quasi tutte le banche stanno offrendo ai propri clienti la possibilità di usufruire di svariati servizi finanziari tramite piattaforme come le App già spesso citate.

Come evidenziato nell'immagine 25, l'operazione di digitalizzazione è cominciata nel 2012 con IWBank di UbiBanca, che ha portato le concorrenti di quest'ultima ad attivarsi nel mondo del mobile bank. Difatti, dopo quest'ultima, tutti i principali leader del settore hanno cominciato a sviluppare le proprie piattaforme per offrire questi tipi di servizi.

Solo nel 2014 si sono inseriti nel mercato 3 grandi player, BNP-Paribas con HelloBank!, BPM con Webank e Monte Paschi di Siena con Widiba⁶¹.

⁶¹ <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/mobile-payment.pdf>

Unicredit è invece uno dei casi più particolari poiché, oltre ad avere il solito canale *online*, presenta ben due piattaforme distinte nel mondo del digital bank, Fineco e la nuova BuddyBank.

Si evince dal benchmark appena proposto che l'ecosistema competitivo riguardante il *mobile banking* nel settore bancario si fa sempre più intenso. Per rimanere leader nel settore, le banche italiane dovranno investire maggiormente nei servizi digitali innovativi per riuscire a soddisfare la continua domanda di mobilità da parte dei clienti e contrastare le offerte delle nuove banche completamente *mobile* e digitali.

Infatti, ad aggiungersi in questo ambiente competitivo già ricco di *players*, ci sono poi le *Mobile Banks*, spesso citate nel corso di questa tesi. Quest'ultime raffigurano un ulteriore ostacolo per le banche tradizionali che si stanno affacciando al mondo digital del mobile banking. Per capirne le peculiarità e per avere una visione completa del mondo del mobile banking, si approfondirà l'analisi di Number26 (N26), banca mobile che sta velocemente acquisendo quota di mercato in Italia.

4.2.2 N26: la Mobile Bank

N26 è una banca unicamente mobile, che tramite un'app per iPhone o Android permette di effettuare diverse operazioni bancarie e gestire in tempo reale le proprie finanze. Con la sua App sta modificando gli standard di *user experience* nel settore della finanza tradizionale permettendo l'apertura di un conto corrente in modo semplice e veloce.

N26 è da considerare come la più giovane banca "*mobile first*" con sede a Berlino. È stata fondata nel 2014 da Valentin Stalf e Maximilian Tayenthal a Berlino ed in meno di tre anni ha drenato più di 500.000 clienti in 17 Paesi europei, diventando una delle maggiori fintech company in Europa. Ha ricevuto più di 55 milioni di dollari di investimenti Ventur Capital ed ha processato oltre 5 miliardi di euro in volume di transazioni, dei quali il 60% nel 2016, registrando un incremento di sette volte rispetto all'anno precedente.

Il loro modello di Business prevede una marginalità riconosciuta dalle commissioni degli esercenti sugli acquisti effettuati con la carta di credito e dagli interessi maturati sui depositi degli utenti nelle Banche Partner a breve verrà data la possibilità di richiedere un prestito personale sempre via App con tempi di approvazione ed erogazione estremamente rapidi.

Dall'inizio del 2017 anche per i clienti italiani è possibile aprire un conto tramite l'applicazione N26. Il tempo medio stimato per la procedura di apertura di un nuovo conto è stato stimato essere soltanto 8 minuti per ricevere un IBAN, attivo da subito, più un paio di giorni (con spedizione a pagamento) o due settimane (con spedizione gratuita) per l'arrivo a casa della carta MasterCard associata.

La verifica dell'identità del cliente avviene tramite videochiamata, anche da smartphone. Occorre soltanto avere a portata di mano una carta d'identità oppure un passaporto valido. N26 ha ricevuto l'autorizzazione bancaria europea nel luglio del 2016 ed è già pienamente operativa. In Europa i clienti sono già più di 500.000 e l'azienda prospetta un'ulteriore espansione nel corso del 2018, con un conseguente allargamento del team centrale di Berlino. Dai prodotti analoghi presenti anche nel nostro Paese, N26 si differenzia per due aspetti principali e correlati: l'indipendenza dai grandi gruppi del settore e l'effettiva assenza di filiali.⁶²

L'apertura di un conto base è gratuita e l'interfaccia di gestione permette di accedere a varie tipologie di servizi bancari digitali: da *transferwise*, per bonifici internazionali in 19 valute a costo zero, a Moneybeam, che permette di inviare e richiedere denaro tramite SMS ai contatti della rubrica. Al conto, che non prevede possibilità di scoperto, si associa una MasterCard da usare come carta di debito in modo che l'addebito avvenga al momento del singolo pagamento e non in un'unica soluzione a fine mese.

Anche i clienti italiani hanno la possibilità di aprire il conto "premium" N26 Black con un costo mensile di 9,90 €, che ha come principale vantaggio l'associazione del conto ad una polizza assicurativa offerta da Allianz. L'offerta comprende un'assicurazione di viaggio e sanitaria con rimborso delle spese mediche, una sul furto dello smartphone, un'estensione di garanzia su prodotti assicurabili acquistati con la carta MasterCard associata al conto e il rimborso del contante rubato fino a 4 ore dal prelievo in Italia o all'estero. Infine, N26 da pochi mesi offre il conto "NMetal", al quale si aggiungono supporto clienti dedicato e offerte partner esclusive, come sconti su viaggi.⁶³

⁶² <http://uk.businessinsider.com/n26-founder-maximilian-tayenthal-growth-banks-redundant-profits-2017-6?IR=T>

⁶³ <https://n26.com/it-it>

Figura 26: Confronto Carte N26

N26	NBlack	NMetal
		
Gratuito	9,90 € /mese	16,90 € /mese
<ul style="list-style-type: none">✓ Prelievi ATM gratis in Euro✓ Pagamenti gratis in ogni valuta➔ Prelievi gratuiti in tutto il mondo🛡️ Pacchetto assicurativo Allianz📞 Supporto Clienti dedicato🎁 Offerte partner esclusive	<ul style="list-style-type: none">✓ Prelievi ATM gratis in Euro✓ Pagamenti gratis in ogni valuta➔ Prelievi gratuiti in tutto il mondo🛡️ Pacchetto assicurativo Allianz📞 Supporto Clienti dedicato🎁 Offerte partner esclusive	<ul style="list-style-type: none">✓ Prelievi ATM gratis in Euro✓ Pagamenti gratis in ogni valuta➔ Prelievi gratuiti in tutto il mondo🛡️ Pacchetto assicurativo Allianz📞 Supporto Clienti dedicato🎁 Offerte partner esclusive

Fonte: Sito N26⁶⁴

Come accennato in precedenza l'app permette, quindi, di trasferire denaro verso un numero telefonico associato a un altro conto N26. L'applicazione permette così di selezionare una quantità di denaro da inviare anche in una differente valuta.

Inoltre, con N26 vi è la possibilità di selezione per categoria delle proprie spese. Queste statistiche possono essere suddivise per periodi e per categorie permettendo all'utente di avere immediatamente il quadro della situazione. Tramite selezione di una certa categoria si ha nella parte inferiore dello schermo una lista dei movimenti facente parte della categoria selezionata. Con un "tap" su uno dei movimenti della lista si possono avere delle informazioni aggiuntive, come ad esempio l'esercente presso cui si è effettuato il pagamento, la data e l'ora.

Una caratteristica importante di N26 è quella di poter accedere a caratteristiche di sicurezza in semplici passaggi senza dover contattare alcun tipo di assistenza. Tramite accesso alla schermata delle impostazioni della carta associata si può facilmente resettare il pin o bloccare la carta. Questo permette all'utente di avere un maggiore controllo e di accorciare molto i tempi in situazioni che possono essere molto stressanti e sgradevoli ed evitare possibilmente l'utilizzo della carta dopo ad esempio un eventuale furto o

⁶⁴ <https://n26.com/it-it>

smarrimento. È questa una modalità utile per superare i problemi di fiducia e sicurezza da parte dei clienti.

Altra caratteristica interessante di N26 è quella di permettere ai propri utenti di investire i propri fondi tramite un'apposita sezione dell'App. All'interno di questa sezione l'utente può anche verificare l'evoluzione dei propri investimenti e avere anche una previsione degli stessi in un determinato periodo.

Inoltre l'applicazione permette di proiettare l'evoluzione della quantità di denaro sul conto stesso anche per un arco di tempo come ad esempio un decennio, con la possibilità di modificare la quantità di denaro accumulata e trasferita sul conto mensilmente o in un sola volta.

“Per noi la banca del futuro è in primis una banca senza confini. Costruire una banca pan-europea è stata la nostra visione mission sin dall'inizio. Poi, dovrà permettere al cliente di fare da smartphone qualcosa di più rispetto al banking tradizionale: gestire gli investimenti, chiedere un prestito.” (Valentin Stalf, 2017)

Verrebbe da chiedersi dove sia il trucco di questa mobile bank. Presto svelato: N26 non ha in programma l'apertura di filiali e sedi fisiche, in questo modo risparmia risorse utili a garantire un continuo miglioramento del servizio, investendo in innovazione e sviluppo, riuscendo così a tenere i costi il più bassi possibile, grazie alle più moderne tecnologie e l'assenza di filiali e un modello completamente digital. Insomma, gli stessi ricavi di un'istituzione bancaria tradizionale ma a costi nettamente inferiori è la base del *business model* di N26⁶⁵.

Per quanto riguarda il problema della sicurezza, N26 assicura una protezione totale dei dati sensibili. Dal momento che si tratta di una banca *mobile*, la sicurezza è on-the-go, il che significa che si ricevono notifiche sul telefono per ogni tipo di operazione compiuta. Se si perde la carta, come già detto, basta un click sull'app per poterla bloccare. N26 sembra infatti fortemente intenzionata a colmare un gap, quello della fiducia della popolazione nel sistema bancario tradizionale, soprattutto i più giovani. Le banche non riescono ad innovare con la velocità richiesta oggi dal consumatore finale. Ecco allora

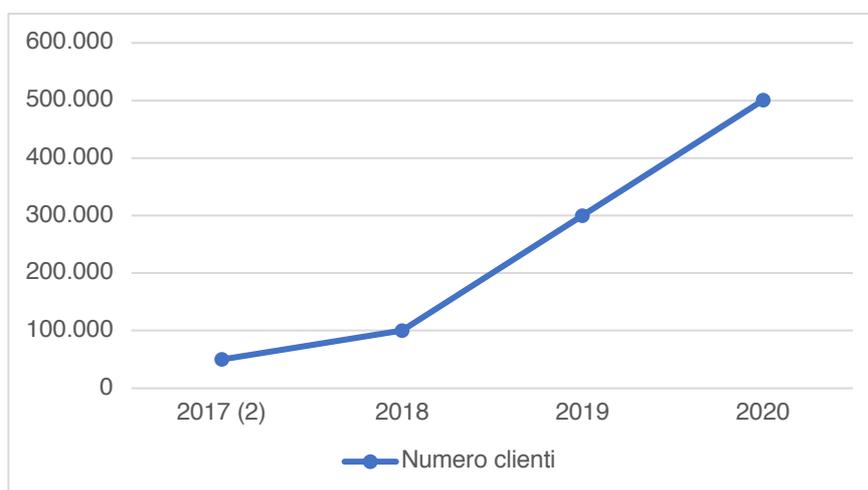
⁶⁵ <http://smartmoney.startupitalia.eu/applications/60773-20170622-n26-app-fintech>

l'idea di proporsi come istituzione snella, giovane e dinamica, che riesce a tenere il passo con le nuove tecnologie.

Dopo aver descritto l'offerta nello specifico, andiamo ad analizzare il trend di crescita in Italia. Come mostrato nel grafico sottostante, tra il 2017 e 2018 c'è stata un'importante crescita che ha portato i clienti italiani di N26 a passare da 50.000 a 100.000, raddoppiando il suo valore in un solo anno. Ma le aspettative di crescita per la *Mobile bank* sono superiori. Cinque milioni di clienti nel mondo entro il 2020, di cui 500mila in Italia. Una moltiplicazione x5 che riassume bene le ambizioni di N26, raccontate dal Country Manager Italia (e Business Growth Manager) Matteo Concas, che descrive la situazione attuale della banca con le seguenti parole:

“Abbiamo avuto una crescita importante negli ultimi mesi - spiega Concas (in foto), in N26 da maggio 2017 - tanto che il numero di clienti è praticamente raddoppiato nel primo semestre dell'anno. L'età media è un po' più alta che nel resto d'Europa, tra i 25 e i 40 anni, e prevalgono gli uomini, più spesso early adopters delle novità tecnologiche”.

Figura 27: Crescita clienti N26 in Italia

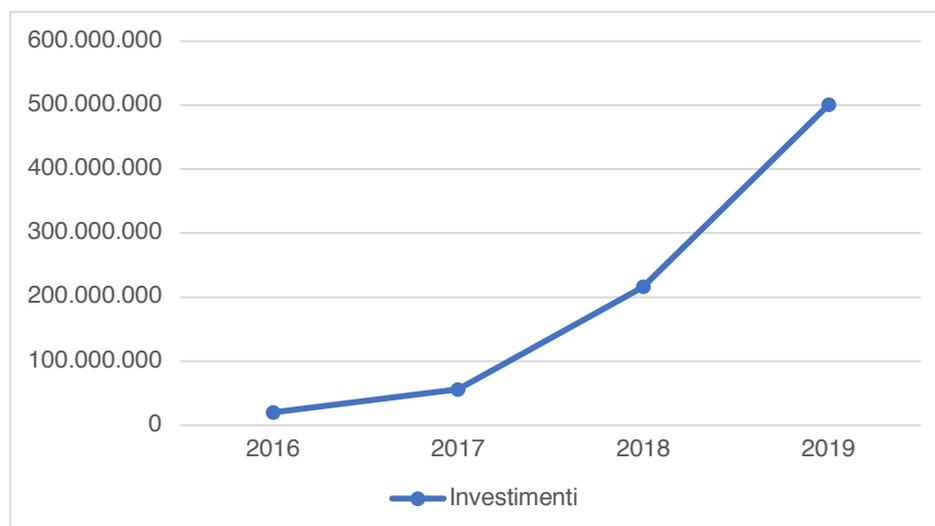


Fonte: Rielaborazione personale

E' evidente quindi aspettarsi un trend di crescita positivo, non solo in Italia, ma nel mondo. Ed è forse questo che ha spinto Allianz e Tencent a finanziare per 160 milioni di

euro nel marzo 2018 N26.⁶⁶ Quest'ultimi sono poi andati ad aggiungersi ai precedenti 56 milioni raccolti, raggiungendo così i 216 milioni totali, tra il 2016 /2017 tra investitori riconosciuti come Li Ka-Shing's Horizons Ventures, Peter Thiel's Valar Ventures, membri del management board di Zalando e Earlybird Venture Capital.⁶⁷

Figura 28: Crescita Investimenti N26



Fonte: Rielaborazione personale

Di fronte ad ‘una proposta del genere che ha soluzioni per tutti i dubbi riscontrati nei clienti e per la quale si prevede una crescita esponenziale, è facile ritenere ovvio che le *banche mobile* rappresentino un enorme nemico per le banche tradizionali.

Per avere quindi una visione completa del fenomeno e per comprendere se le banche tradizionali saranno in grado di soddisfare le nuove esigenze e di “tener testa” alle nuove *mobile bank*, nel prossimo paragrafo si andrà ad analizzare come una grande banca italiana, Unicredit, ha deciso di approcciarsi al *mobile banking* e di affrontare le *new entrants* del mondo digitale bancario.

⁶⁶ <https://www.aziendabanca.it/notizie/number26-mobile-bank-debutto-italia>

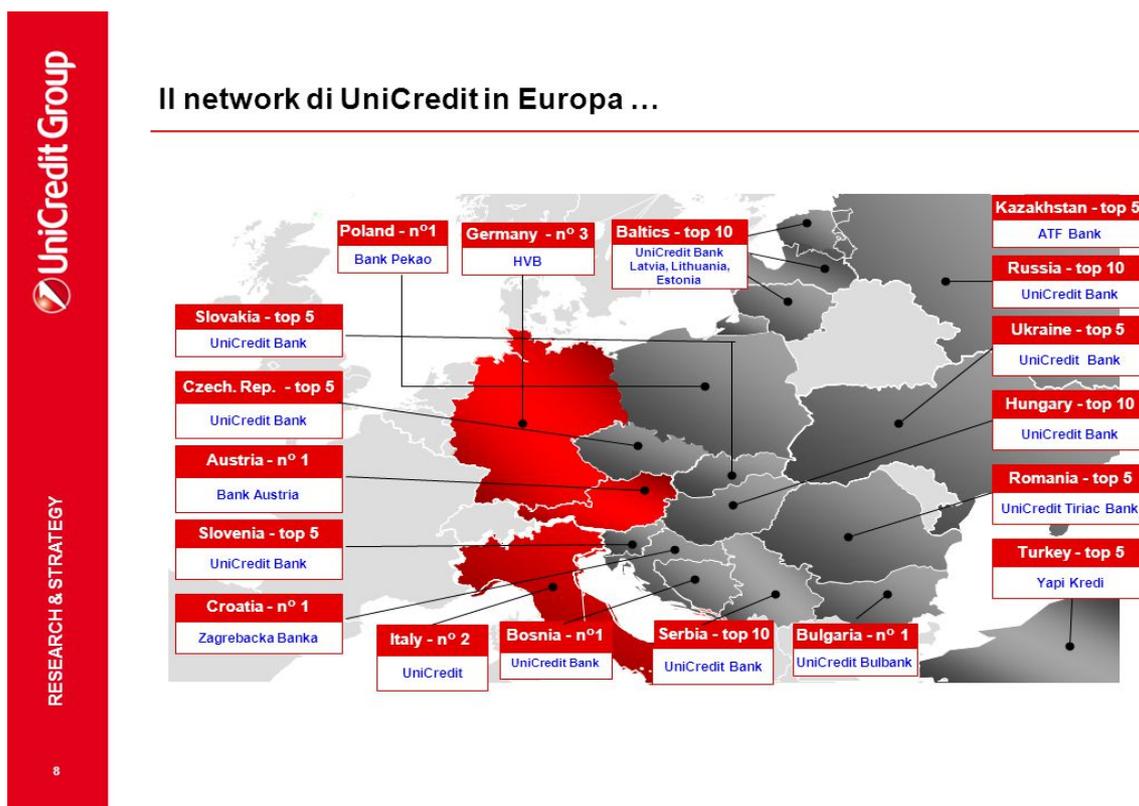
4.3 Unicredit e il suo approccio al mobile banking

4.3.1 Brevi cenni storici

Unicredit group è una società italiana di servizi bancari e finanziari globale, con una forte posizione in Europa occidentale e orientale. La sua sede centrale si trova a Milano, è stata fondata nel 1998 dalla fusione di molti gruppi in particolare Unicredito e Credito Italiano. Il 1° gennaio 2003 Unicredito Italiano adotta il marchio UniCredit.

Il Gruppo è presente in 50 mercati in 18 paesi con oltre 8500 filiali e circa 147000 dipendenti (Unicredit Annual Report 2015; Crespi 2006; Chiaramonte, 2008).

Figura 29: Unicredit Group



Fonte: Sito istituzionale Unicredit

UniCredit è una banca commerciale europea, con una forte presenza in Italia, Germania, Austria e Polonia e in altri Paesi CEE a forte crescita, ha più di 26 milioni di clienti. La sua mission è una partnership a lungo termine con clienti di tutti i settori, i suoi

relationship manager e product specialist creano soluzioni su misura in un dialogo strategico con i clienti nell'ambito di un modello commerciale lineare e un segmento Corporate & Investment Banking perfettamente integrato che mette a disposizione dei suoi clienti un'unica rete in Europa Occidentale, Centrale e Orientale. Il gruppo, con una quota di mercato del 15%, è il secondo gruppo bancario italiano dopo Intesa Sanpaolo.⁶⁸

UniCredit è pronta a cogliere le opportunità di cambiamento del sistema bancario grazie all'applicazione dei suoi “*Five Fundamentals*”. Difatti, essendo un gruppo paneuropeo solido con banche leader in 14 mercati strategici e operazioni in altri 18 paesi, incarna alla perfezione la visione, spesso utilizzata in campagne di marketing, di essere "One Bank, One UniCredit". Una banca commerciale paneuropea arricchita da tante culture diverse, dove tutti condividono la stessa visione guidati dai *Five Fundamentals: Customers First, People Development, Execution & Discipline, Cooperation & Synergies e Risk Management* [Figura 30].

Figura 30: *Five Fundamentals Unicredit*



Fonte: Sito istituzionale Unicredit

Partendo dai propri valori, il gruppo Unicredit si sta addentrando nel mondo del *digital banking*, implementando da zero un nuovo piano strategico, che ha come obiettivo di

⁶⁸ <https://www.unicreditgroup.eu/>

lungo termine la digitalizzazione della banca e il mantenimento della posizione di leader nel settore bancario.

4.3.2 Il piano strategico di Unicredit

Unicredit l'11 luglio 2016 ha annunciato e presentato il suo nuovo piano strategico “*Transform 2019*” con i relativi obiettivi al 2019.

“Una banca paneuropea semplice con una rete unica in Europa occidentale, Centrale e Orientale a disposizione della sua ampia base di clienti”

È così che viene descritto l'obiettivo di Unicredit nel 2016. Per raggiungerlo si necessita di azioni incisive per superare le negative eredità del passato, trasformando la banca e puntando sui vantaggi competitivi di cui già dispone per cogliere le opportunità e conseguire redditività a lungo termine.⁶⁹

Come annunciato alla presentazione, fino ad'oggi la revisione strategica ha riguardato tutte le principali aree della Banca al fine di rafforzare e ottimizzare la dotazione di capitale del Gruppo, migliorarne la redditività, garantire una continua evoluzione delle attività di business e mantenere la flessibilità necessaria a cogliere tutte le opportunità di generazione di valore.

Nello stesso tempo, c'è stata un'attenzione specifica alle opportunità di ottimizzazione del capitale, ad una aggiuntiva riduzione dei costi, al cross-selling fra le diverse entità del Gruppo e, soprattutto, all'ulteriore miglioramento della disciplina nella gestione del rischio.

⁶⁹ <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media/press-releases-price-sensitive/2016/unicredit--2016-2019-strategic-plan.html>

Gli obiettivi del piano Transform 2019 sono pragmatici, concreti e raggiungibili e si basano su presupposti prudenti fondati su cinque pilastri strategici precisi⁷⁰:

- Rafforzare e ottimizzare il capitale.
- Migliorare la qualità dell'attivo, con misure incisive per affrontare i problemi italiani ereditati dal passato.
- Trasformare il modello operativo, aumentare la focalizzazione sui clienti, semplificando e snellendo al contempo prodotti e servizi in modo da ridurre i costi delle attività per i clienti.
- Massimizzare il valore di banca commerciale, sfruttare il potenziale delle relazioni con i clienti retail e lo status di banca di riferimento per la clientela corporate in Europa Occidentale, rafforzare ulteriormente la posizione di leadership in Europa Centrale e Orientale e migliorare il cross-selling tra le linee di business e i Paesi.
- Adottare un Corporate Center di Gruppo snello, ma con forte potere di guida e KPI⁷¹ uniformi in tutto il Gruppo, per indirizzare e guidare i comportamenti manageriali, garantire responsabilità, funzioni di supporto più snelle e allocazione dei costi trasparente.

I pilastri che interessano maggiormente il fine ultimo di questa tesi, cioè lo spiegare l'approccio di una grande banca italiana al *mobile banking*, sono la trasformazione del modello operativo e la massimizzazione del valore di banca commerciale.

⁷⁰ <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media/press-releases-price-sensitive/2018/unicredit--transform-2019-first-year-successfully-completed--all.html>

⁷¹ In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP) (in inglese *Key Performance Indicator* o KPI) è un indice che monitora l'andamento di un processo aziendale.

Figura 31: Cinque Pilastri Strategici



Fonte: Sito istituzionale Unicredit

Andiamo ora ad analizzarli nel dettaglio, con l'obiettivo di capire le azioni che la banca ha introdotto nel concreto per approcciarsi al mondo digital.

Partiamo dalla trasformazione del modello operativo. Quest'ultima punta ad accrescere l'attenzione al cliente, elemento fondamentale per i nuovi modelli di *mobile banking*, semplificando e migliorando al contempo l'efficienza del Gruppo, al fine di ottenere una base di costi sostenibile e più bassa avvalendosi della digitalizzazione come strumento a supporto di tale trasformazione. Tra le principali iniziative figurano le seguenti:

- Concentrarsi di più sul cliente rivolgendo maggiore attenzione alla *customer experience*, alla standardizzazione del prodotto e a maggiori attività "one to one";
- Investimenti in IT per 1,6 miliardi di euro a supporto della trasformazione dell'attività e per rafforzare l'infrastruttura informatica attraverso attività di digitalizzazione, sviluppo tecnologico di sistemi core e il continuo aggiornamento dell'infrastruttura, assicurando al contempo l'allineamento della compliance con i requisiti normativi.

È quindi evidente che tramite gli investimenti elevati e alla focalizzazione sulle nuove esigenze della clientela, Unicredit voglia modificare il proprio modello di business avvicinandosi al *mobile banking*, e alla conseguente digitalizzazione dei processi, preoccupandosi anche della *mobile security*, grazie all'allineamento della *compliance* con i nuovi e recenti requisiti normativi.

Altro pilastro fondamentale è la massimizzazione del valore di banca commerciale. Per aumentare al massimo la redditività del semplice modello di business di banca commerciale del Gruppo e rafforzare la propria posizione di leader in vari mercati europei UniCredit ha stabilito quattro priorità:

- Evoluzione dell'offerta del ramo Commercial Banking Europa Occidentale, per anticipare e soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti;
- Ulteriore rafforzamento della posizione di leadership del Gruppo in Europa Centrale e Orientale, attraverso la crescita organica ottenuta tramite innovazione e digitalizzazione;
- Un CIB efficiente e concentrato sul cliente, pienamente integrato nella banca commerciale, che crei e realizzi ulteriori sinergie;
- Promozione delle attività di cross-selling tra linee di business e Paesi.

Per quanto riguarda le iniziative volte alla trasformazione del modello di Commercial Banking Europa Occidentale, è stata individuata come principale linea strategica la crescita delle azioni e delle iniziative con i clienti "per mettere l'intera banca al servizio del cliente stesso", sviluppando un approccio basato sulla specializzazione dell'offerta e sull'innovazione di prodotto.⁷²

Anche in questo caso l'innovazione e i clienti sono al centro degli obiettivi e delle azioni della banca. Difatti, in Europa Centrale e Orientale, il piano Transform 2019 punta alla crescita organica della base clienti. Esso si concentrerà anche sull'ulteriore sviluppo degli innovativi processi di digitalizzazione in tutta la regione.

⁷² https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/press-and-media/price-sensitive/2016/CS_2016StrategicPla_Ita13.12.16.pdf

4.3.3 La Digital Strategy

Partendo dai pilastri spiegati nel paragrafo precedente, Unicredit ha implementato una vera e propria “Digital Strategy”, supportata da 2,4 miliardi di investimenti tra il 2016 e il 2018, con l’obiettivo di accelerare la trasformazione dei canali bancari, da retail a digitali.

La digital strategy di Unicredit ha principalmente due obiettivi:

1. Creare un “new digital core banking system”: sviluppare ampiamente tutte le strutture IT per servire al meglio i propri clienti e riducendo i costi operativi.
2. Implementare e sviluppare il progetto “BuddyBank”, la *mobile bank* firmata Unicredit.

Oltre ai forti investimenti, la digital transformation in Unicredit sta avvenendo anche grazie a un importante intervento sulle filiali. Difatti, il Gruppo ha un piano ben preciso per il canale retail fisico della banca: diminuire enormemente il numero di filiali, e modificare completamente il design delle rimanenti. Le nuove filiali, “*Branch of the future*”, saranno completamente modificate.

“Abbiamo prestato grande attenzione a tutti i passaggi dell’interazione dei clienti con noi: il motivo per cui decidono di entrare, l’entrata, l’orientamento all’interno, l’attesa, l’interazione con la banca e l’uscita. Per ogni passo c’è una corrispondente zona nel nostro settore, realizzato in modo tale da rendere l’esperienza più piacevole possibile. Abbiamo combinato l’effetto di più di 20 progetti e iniziative in tutti i settori della banca, che hanno un impatto sia razionalmente che emotivamente” (T. Mincheva - Vice Capo del Retail Banking)

La nuova tipologia di filiale combina numerose soluzioni innovative, per trasformare la visita in Agenzia in una piacevole esperienza per i clienti. La filiale del futuro rientra tra i progetti prioritari per il Gruppo UniCredit. Andiamo ora a descrivere nel dettaglio gli aspetti delle filiali del futuro⁷³.

⁷³ <https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/innovation/branch-of-the-future.html>

Figura 32: Branch of the future



Fonte: sito istituzionale Unicredit

Attrattività

L'obiettivo principale è stimolare il cliente, di invitarlo ad andare all'interno della filiale, diversa da qualsiasi altra agenzia bancaria, attraverso:

- Grande facciata trasparente che mostra l'interno della filiale e ciò che sta accadendo;
- Schermi per la comunicazione esterna al posto dei soliti manifesti pubblicitari che coprono le finestre;
- Per la comunicazione sono state usate testimonianze dei clienti della banca al posto di spot sui prodotti;
- Illuminazione notturna e uso di un logo distintivo, che rende la Filiale visibile e riconoscibile anche di notte;
- Una combinazione di materiali moderni e legname per dare un senso di intimità.

Entrata

Quando il cliente varca la soglia della banca deve sentirsi speciale - accolto, orientato su cosa fare dopo, essere assistito. Gli elementi principali devono essere:

- Introduzione del ruolo di gestore di clienti;
- Un self-service con gamma completa di funzionalità
- Un BNA, un chiosco per accedere ai servizi di online banking, un muro interattivo. La zona è a disposizione dei clienti 24 ore al giorno;
- Un sistema di gestione della coda per i clienti che continuano la loro visita in Agenzia.

Orientamento

Si deve facilitare il cliente e creare il desiderio a proseguire la visita della filiale, grazie ad:

- Un ambiente che facilita l'orientamento;
- Creazione di una zona di servizio veloce nel "il cuore dell'Agenzia"
- Desk aperti che permettono una comunicazione più diretta tra funzionari di banca e clienti;
- Zona con tavoli alti per le riunioni tra i clienti e dipendenti, nonché tra i clienti stessi

Attesa

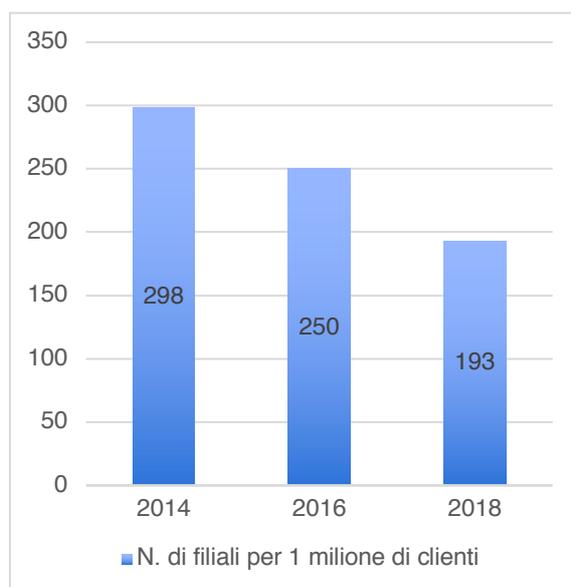
Per mostrare l'ospitalità e presentare un nuovo concept di "real life banking", nelle nuove filiali si riscontreranno i seguenti elementi:

- Il sistema di gestione delle code permette di offrire ai clienti attesa calma e i tempi di attesa, senza dover stare in piedi;
- I clienti possono attendere sia sui divani che sui ai tavoli alti nella zona veloce;
- Schermi che mostrano i turni di ogni cliente e informazioni di loro interesse;
- Connessione internet Wi-Fi gratuita;
- Un distributore di bevande;
- Un ambiente piacevole con profumi e musica di sottofondo;

Presentata la filiale del futuro, sarà utile calcolare ed analizzare alcuni principali KPI utili per descrivere la digitalizzazione del business di Unicredit.

Il primo analizzato è il numero di filiali per 1 milione di clienti. Come mostrato nella figura 46, dal 2014 Unicredit ha ridotto nettamente il numero di filiali.

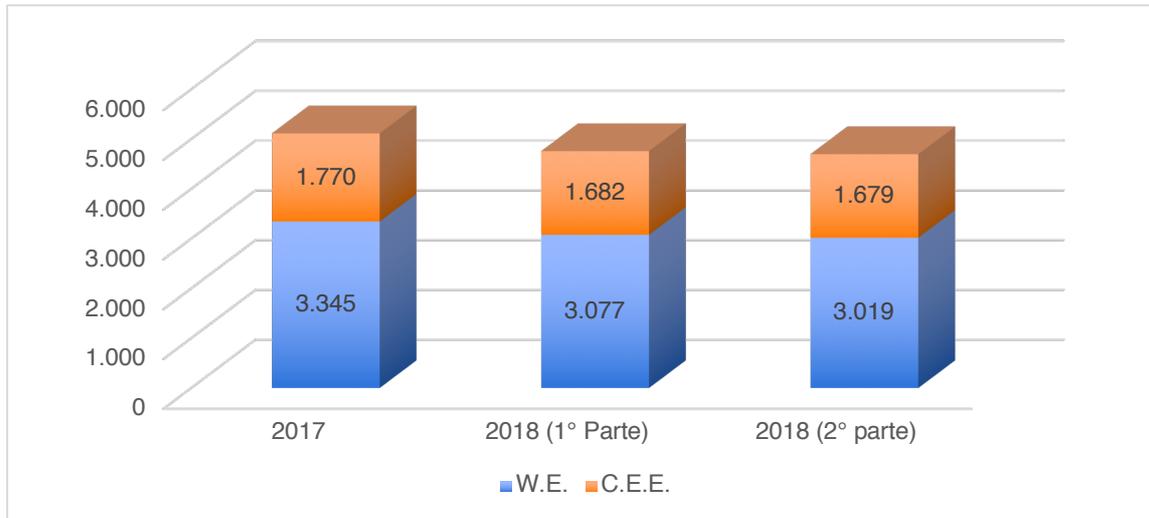
Figura 33: Numero di filiali per 1 milione di clienti



Fonte: Produzione Propria

Tale indicatore deriva dall'analisi dei numeri relativi alle chiusure delle filiali Unicredit nel mondo, indicato nella figura 34. Solo nella prima metà del 2018 sono state infatti chiuse 359 filiali, ed entro la fine del 2018 saranno chiuse in totale 417. Il piano del Gruppo bancario è quindi evidente: ridurre i rapporti con i propri clienti tramite filiali, mantenendone attive il minor numero necessario trasformandole nelle nuove filiali del futuro. Ciò è dovuto al forte cambiamento del settore bancario dopo l'introduzione del *mobile banking*, che ha spinto anche uno dei leader del settore a muoversi verso tale trend.

Figura 34: Numero di filiali totali



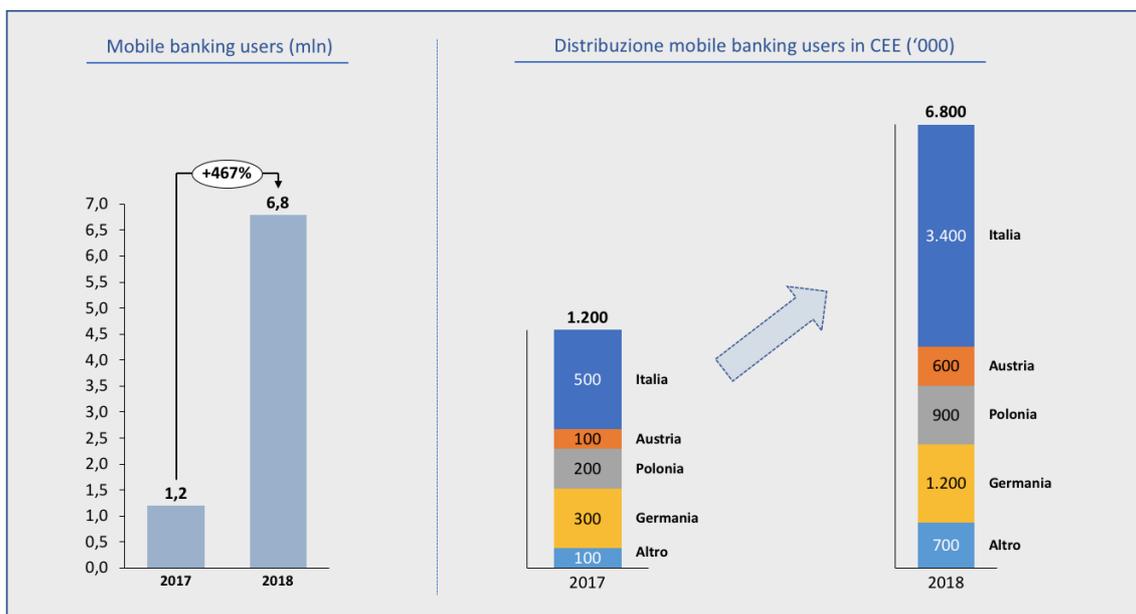
Fonte: Produzione Propria

Altro aspetto importante relativo alla chiusura delle filiali è la riduzione dei costi che ne deriva. Difatti dopo la chiusura di 417 filiali, si prospetta per Unicredit una riduzione dei costi del 7%, che comporterà la possibilità di investire maggiormente nell'innovazione e nella digitalizzazione. Ed è proprio questa la strategia portata avanti dal gruppo: ridurre i canali fisici, ottimizzare i rimanenti e investire nel mobile, avvicinandosi alle nuove generazioni, clienti attuali e del futuro.

Assunto il concetto del trasferimento da canale tradizionale a canale mobile, è stato calcolato e analizzato un secondo KPI: il numero di utilizzatori dei servizi di mobile banking. E' da fare una precisazione: lo studio è stato condotto sul numero di utilizzatori non solo dei servizi di BuddyBank, la Mobile bank di Unicredit, ma anche di clienti che utilizzano i servizi di monitoraggio del proprio conto tramite l'app della banca.

Dai risultati del 2017 ai primi risultati del 2018 si nota un'esponentiale crescita dei clienti mobile [Figura 35]. Ciò è dovuto dall'introduzione dell'offerta di Buddybank, che ha comportato la migrazione di molti clienti all'utilizzo di tali servizi unicamente in canale mobile. Risulta quindi evidente che il trend di crescita è elevato (+46%); per questa motivazione è semplice aspettarsi un prossimo futuro unicamente incentrato su questo tipo di canale.

Figura 35: Numero di clienti attivi nel Mobile



Fonte: Produzione Propria

Nei prossimi anni ci ritroveremo quindi di fronte ad una crescita sempre più ripida del numero di clienti attivi nel *Mobile*. E così, per poter soddisfare la sempre più ampia richiesta della propria clientela riguardante i servizi di *mobile banking*, per far sì che la banca si trovasse ovunque e in qualsiasi momento con i propri clienti, Unicredit ha progettato la propria offerta relativa al Mobile Banking, già citata precedentemente: BuddyBank. Risulta ora necessario, per avere una visione precisa della strategia digitale di Unicredit, andare ad analizzare quest'ultima nel prossimo paragrafo.

4.4 BuddyBank

4.4.1 Descrizione del progetto

Il progetto Buddybank fa parte dell'importante evoluzione dell'offerta digitale e dei canali distributivi di Unicredit. In questo modo la banca compie un altro passo verso lo sviluppo di soluzioni innovative per offrire una nuova *customer experience*.

Buddybank è in linea con la strategia di investimento nel digitale in Italia di Unicredit, che si focalizza principalmente su quattro direttrici:

1. digitalizzazione e automazione delle transazioni;
2. crescita dei clienti digitali;
3. sviluppo della consulenza on-line;
4. nuovi servizi innovativi.

BuddyBank è stata lanciata sul mercato il 29 gennaio 2018. Il progetto si è sviluppato secondo 5 fasi, descritte nella figura 36. L'aspetto interessante è che sono state eseguite 2 periodi di prova dell'app da parte dei familiari e amici intimi di alcuni dipendenti del progetto, ai fini di comprendere gli elementi critici dell'app prima del lancio, in modo tale da migliorarlo e renderlo ottimale per i nuovi clienti.

Figura 36: Progetto BuddyBank

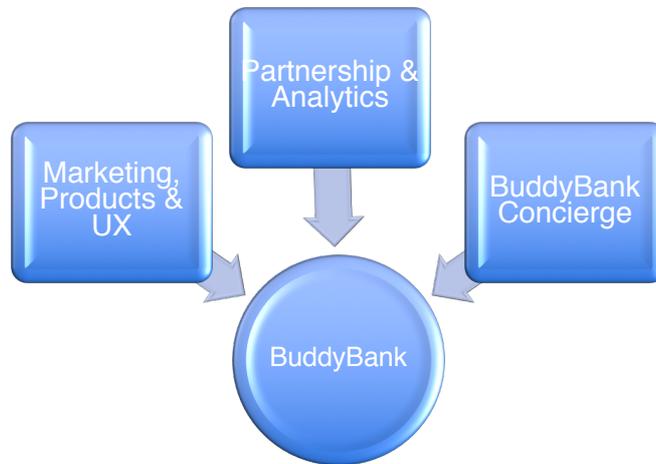


Fonte: Produzione Propria

Per entrare nello dettaglio, il progetto Buddybank è stato organizzato da Angelo Alessandro, fondatore della banca *mobile* in questione, con una struttura organizzativa funzionale interna⁷⁴, mostrata in figura 37, in modo tale da poter gestire al meglio le varie attività.

⁷⁴ La struttura funzionale raggruppa insieme le attività dei dipartimenti discriminandole per funzioni e funzionalità come, ad esempio, gli acquisti, la contabilità, la produzione, le vendite, il marketing, ecc. La struttura funzionale è costituita da unità dipartimentali o da gruppi identificati da una singola specializzazione, come l'ingegneria, lo sviluppo, il marketing, la finanza, o le risorse umane che sono controllate dal livello superiore del management. E' stata progettata secondo il concetto che un'alta specializzazione e un controllo mirato possano portare ad una maggiore efficienza del lavoro.

Figura 37: Organigramma BuddyBank



Fonte: Produzione Propria

Essenzialmente ci si trova d'avanti a 3 parti diverse dell'organizzazione.

La prima, denominata "Marketing, Products & UX" si preoccupa principalmente della parte relativa al pricing dei servizi, alle campagne di marketing e al design stesso dell'applicazione. La seconda, "Partnership & Analytics", ha il compito di monitorare le performance e di preoccuparsi di tutta la parte finanziaria (*return, saving cost, budget, results*) e analitica del progetto.

Infine, un'ultima funzione è occupata da "Buddybank Concierge". Per sviluppare al meglio questa parte dell'offerta, su cui Unicredit punta maggiormente essendo l'unica banca attualmente nel settore a offrire questo tipo di servizio, è stato predisposta un'intera parte del progetto, in modo tale da potersi focalizzare maggiormente sul servizio innovativo per eccellenza che farà distinguere Buddybank dalle altre banche mobile. I servizi di concierge saranno poi gestiti attraverso Quintessentially⁷⁵, gruppo inglese di concierge nato nel 2000 per soddisfare i capricci dei suoi clienti.

⁷⁵ Quintessentially Lifestyle è un servizio concierge ideato per supportare i suoi soci 24 ore al giorno, 365 giorni all'anno, dalla soluzione dei piccoli problemi della vita quotidiana alla prenotazione di un viaggio, dalla ricerca di un appartamento al semplice pagamento di una multa, all'accesso ad un evento esclusivo. In poche parole, tutto ciò che può essere utile a semplificarvi la vita.

Descritta la progettazione e l'organizzazione del progetto, nel prossimo paragrafo sarà descritta l'offerta dell'app Mobile nel dettaglio, in modo tale da comprendere quali siano le peculiarità vincenti di quest'ultima.

4.4.2 L'offerta

Buddybank è un conto corrente di UniCredit realizzato su misura di smartphone, e più precisamente di iPhone, visto che funziona tramite un'applicazione disegnata esclusivamente per i telefoni di casa Apple. Il design dell'App è un'altra caratteristica distintiva: grafica e percorsi di navigazione sono stati disegnati in collaborazione proprio con Apple.

Per quanto riguarda le spese, non presenta alcun costo di apertura, nessun canone mensile e non prevede commissioni per le operazioni più frequenti, come bonifici SEPA, prelievi ATM (da ATM UniCredit), ricariche telefoniche ecc. Inoltre, comprende una carta di debito internazionale MasterCard (carta di credito MasterCard World Elite opzionale su richiesta) da usare sia online che nei negozi fisici abilitata al sistema Apple Pay.

Tutto quello che è necessario per aprire un conto buddybank è un iPhone equipaggiato con iOS 10, un po' di tempo libero e i propri documenti: si fa tutto da smartphone, senza recarsi in filiale, e i tempi di attivazione del conto sono brevissimi.

L'apertura di un conto buddybank e l'emissione della carta di debito MasterCard sono completamente gratuiti. Inoltre, non prevedono alcun costo mensile né commissioni sui prelievi ATM, sui bonifici SEPA ordinari o sulle ricariche telefoniche.

Chi vuole di più, può aprire un conto buddybank Love che, per 9,90 euro/mese, offre vantaggi esclusivi, come la possibilità di richiedere la carta di credito MasterCard World Elite con prima emissione e canone annuo gratis⁷⁶.

⁷⁶ <https://www.finaria.it/conti-correnti/buddybank-come-funziona/>

Le due tipologie di conti, gratuito e a pagamento, sono caratterizzate dai seguenti elementi:

Conto buddybank base (0 euro/mese)

- Carta di debito internazionale by MasterCard utilizzabile sia per acquisti online che sui POS fisici. La carta arriva, generalmente, entro 48 ore dopo l'apertura del conto.
- Bonifici SEPA ordinari senza commissioni.
- Prelievo senza commissioni da tutti gli ATM UniCredit in Italia e all'estero (da altri ATM costa 2 euro).
- Versamento contanti su ATM evoluti UniCredit senza commissioni.
- Accesso h24 al servizio di Banking Concierge (per assistenza bancaria e sul servizio buddybank).

Conto buddybank Love (9,90 euro/mese)

- Tutti i vantaggi del conto buddybank base.
- Possibilità di richiedere la carta di credito MasterCard World Elite con prima emissione e canone annuo gratis, accesso a oltre 1.000 lounge aeroportuali in tutto il mondo e rateizzazione delle spese direttamente dall'app.
- Trasferimento di denaro con bonifici istantanei senza commissioni (al posto di 2,50 euro).
- Bonifici periodici senza spese.
- Pagamento SEPA Direct Debit fattura Telepass.
- Accesso h24 ai servizi di Lifestyle Concierge by Quintessentially, sempre disponibile via chat, anche nei festivi (un assistente per prenotare ristoranti, viaggi, alberghi, acquistare biglietti per spettacoli, concerti, chiedere consigli sui regali da acquistare e facilitare altre operazioni d'acquisto nella vita quotidiana).
- Possibilità di tornare al conto buddybank base in qualsiasi momento.

Entrambi i conti prevedono la possibilità di bloccare le carte da app, soluzione proposta da Unicredit per compensare il timore relativo alla sicurezza da parte dei clienti.

Innovativa e interattiva, buddybank è la nuova banca via app che rivoluziona il modo di gestire i propri risparmi e di interagire con la banca. Il servizio più innovativo e che probabilmente sarà il punto di svolta per Uncredit è il “Lifestyle Concierge” che permette al cliente di sentirsi “coccolato” e seguito dalla propria banca per qualsiasi necessità e soprattutto in qualsiasi momento. Difatti il cliente verrà riconosciuto in pochi secondi e vedrà soddisfatte tempestivamente sia le sue esigenze bancarie, sia il tempo libero. La concierge è disponibile 24 ore al giorno, sette giorni su sette, ed offre un’ampia gamma di servizi, dalla prenotazione di un viaggio, all’organizzazione di un evento, una visita, una mostra, una cena e molto altro.

La missione di Buddybank è quindi quella di trasformare un’app bancaria in un’esperienza nuova, potendo contare sulla sicurezza del marchio Uncredit.

Una banca online totalmente interattiva, in cui il rapporto con il cliente viene gestito in maniera personalizzata via chat, direttamente tramite app (è possibile fare operazioni presso gli ATM evoluti UniCredit, ma non presso gli sportelli fisici).

“Con buddybank desideriamo crescere in un segmento composto da consumatori digitali e millenials con un servizio distintivo nelle modalità di relazione con il cliente e nella tipologia dell’offerta.” (Gianni Franco Papa, General manager Uncredit, 2018)

E’ questa l’offerta presentata da Uncredit, che ha ricevuto 15 mila richieste di sottoscrizione nei giorni prima del lancio.

Si prospetta per l’app un importante trend di crescita: attualmente Uncredit conta 3 milioni di clienti online, che crescono con un tasso del 6%. Quelli che adoperano la banca su mobile sono aumentati, dopo il lancio di BuddyBank, del 18%, e si prevede che supereranno in due anni gli utenti online.

E’ evidente, quindi, che BuddyBank è sostanzialmente una banca online disponibile via app, una vera e propria *Mobile bank*. E’ l’offerta di Uncredit per rispondere alle nuove esigenze della Generazione Y.

4.5 La Generazione Y

4.5.1 Descrizione della generazione Y

Analizzate le nuove Mobile banks e l'evoluzione di una grande banca tradizionale come Unicredit, per avere una visione completa è importante focalizzarsi anche sul lato della domanda, analizzando i clienti e le loro esigenze, per testare se le banche saranno in grado di soddisfarle.

La banca è infatti sempre più digitale. Lo smartphone è diventato l'elemento principale nel rapporto con il proprio istituto bancario. Anche in Italia i dati lo confermano: 18,7 milioni di italiani, su 25 milioni che hanno almeno un conto bancario, accedono regolarmente ai propri conti correnti attraverso le Apps (CheBanca!⁷⁷, Digital Banking Index, 2018). Tale rapporto mette in evidenza la crescita repentina di servizi finanziari in versione digitale sul mercato italiano.

“L'ultima edizione del Digital Banking Index ribadisce l'importanza di un approccio multicanale per il continuo sviluppo e rafforzamento della relazione con i nostri clienti. Modalità alternative di accesso alla banca si traducono, infatti, nell'equazione “più canali, più servizi”, a dimostrazione del fatto che i clienti sono alla ricerca di servizi bancari ubiqui e continuativi. Alla luce di queste premesse, anche per quei servizi per i quali la componente umana rimarrà centrale, continueremo ad investire in soluzioni tecnologiche a servizio di clienti, gestori e consulenti finanziari con l'obiettivo di rendere le interazioni con la banca ancora più semplici, frequenti e interattive.” (Alessandro D'Agata⁷⁸, 2018)

Perché la banca digitale piace ai clienti?

Perché i clienti della banca scelgono sempre di più il digital banking?

⁷⁷ CheBanca! è la banca del Gruppo Mediobanca dedicata al risparmio e agli investimenti nata nel maggio 2008, che unisce le competenze e le expertise sui mercati finanziari del gruppo con una forte componente di innovazione digitale. Il risultato è un modello unico, dove la professionalità e l'esperienza dei suoi professionisti è messa a disposizione dei clienti con un approccio multicanale capace di rispondere a tutte le specifiche esigenze.

⁷⁸ Alessandro D'agata è il Direttore Generale di CheBanca! dal 2017.

Le digital Bank sostituiranno nel prossimo futuro le banche tradizionali?

I numeri delle varie ricerche citate in questa tesi danno evidenza di quanto sia significativo il fenomeno e per quanta crescita ci sia ancora per il Mobile Banking. Gli unici temi che possono frenare i clienti ad utilizzare i servizi di mobile banking sono i timori legati alla sicurezza e l'incapacità di riuscire a utilizzare le funzionalità del conto corrente mobile.

La trasformazione digitale dei servizi finanziari si muove su due binari paralleli: da un lato asseconda le abitudini dei consumatori che stanno cambiando nel tempo, dall'altro stimola le banche a rispondere a questa trasformazione. Oramai quasi tutte le banche offrono un'App attraverso la quale vedere il saldo e i movimenti sul conto e ordinare dei pagamenti (bonifici, trasferimenti di denaro e pagamento di bollettini). Nonostante ciò le filiali continuano a rimanere un punto fermo per parte dei clienti, che però sono spesso identificati con la parte più "adulta" della clientela (più di 55 anni).

La Generazione Y è la più convinta sostenitrice e cliente del mobile banking, ma c'era da prevederlo. Smartphone e tablet d'altra parte sono da tempo una sorta di appendice delle nuove generazioni, oggetti sacri con cui riescono a fare tutto o quasi, compreso fare operazioni bancarie, magari mentre camminano o sono ad un bar.

Difatti, l'elemento fondamentale nella trasformazione dei servizi bancari è il target di riferimento. Quest'ultimo è spesso identificato dalla sopracitata "Generazione Y", caratterizzata da utenti giovani, "non bancarizzati" e completamente digitali. Come spiegato nel primo capitolo, si tratta di un target completamente nuovo al business a cui la *disruptive innovation* si rivolge.

Per le banche, assicurazioni e per le istituzioni finanziarie questa generazione rappresenta un cambio epocale, che porta sul mercato nuove abitudini così forti e potenti da modificare l'assetto stesso di questo settore.

Gli appartenenti alla Generazione Y, facenti parte della categoria dei millennial⁷⁹, sono circa 2,5 miliardi e sono i principali possessori di smartphone e social media. Proprio queste consolidate abitudini digitali hanno comportato la creazione di una nuova modalità di relazione con i fornitori di servizi. Le caratteristiche principali della generazione Y sono sintetizzate nella figura 38.

Figura 38: La generazione Y



Fonte: Ricerca AKAMAI, 2017

⁷⁹ Con i termini Millennial o Generazione Y si indica la generazione che, nel mondo occidentale ha seguito la Generazione X. Coloro che vi fanno parte sono nati fra i primi anni Ottanta e Il 2000. Questa generazione è caratterizzata da un maggiore utilizzo e una maggiore familiarità con la comunicazione, i media e le tecnologie digitali. In molte parti del mondo, l'infanzia della generazione Y è stata segnata da un approccio educativo tecnologico e neo-liberale, derivato dalle profonde trasformazioni degli anni sessanta.

Ci sono tre elementi chiave alla base del sistemata di relazioni tra istituzioni finanziari e millennials:

1. I Millennials sono allenati alla velocità e alla immediatezza: sono consumatori nati in un mondo iperconnesso e sono cresciuti con ogni tipo di tecnologia a portata di mano. Hanno delle altissime aspettative di servizio: vogliono avere tutti i servizi dove e come vogliono e se affrontano un qualsiasi problema con l'online banking esigono che sia subito risolto. Non vogliono perdere tempo parlando con una persona per completare la transazione.
2. Oltre alla velocità serve tanta affidabilità e sicurezza: generalmente le persone chiudono il rapporto con una azienda (nell'86% dei casi) dopo la terza esperienza negativa. Invece, i Millennials sono molto più esigenti, il 25% di questa generazione è addirittura disposto ad allontanarsi da un'azienda già alla prima esperienza negativa. D'altra parte, però, quando invece l'esperienza è positiva, costruiscono una relazione forte con il brand e ne divengono fedeli sostenitori e promotori.
3. Tante informazioni e opinioni prima di qualsiasi scelta: prima di un acquisto i millennials decidono grazie a confronti con altri utenti, tenendo in forte considerazione le opinioni e le esperienze di amici e di persone che considerano affidabili. Hanno l'esigenza di avere informazioni immediate quando vogliono conoscere una istituzione finanziaria. Questa tipologia di cliente è importante perché le ricerche evidenziano che le società di servizi finanziari possono attendersi guadagni sostanziali quando riescono a ingaggiare un millennial. Un cliente ingaggiato può portare fino al 37% di fatturato in più all'anno alla sua banca rispetto a un cliente tradizionale, poiché acquistano più prodotti, depositano più denaro sul conto e utilizzano più servizi.

Per le banche i Millennials sono una sfida che si può vincere anche grazie ad una maggiore attenzione alla sicurezza, alla semplicità d'uso e alla qualità del servizio dal punto di vista tecnologico.

Da diverse analisi condotte recentemente emerge che i giovani oggi sono sempre più mobile money user. La mobile money del futuro è un luogo dove non c'è paura dell'impatto di queste tecnologie su privacy e sicurezza, dove gli strumenti mobile sono un'opportunità e non una minaccia. Un mondo in cui le app si usano per pagare, ma anche per guadagnare. Dove lo smartphone sblocca lo sportello automatico. Con un posto di rilievo occupato dai social media che rappresentano sempre di più la maggiore fonte di ispirazione per gli acquisti dei giovani.

Ai giovani piacciono i *mobile payment*. Tutti i giovani della generazione Y vogliono la stessa cosa: operare in autonomia, sempre ovunque e in modo rapido. La formula è: tutto ciò che serve per gestire i propri soldi si deve avere in tasca. Lo sviluppo della mobile money passa anche e soprattutto dai social media che rappresentano la maggiore fonte di ispirazione per gli acquisti dei giovani: il 42% trova ispirazione nei social network tradizionali, distaccando i siti web di confronto prezzi (38%) e i siti web di retail multi-brand (34%) (Total Retail Research Pwc, 2017⁸⁰).

"La mobile money sta acquistando sempre di più spazio all'interno del mercato dei pagamenti. Da un lato, ciò ha consentito l'entrata di nuovi player nel mercato e dall'altro l'evoluzione ha lanciato una nuova sfida alle banche che, dovranno comprendere quali strategie adottare per stare al passo con il cambiamento. Investire per implementare internamente prodotti, acquistare servizi già esistenti ovvero collaborare con i nuovi competitor potrebbero rappresentare alcune tra le strade percorribili per fa fronte alla rivoluzione in atto. Le banche, difatti, dovranno vestirsi di un abito nuovo e dotarsi di avanzate soluzioni tecniche e di innovative modalità di pagamento per fidelizzare la clientela attraverso una sempre più coinvolgente customer experience. Un'offerta di prodotti basata su una proposizione commerciale di servizi originali e digitali, prevedendo l'integrazione dei social media nei mezzi di pagamento, è la risposta alle esigenze dei Millennials, veri protagonisti del fenomeno della mobile money. Infine, conoscere i clienti e capirne i bisogni è fondamentale per un'identificazione strutturata

⁸⁰ <https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/total-retail-2017/assets/docs/total-retail-2017.pdf>

dei target al fine di personalizzare qualsiasi tipo di prodotto offerto." (Marco Folcia, Total Retail Research Pwc, 2017)

In conclusione, si può evincere che i millenials guidano lo sviluppo del *mobile banking*: difatti i giovani, con una media del 57%, sono i primi utilizzatori dei dispositivi mobili in caso di *mobile transfer* ad amici e parenti. Anche i principali ostacoli, legati alla sicurezza e alla privacy, stanno lentamente diminuendo. I timori legati all'invasione della sfera privata sono infatti calati dal 51% nel 2016 al 46% per l'edizione 2017. Quelli invece legati alla sicurezza registrano un decremento ancora più marcato, calando dal 65% nel 2015 e 2016 al 59% nel 2017 (Visa, Digital Payments Research, 2018⁸¹). Inoltre, gli economisti concordano su un imminente e radicale cambio di rotta: tra qualche anno la Generazione Y avrà il più elevato potere d'acquisto. Le ricerche dimostrano che i Millennials non sono grandi risparmiatori: il 25% non risparmia nulla e spende tutto ciò che ha.

Un ultimo elemento da analizzare è la rilevante differenza che riguarda le classi sociali e d'istruzione. Infatti, i seguaci del *mobile banking* sono per la maggior parte persone con livelli di istruzione media o alta, il 50% ha in tasca un diploma di scuola superiore e il 38% una laurea (Abilab, 2017⁸²). Da sottolineare che però il titolo di studio non è una questione che riflette le abilità di utilizzare le nuove tecnologie, ma bensì un problema di liquidità. Ci sono però tanti altri fattori da evidenziare nel comportamento dei clienti dei servizi di *mobile banking*, per valutare se e come le *mobile banks* sostituiranno le banche tradizionali.

Bisogna quindi capire cosa vogliono gli utenti e cosa li porta nello specifico a introdursi al mondo del *mobile banking*. L'obiettivo generale è sempre lo stesso: operare in autonomia, sempre, ovunque e in modo rapido. La formula per attuarlo è: tutto ciò che serve si deve trovare in tasca.

⁸¹ <https://www.visaitalia.com/visa/stampa-media/la-mobile-money-il-denaro-gestito-da-dispositivi-mobili-decolla-nel-bel-paese-7-italiani-su-10-usano-il-proprio-dispositivo-mobile>

⁸² <https://www.abilab.it/web/mobile-banking>

4.5.2 Modalità d'analisi e campione analizzato

Per analizzare la visione dei clienti e quindi per approfondire il lato della domanda del mondo del *mobile banking* mi sono avvalsa di un questionario creato appositamente da me tramite l'applicazione online "Google moduli"⁸³. Grazie a quest'ultima sono riuscita a creare un sondaggio ad hoc da sottoporre a persone di diverse fasce d'età, in maniera tale da analizzare la percezione del *mobile banking* non solo della generazione Y, una certezza ormai per questo mondo, ma anche di persone appartenenti ad'altre generazioni. L'obiettivo principale del questionario è quello di catturare la concezione dei clienti a 360°, così da poter valutare i reali punti di debolezza e di forza del nuovo modello di business innovativo e capire le reali esigenze dei clienti. In questo modo, alla fine del paragrafo si avrà una visione nitida di cosa le banche devono davvero fare per diventare leader in questo nuovo e innovativo settore bancario.

Partendo dalle conclusioni di quest'analisi, si potrà poi analizzare nel capitolo successivo quale tipologia di banca sta soddisfacendo le necessità e le richieste degli utenti in maniera ottimale, in modo tale da risultare vincente nella sfida tra *new entrants* e *incumbents*.

La struttura del questionario è principalmente divisa in due parti: una prima parte comune a tutti, in cui viene chiesto se si è clienti di una banca tradizionale, di una banca unicamente mobile o di una banca che permetta di usufruire dei propri servizi sia attraverso canali tradizionali che mobili. In base alla risposta a questa prima domanda il soggetto viene poi indirizzato a una diversa parte di test. Attraverso quest'ultime vengono analizzati nello specifico sia le caratteristiche personali del cliente, come il sesso, l'età e la zona di residenza, sia il rapporto dello stesso cliente con la propria banca, tramite domande sui canali di utilizzo preferiti per i servizi bancari, sulla giacenza media del conto, sulle motivazioni della propria scelta e sulla propria soddisfazione.

⁸³ Google moduli è un'applicazione con accesso online che permette di creare sondaggi e moduli, facili da utilizzare per ogni esigenza, personalizzandoli per sondaggi e questionari.

Per quanto riguarda le domande nello specifico, queste sono state strutturate in maniera principalmente chiusa, in cui il soggetto può scegliere tra varie alternative; in casi particolari, come la richiesta sulle motivazioni relative alla propria scelta di tipologia bancaria è stata data la possibilità di aggiungere una risposta personale nel momento in cui le risposte già predefinite non fossero esaustive: in questo modo si è riuscito ad avere una visione completa del punto di vista dei clienti intervistati.

Per maggiori chiarimenti il questionario si trova in appendice.

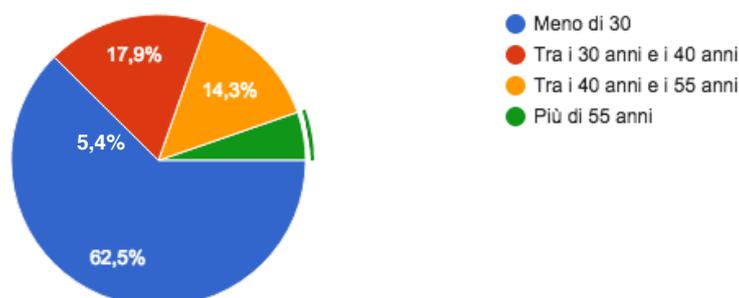
I canali principalmente utilizzati per somministrare il questionario sono stati i social network, soprattutto Facebook. Infatti in quest'ultimo sono presenti gruppi di utenti appassionati di digitale e delle ultime innovazioni, o in gruppi creati dagli stessi clienti di mobile banks per avere consigli e aiuto nell'utilizzo dei vari servizi. Ed è proprio in questi ambienti che si è registrato il massimo riscontro alla richiesta di compilare il form.

Andiamo ora ad identificare il campione analizzato.

La *survey*, condotta nei mesi di Luglio e Agosto 2018, ha coinvolto un campione di 173 individui, rappresentativo della popolazione italiana bancarizzata e soprattutto focalizzato sul segmento della "Generazione Y".

Il campione di italiani bancarizzati è composto per il 62,5% da individui con un'età inferiore ai 30 anni, per il 17,9% con età compresa tra i 30 e i 40 anni, per il 14,3% da persone con i 40 e i 50 anni, ed infine per il 5,4% da persone con più di 55 anni [Figura 39].

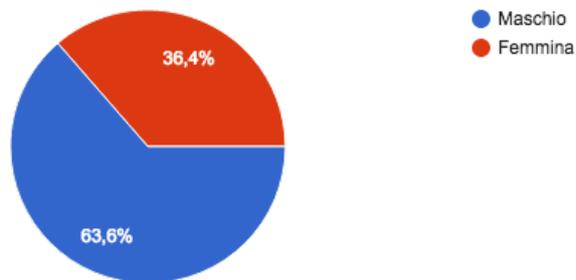
Figura 39: Età campione



Fonte: Rielaborazione personale

Il campione è rappresentato per il 63,6% da uomini e per il 36,4% da donne [Figura 40].

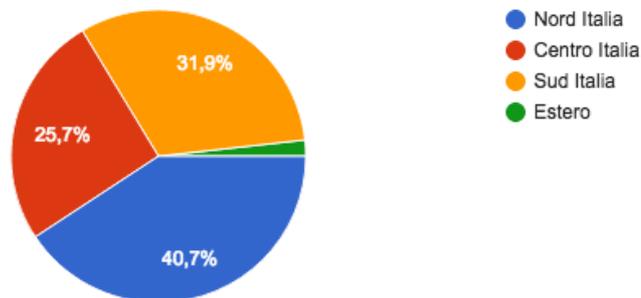
Figura 40: Età campione



Fonte: Rielaborazione personale

Il 40,7% degli intervistati risiede al Nord Italia, il 25,7% al Centro e il 31,9% al Sud Italia. Solo l'1,8% risiede all'estero [Figura 41].

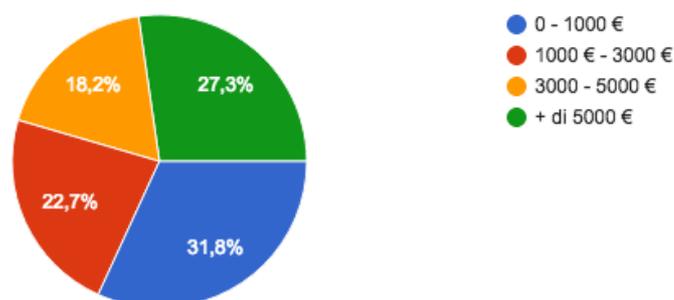
Figura 41: Residenza campione



Fonte: Rielaborazione personale

I rispondenti appartengono prevalentemente alla fascia di clientela *mass market*. Il 31,8% del campione detiene una giacenza media inferiore a 1.000 €, il 22,7% dei rispondenti tra i 1.000 € – 3000 €, il 18,2% tra i 3000 € e i 5000 €, ed infine il 31,8% al di sopra dei 5.000 € [Figura 42].

Figura 42: Giacenza media campione



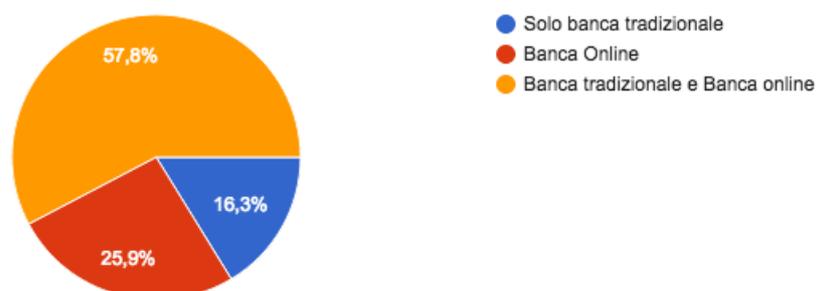
Fonte: Rielaborazione personale

Definito nel dettaglio il campione di riferimento, nella seconda metà del paragrafo si potranno analizzare i risultati della survey più nello specifico, andando ad evidenziarne i risultati più rilevanti e caratteristici.

4.5.3 Risultati e considerazioni

Dai risultati emersi dalla *survey* si conferma come la banca tradizionale rimanga un punto di riferimento importante per la popolazione, nonostante le banche *mobile* stiano guadagnando quote di mercato elevato. Il 74,1% del campione intervistato è, infatti, cliente di almeno una banca tradizionale, mentre il 25,9% è cliente di almeno una banca *online* [Figura 43]. Da notare che il fenomeno più diffuso è l'usufruire di servizi bancari da banche che offrono sia servizi bancari tradizionali che online. E' difatti questo il business model che risulta vincente tra i clienti.

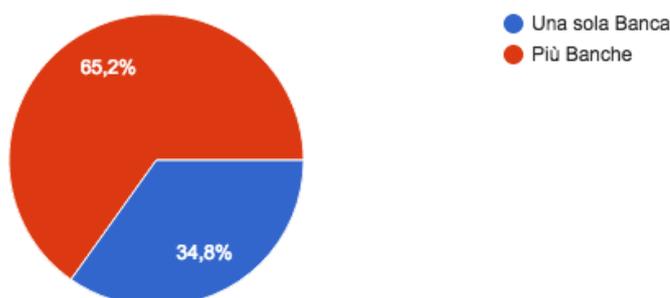
Figura 43: Tipologia banca campione



Fonte: Rielaborazione personale

Inoltre, è importante evidenziare che la fedeltà degli utenti sta sempre di più diminuendo. Infatti è raro il caso in cui una persona si affidi ad una sola banca (34,8 %) rispetto alla possibilità di usufruire di servizi bancari da due banche differenti (65,2%)[Figura 44].

Figura 44: Numero banche campione

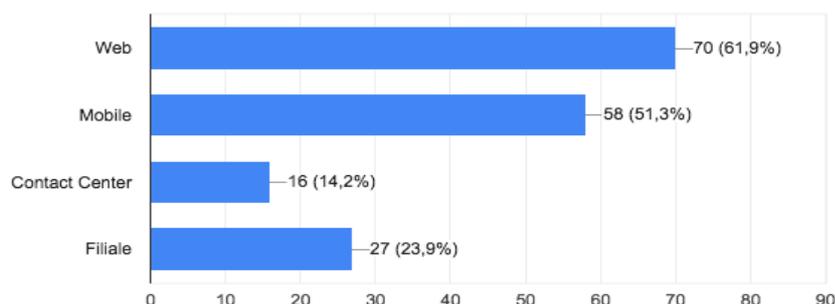


Fonte: Rielaborazione personale

Internet e il *mobile* sono i canali considerati più importanti per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi bancari e/o finanziari. A seguire, ma con percentuali più contenute, i rispondenti hanno indicato i contact center e le filiali [Figura 45]. Dai risultati del sondaggio emerge quindi come, per alcune tipologie di operazioni, il *mobile* e internet stanno progressivamente sostituendo completamente le filiali.

Da evidenziare il fatto che web e filiale giocano un ruolo fondamentale in fase di acquisto/gestione soprattutto per gli over 55, mentre il *mobile* è indicato in misura maggiore dalla clientela con età compresa tra i 18 e i 35 anni. La maggiore differenza tra le diverse classi di età è registrata proprio per il canale *mobile*, preferito dal 37% dei giovani tra i 18 e i 30 anni e dal 17% degli over 55.

Figura 45: Canali preferiti dal campione



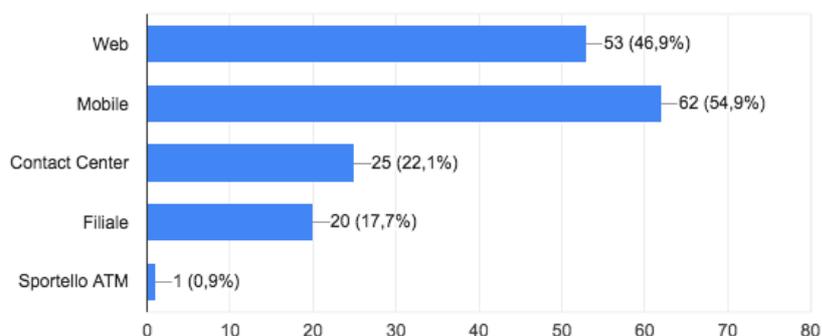
Fonte: Rielaborazione personale

Queste evidenze possono essere spiegate pensando alla tipologia di servizi richiesti dalla clientela più giovane, più semplici ed essenziali rispetto a quelli richiesti dai clienti di altre fasce di età. Dall'osservazione delle preferenze e delle abitudini di utilizzo della fascia di popolazione tra i 18 e i 35 anni è, inoltre, possibile prevedere quali canali in futuro assumeranno maggiore importanza per la clientela bancaria. In quest'ottica è presumibile che il *mobile* giocherà un ruolo sempre più importante nel rapporto banca/cliente.

L'utilizzo esclusivo del *mobile* per le operazioni di *internet banking* è considerevolmente inferiore rispetto al pc, ma in crescita rispetto alla rilevazione dello scorso anno: solo il 24,4% dei rispondenti, infatti, lo ha indicato come canale privilegiato per tutte le operazioni. Invece, la quota degli intervistati che dichiarano di non utilizzare il *mobile* per alcun tipo di operazione è davvero bassa (solo 12%).

Altro elemento fondamentale è il canale scelto dal campione per ricevere assistenza. E' infatti proprio in questo campo che il *Mobile* ha ricevuto il maggior responso [Figura 46]. La motivazione pare semplice: ciò è dato dalla possibilità di avere assistenza in qualsiasi momento e dove si vuole unicamente tramite il proprio smartphone. Proprio per questo motivo è diffuso l'inserimento da parte delle banche di chat per assistenza per i propri clienti utilizzabili 24 ore su 24 all'interno delle app mobile, in modo tale da essere raggiungibili per qualsiasi problematica. Questo elemento è rilevante per la creazione di un rapporto solido tra banca e cliente.

Figura 46: Canali scelti per assistenza

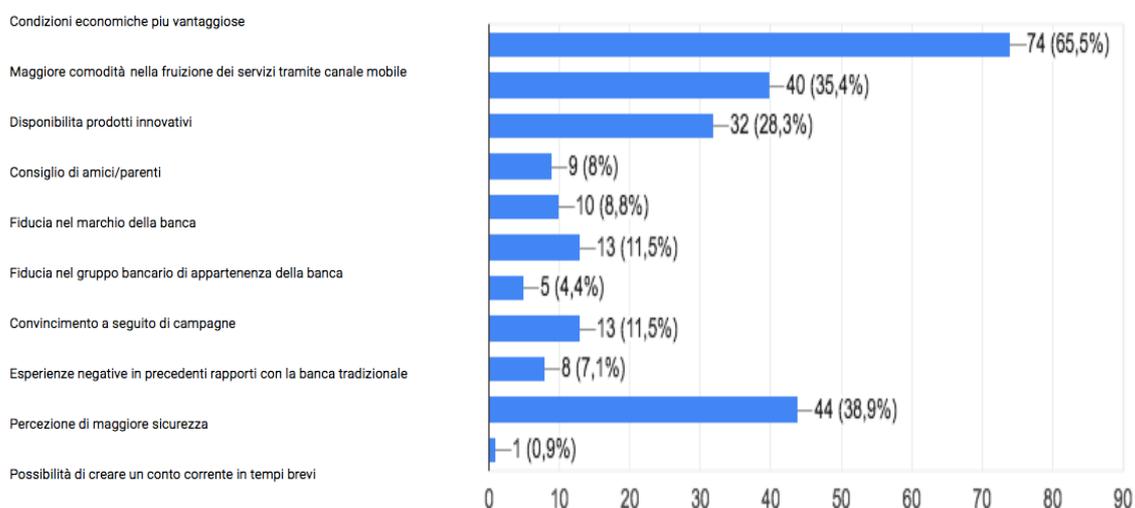


Fonte: Rielaborazione personale

Andiamo ora ad analizzare i soggetti che sono clienti di banche online. Le principali motivazioni che determinano la scelta di una banca *online* sono l'offerta di condizioni economiche più vantaggiose (65,5% dei rispondenti che sono clienti di almeno una banca *online*) e la maggiore percezione di sicurezza (38,9%). A seguire il campione ha indicato la maggiore comodità nella fruizione dei servizi da *mobile* (35,4%). Altra motivazione rilevante è la disponibilità di prodotti innovativi (28,3%). Dalle risposte si evince che la motivazione è prevalentemente 'pratica' (convenienza economica, comodità nella fruizione dei servizi via *web/mobile*), mentre il carattere innovativo di questa tipologia di banche riveste per ora un ruolo secondario.

Dall'analisi dei test si evince anche che i giovani sono maggiormente influenzati dal consiglio di amici e parenti, da campagne promozionali e dai servizi offerti tramite canale *mobile*; gli *over 55* analizzano con più attenzione le condizioni economiche e danno maggiore importanza al canale *web*.

Figura 47: Motivazioni scelta canale Mobile



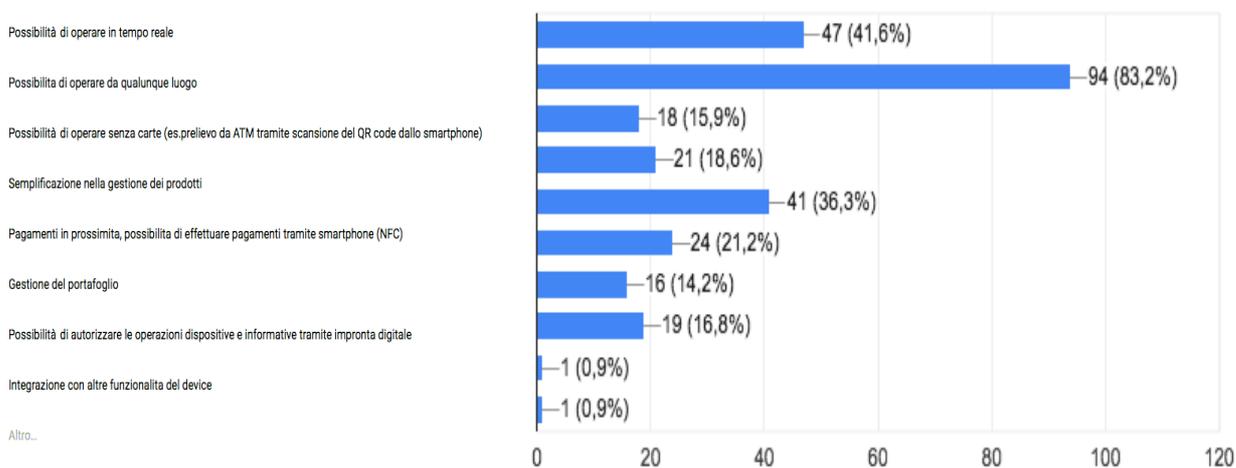
Fonte: Rielaborazione personale

Nella *survey* il *mobile* ha ottenuto preferenze più elevate tra i clienti anche di banca tradizionale, che cercano proprio nella banca *online* un modello di servizio più evoluto e complementare rispetto ai servizi di *internet banking* messi a disposizione dalla banca tradizionale. Dai risultati emerge quindi il potenziale ruolo del *mobile* per l'*acquisition*

di nuova clientela. Elevati livelli di *customer experience* sul canale *mobile* potrebbero rappresentare una leva importante nel processo di acquisizione di nuovi clienti.

L'aspetto che attira di più gli intervistati all'uso del mobile banking è ovviamente la possibilità di operare da qualunque luogo (83,2%) e in tempo reale (41,6%). Altro aspetto importante è la possibilità di effettuare tutti i pagamenti tramite smartphone (36,3%) [Figura 48]. Dall'analisi della *survey* si evince che è proprio la possibilità di essere indipendenti dal luogo fisico della propria banca che spinge all'adozione del canale *mobile*.

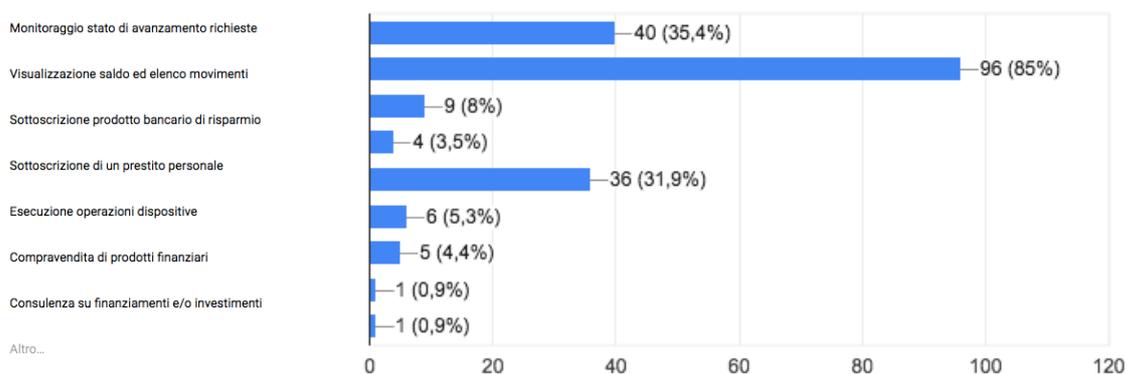
Figura 48: Aspetti preferiti del canale Mobile



Fonte: Rielaborazione personale

Infine, è importante capire per quali tipologie di operazioni i clienti preferiscono il canale *mobile*. L'analisi mostra che la principale operazione svolta è la visualizzazione del saldo e dell'elenco dei movimenti (85% degli intervistati); le operazioni in secondo piano sono il monitoraggio dello stato di avanzamento delle richieste e l'esecuzione di operazioni dispositive. Si evince che il *mobile* sta progressivamente sostituendo il canale web prevalentemente per operazioni informative e per operazioni dispositive basilari (ad esempio bonifici, ricariche, ecc).

Figura 49: Operazioni prevalenti tramite canale Mobile



Fonte: Rielaborazione personale

Andiamo ora ad analizzare la parte di campione che rimane legata alla propria banca tradizionale.

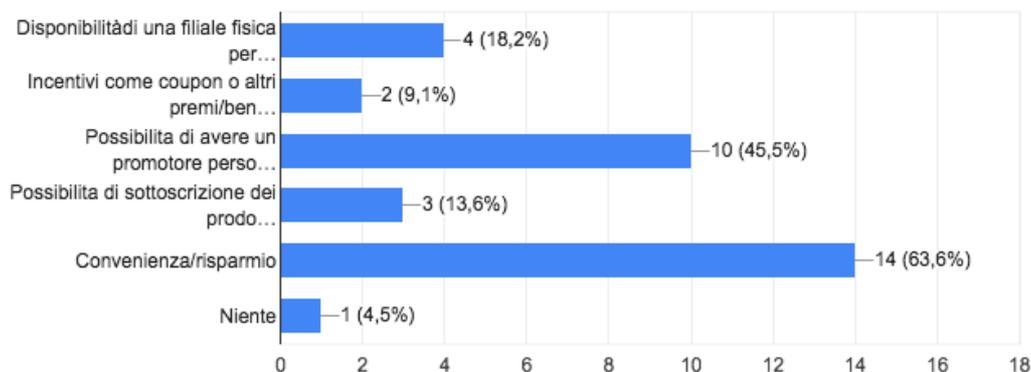
La rete di sportelli rimane elemento imprescindibile nella relazione con la propria banca, soprattutto per gestire situazioni di emergenza o per ricevere consulenza su temi complessi, anche se lentamente la sua importanza sta diminuendo, tanto che solo il 18,2% del campione la considera motivazione principale per spostarsi ad una banca *online*.

La convenienza e il risparmio sembrano, invece, elementi sufficienti per indirizzare i clienti verso la scelta di una banca *online* (63,6%).

Dai risultati della *survey* emerge anche come, ai fini della scelta di una banca *online*, i clienti di banca tradizionale risultino rassicurati dalla presenza di un promotore personale (45,5% dei rispondenti).

Da evidenziare che solo il 4,5% del campione esclude a priori l'ipotesi di passare ad una banca *online* [Figura 50].

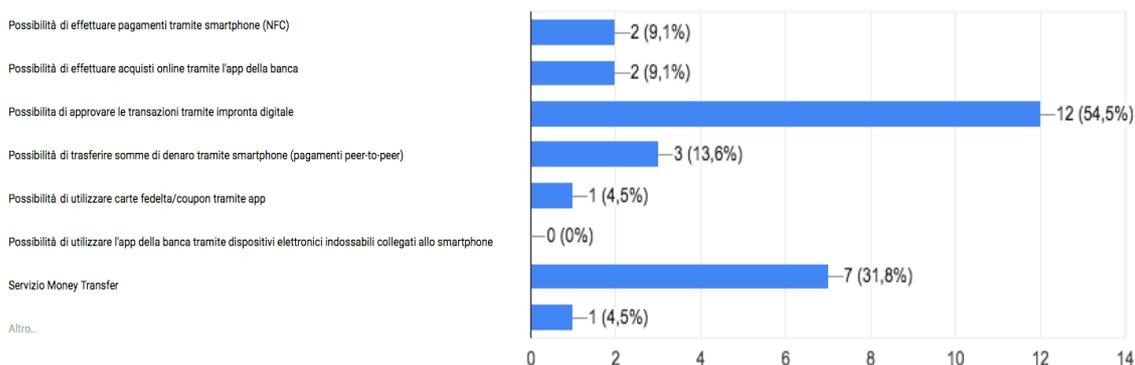
Figura 50: Motivazioni per passare al canale Mobile



Fonte: Rielaborazione personale

Per quanto concerne, invece, i servizi innovativi offerti dalle banche *online*, i clienti sono interessati soprattutto alla possibilità di eseguire pagamenti tramite *smartphone*, e alla possibilità di usufruire di *servizi money transfer*. Come servizio innovativo principale interessante, i rispondenti hanno indicato l'opportunità di approvare le transazioni con l'impronta digitale [Figura 51].

Figura 51: Servizi innovativi interessanti

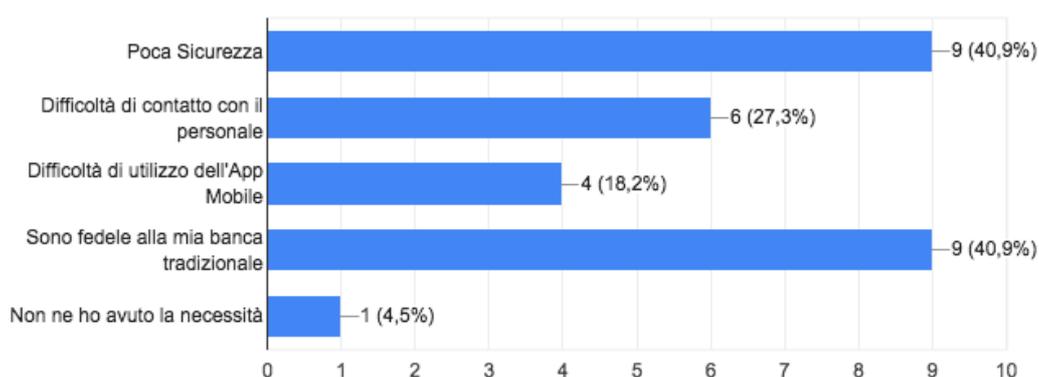


Fonte: Rielaborazione personale

L'ultimo aspetto analizzato dalla *survey* è la motivazione principale che spinge i clienti a rimanere legati alla propria banca tradizionale.

Come mostrato nella Figura 52, la risposta più diffusa concerne la fedeltà dei clienti alla propria banca e la poca sicurezza riversata nei servizi di mobile banking. Difficoltà di contatto con il personale e difficoltà di utilizzo dell'app *mobile* sono motivazioni secondarie.

Figura 52: Motivi di fedeltà alla banca tradizionale



Fonte: Rielaborazione personale

Da un'analisi completa della *survey* è facile capire i principali ostacoli e i principali elementi su cui far leva per lo sviluppo del *mobile banking*. Dare la possibilità ai propri clienti di usufruire dei servizi in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo rimane l'obiettivo principale; aumentarne la sicurezza è un altro aspetto fondamentale.

Attualmente la maggior parte della clientela che sta migrando a servizi di mobile banking rimane comunque collegata marginalmente alla propria banca tradizionale. Ed è questa una peculiarità sulla quale le banche si dovrebbero soffermare.

I clienti vogliono sentirsi importanti per la propria banca, vogliono sentire che i propri bisogni possono essere soddisfatti con pochi tocchi sul proprio smartphone. Nonostante questo, non sono ancora pronti a perdere completamente la possibilità di recarsi in filiale.

5.6 Riflessioni di sintesi sui risultati

Nel caso si è cercato di indagare Unicredit per analizzare come utilizzare l'innovazione nel nuovo contesto della trasformazione digitale e del mobile banking.

Il caso di Unicredit dimostra l'importanza di pensare alla digitalizzazione come strategia di cambiamento e non solo di riduzione dei costi. E' importante combinare le operazioni

di *mobile banking* con il trasferimento di *best practice* per fornire continuamente un eccellente servizio al cliente.

UniCredit sta difatti sviluppando la propria rivoluzione digitale secondo una strategia precisa. Dall'analisi dell'offerta e dei KPI, si può immaginare un futuro prospero della banca nel settore del *mobile banking*.

Analizzando l'offerta proposta dalla banca e confrontandola con i risultati del questionario somministrato agli appartenenti alla Generazione Y, si può constatare che Unicredit sta rispondendo in maniera proattiva alle esigenze dei clienti. Difatti ci troviamo di fronte a una banca tradizionale, che negli ultimi anni si sta muovendo verso la digitalizzazione in maniera completa, partendo dalla riorganizzazione delle filiali, rinnovate e riorganizzate, fino ad arrivare alla proposta della propria *mobile bank*, per una clientela più giovane, legata al proprio smartphone e alla necessità di svolgere operazioni in un qualsiasi momento e in un qualsiasi posto. Tutto ciò avviene a un costo ridotto e con servizi del tutto innovativi, come il *conciierge h24*, che da assistenza ai clienti in ogni momento della giornata.

L'ostacolo principale al passaggio da filiale a mobile da parte dei clienti riscontrato dalla *survey* è principalmente la sicurezza, ma tale problematica tocca marginalmente il caso di BuddyBank, poiché nonostante sia un marchio differente, rimane legato al senso di fiducia e solidità che trasmette Unicredit, leader del settore bancario.

Altro elemento importante evidenziato dal questionario è la ricerca da parte della clientela giovanile di servizi a basso costo. Difatti i giovani, difficilmente con reddito stabile, sono alla ricerca di una nuova banca a cui affidarsi a costo 0. BuddyBank con il suo conto base da questa possibilità, riuscendo ad attrarre gran parte della generazione Y italiana.

E' quindi questo il business model vincente per questi anni di transizione tra il retail e il mobile. Ci si aspetta probabilmente un futuro caratterizzato unicamente da servizi digitali, ma per acquisire la fiducia dei clienti e una completa migrazione è questa la strada giusta, che Unicredit sta percorrendo in maniera ottimale.

Naturalmente ci troviamo di fronte una fase iniziale del processo, basti pensare che l'offerta è unicamente per clienti Apple, ma dati gli importanti risultati registrati negli obiettivi del gruppo Italiano c'è lo sviluppo di BuddyBank anche per altri sistemi

operativi. Una strategia che punta all'espansione della base clienti e alla conquista, anche, dei consumatori millennial.

In conclusione:

“Dal momento che l’innovazione richiede velocità, Unicredit sta accelerando il lavoro verso un servizio completamente digitalizzato, nella convinzione che “Digitalizzare o morire” rappresenti il futuro del sistema bancario”. (Vision ex Presidente Unicredit Giuseppe de Vita)

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto evidenziato nel mio lavoro è rilevante notare i vantaggi a cui porta una gestione bancaria incentrata sullo sviluppo di canali diretti, e in particolare, della banca puramente on-line. Naturalmente è ancora presente l'uso delle filiali da parte di un gruppo di utenti, soprattutto sopra i cinquanta anni, e questo sta portando ad un sempre maggior ammodernamento delle filiali stesse che stanno affidando il proprio design ad architetti esperti per rendere questo ambiente sempre più accogliente e confortevole.

La filiale del futuro si presenta con vetrine ammiccanti che attirano i potenziali clienti con notizie, filmati e giochi interattivi, supporti biometrici per operare sul proprio conto on-line in assoluta sicurezza anche in mobilità.

Per quanto riguarda le banche puramente on-line è evidente che il crescendo dei conti correnti affidati a questo tipo di istituti siano la conferma di come gli utenti stiano gradualmente superando lo scetticismo che girava intorno a questo fenomeno. I minori costi, la maggiore velocità delle operazioni, la mancanza di tutti quei documenti cartacei che le banche classiche inviano a casa e la comodità di svolgere tutte le operazioni da casa o dall'ufficio hanno fatto sì

che questo tipo di imprese riscuotano un elevato successo.

La realtà verso cui ci stiamo avviando è una banca che riesce a soddisfare a trecentosessanta gradi l'esigenze del cliente unendo la tradizione all'innovazione; infatti le banche di nuova generazione uniranno lo sportello, anche se in una versione completamente rinnovata, all'Internet banking, il Mobile banking e il Trading on-line.

La diversità rispetto al passato è che tutte queste possibilità non verranno offerte alternativamente, ma bensì congiuntamente andando verso una nuova forma di multicanalità che più si adegui alle esigenze dei vari utenti. Ogni canale verrà usato per specifici funzioni. Ed è questo l'approccio che probabilmente risulterà vincente, che riuscirà ad acquistare tutta la clientela e che riuscirà a vincere sulle mobile banks.

BuddyBank in questo senso ha già iniziato la propria attività fornendo ai propri clienti servizi di mobile banking, dando anche la possibilità di recarsi presso una filiale Unicredit. In questa fase di transizione tra il retail e il mobile è sicuramente l'approccio vincente per conquistare la maggioranza dei clienti.

Secondo il mio personale punto di vista, alla luce degli studi che ho portato avanti per la scrittura di questa tesi, questa strada intrapresa dalle banche è ottima e le porterà ad una maggiore funzionalità, ad un'elevata redditività ed a superare quella barriera di sfiducia e criticità che le persone nutrono verso gli istituti di credito.

Appendice

Questionario - Analisi clienti

Sei cliente di una sola banca o di più banche contemporaneamente?

- a. Una sola banca
- b. Più banche

Di quale tipologia di banca sei cliente?

- a. Banca tradizionale
- b. Banca online
- c. Banca tradizionale e online

Sezione seguente alla risposta: **a. Banca Tradizionale**

Sei:

- a. Uomo
- b. Donna

Identifica la tua fascia d'età:

- a. Meno di 30 anni
- b. Tra i 30 anni e i 40 anni
- c. Tra i 40 e i 55 anni
- d. Più di 55 anni

Identifica la tua area di residenza:

- a. Nord Italia
- b. Centro Italia
- c. Sud Italia
- d. Estero

Qual è la tua giacenza media di conto corrente?

- a. 0 – 1000 €
- b. 1000 -3000 €
- c. 3000 – 5000 €
- d. + di 5000 €

Qual è il tuo canale preferito per ricevere assistenza dalla banca?

- a. Web
- b. Mobile
- c. Contact Center
- d. Filiale

Quali sono i canali che ritieni più importanti per l'acquisto e la gestione dei prodotti/servizi bancari e/o finanziari?

- a. Web
- b. Mobile
- c. Contact Center
- d. Filiale

Nel caso in cui uno o più dei seguenti servizi fosse offerto da una banca online, quali sono quelli per cui valuteresti la possibilità di sostituire la tua attuale banca tradizionale?

- a. Disponibilità di una filiale fisica per le emergenze
- b. Incentivi come coupon o altri premi specifici riconosciuti per l'operatività online
- c. Possibilità di avere personale assegnato per consulenza
- d. Possibilità di sottoscrizione dei prodotti completamente da canale online
- e. Convenienza/risparmio
- f. Niente
- g. Altro

Quali servizi innovativi potrebbero convincerti a passare da una banca tradizionale a una banca online?

- a. Possibilità di effettuare pagamenti tramite smartphone
- b. Possibilità di effettuare acquisti online tramite l'app di riferimento
- c. Possibilità di approvare le transazioni tramite impronta
- d. Possibilità di trasferire somme di denaro tramite smartphone
- e. Possibilità di utilizzare carte fedeltà/coupon tramite app
- f. Possibilità di utilizzare l'app della banca tramite accessori indossabili collegati allo smartphone
- g. Servizio Mobile Transfer
- h. Altro

Per quali motivi hai deciso di non aprire un conto presso Banche mobile?

- a. Poca sicurezza
- b. Difficoltà di contatto con il personale
- c. Difficoltà di utilizzo dell'app Mobile
- d. Sono fedele alla mia banca tradizionale

Sezione seguente alle risposte: **b. Banca Online – c. Banca tradizionale e Online**

Sei:

- a. Uomo
- b. Donna

Identifica la tua fascia d'età:

- a. Meno di 30 anni
- b. Tra i 30 anni e i 40 anni
- c. Tra i 40 e i 55 anni
- d. Più di 55 anni

Identifica la tua area di residenza:

- a. Nord Italia
- b. Centro Italia
- c. Sud Italia
- d. Estero

Qual è la tua giacenza media di conto corrente?

- a. 0 – 1000 €
- b. 1000 -3000 €

- c. 3000 – 5000 €
- d. + di 5000 €

Qual è il tuo canale preferito per ricevere assistenza dalla banca?

- a. Web
- b. Mobile
- c. Contact Center
- d. Filiale

Quali sono i canali che ritieni più importanti per l'acquisto e la gestione dei prodotti/servizi bancari e/o finanziari?

- a. Web
- b. Mobile
- c. Contact Center
- d. Filiale

Per quale motivo hai scelto una banca online?

- a. Condizioni economiche più vantaggiose
- b. Maggiore comodità nella fruizione dei servizi tramite canale mobile
- c. Disponibilità di prodotti innovativi
- d. Consiglio di amici/parenti
- e. Fiducia nel marchio della banca
- f. Fiducia nel gruppo bancario di appartenenza
- g. Convincimento a seguito di campagna pubblicitaria
- h. Esperienze negative precedenti con banche tradizionali
- i. Percezione di maggior sicurezza
- j. Possibilità di creare un conto bancario in pochi minuti
- k. Altro

Quale aspetto del mobile banking preferisci?

- a. Possibilità di operare in tempo reale
- b. Possibilità di operare da qualunque luogo
- c. Possibilità di operare senza carte
- d. Semplificazione nella gestione dei prodotti
- e. Pagamenti in prossimità, possibilità di effettuare pagamenti tramite smartphone
- f. Gestione del portafoglio
- g. Possibilità di autorizzare le operazioni tramite app
- h. Integrazioni con altre funzionalità dei device
- i. Altro

Per quali tipologie di operazioni preferisci il canale mobile?

- a. Monitoraggio stato di avanzamento richieste
- b. Visualizzazione saldo ed elenco movimenti
- c. Sottoscrizione prodotto bancario di risparmio
- d. Sottoscrizione di un prestito personale
- e. Esecuzione operazioni dispositive
- f. Compravendita di prodotti finanziari
- g. Consulenza su finanziamenti e/o investimenti
- h. Altro

Bibliografia

- Abernathy, P., & Clark, J. (1984). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Elsevier Science Publishers*, 3–22.
- Abernathy, P., & Utterback, J. (1988). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 41-47.
- Anderson, M., & Tushman, A. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, 439-465.
- Barnes, S., & Corbitt, B. (2013). Mobile Banking: concept and potential. *International Journal of Mobile Communications*, January, 6-12.
- Barnes, S., & Corbitt, B. (2002). Finance firms look to mobiles. *Forrester Research*.
- Benetti, G., & Correale, A. (2016). Strategy Financial Services. Trasformazione digitale e il ruolo delle banche online in Italia. *PWC Research*.
- Bezza, Y., & Giammario, F. (2017). Digital Banking: Le sfide per il sistema tra esigenze dei consumatori, rivoluzione digitale e nuovi competitor. *KPMG Advisory Research*.
- Bower, P., & Christensen, C. (1995). Disruptive Technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, Jan – Feb 1995, 43-53.
- Brown, P., & Venkatesh, V. (2003). Bringing non-adopters along: The challenge facing the Pc Industry. *Communication of the ACM*, Vol. 46, 77 – 80.
- Brown, P. (1992). Managing the S curve of innovation. *Journal of consumer marketing*, 61-72.
- Cervini, P., & Parente, F. (2016). Nuovi paradigmi per il business model delle banche. *Harvard Business School Review*, 84 – 88.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, V. 43, 354-363.
- Christensen, C., & Overdof, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Press*.
- Christensen, C., Cook, T., & Hall, J. (2006). What Customers want from your products. *Harvard Business Review*.
- Christensen, C. (2001). Disruption by Design: How to Create Products that Disrupt and Then Dominate Markets. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, Vol 42, 105-109.

- Christensen, C. (2013). The Innovator's Dilemma. When new technologies cause great firms to fail. *Harvard Business School Press, Chapter 1*, 1-14.
- Coltman, T., Devinney, T., Latukefu, A. & Midgley, D. (2001) E-business: evolution, revolution or hype?. *California Management Review, No. 1*, .57–86.
- Demil, B., & e Lecoq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Strategic Management Journal, Vol. 4*, 227 -246.
- Denicolai, S. (2010). Economia e management dell'innovazione: governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività. *Franco Angeli*.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Science Policy Reseach Unit, University of Sussex, Brighton U.K.*,147-161.
- Ernst & Young. (2016). The customer takes control. *Global Consumer Banking Survey*. 8-9.
- Fundacion Innovation Bankiter. (2018). Disruptive Business Models. *Future Trends Forum, Madrid*.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2009). Reinventing your business model, *Harvard Business Review*.
- Keeley, L. (2014). I dieci tipi di innovazione: l'arte di costruire svolte decisive. *LSWR*, 62-63.
- Kenneth, A. (1971). Resources, Firms and Strategies. *Oxford Management Readers*.
- Maude, D., Raghunath, R., Sahay, A., & Sands, P. (2000). Banking on the device, *McKinsey Quarterly, No. 3*, 87–97.
- Nicoletti, B. (2014). Mobile Banking. Evolution or Revolution?. *Palgrave Macmillan*.
- Olazabal, N.G., (2002). Banking: the IT paradox. *McKinsey Quarterly, No. 1*, 47–51.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. *John Wiley & Sons, Inc*.
- Penrose, E. (2004). Research on international strategy business. *International Business Review. Vol. 13*, 523-532.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance. *New York, The Free Press*.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors. *New York, The Free Press*.

- Porter, M. (1999). The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index. *Council on Competitiveness, Washington, DC.*
- Puca, L. (2001). Booty call: how marketers can cross into wireless space. *New York, The Free Press.*
- Rogers, E. (1995). Diffusion of Innovations. *New York, The Free Press.*
- Santello, P. (2001). Direct Experience Marketing. *San Francisco, Lot21, Inc.*
- Shilling, M. (2005). Strategic Management of Technological Innovation. *McGraw-Hill Irwin, New York University.*
- Shumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. *Harvard University Press.*
- Shumpeter, J. (1912). Teoria dello sviluppo economico". *Etas.*
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (2010). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, Vol. 18, 509–533.*
- The innovation Group. (2015). Mobile Banking e New Customer Experience.
- Thomposon, C., Leininger, R., & Bhatt, R. (2017). Mobile Banking Applications. *Accenture research.*
- Valery, N. (1999). Innovation in Industry, A survey of Innovation in Industry. *The Economist, Feb 1999.*
- Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science, Vol. 46, 186–204.*
- Wireless Financial Services News (2002) Wireless Banks and Brokers, Newton MA, Longwood Information.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE, Business School Working Paper.*

Sitografia

www.abilab.it

www.accenture.com

www.aziendabanca.it

www.darwinproject.com

www.economyup.it

www.ey.com

www.finaria.it

www.humanwareonline.com

www.ilsole24ore.it

www.javelinstrategy.com

www.lastampa.it

www.mobilemediajapan.com

www.n26.com

www.nielsen.com

www.pagamentidigitali.it

www.pwc.it

www.slideshare.it

www.smartmoneystartupitalia.eu

www.theinnovationgroup.it

www.ukbusinessinsider.com

www.unicreditgroup.eu

www.visaitalia.com

www.workingpapers.it



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT
Corso di laurea in Economia e direzione delle imprese
Cattedra di Management dell'innovazione

**MOBILE BANKING:
DISRUPTIVE INNOVATION NEI SERVIZI
FINANZIARI**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Clorinda Carpino

CORRELATORE

Prof. Mario Benassi

Matr. 682701

Anno Accademico 2017/2018

CAPITOLO 1

Innovation Disruptive

La continua evoluzione del mondo di oggi genera opportunità e molte sfide per tutte le aziende. L'innovazione interviene in questo processo, in modo tale da aiutare le imprese a sfruttare ogni possibilità. Il cambiamento dei bisogni e delle aspettative dei consumatori, l'evoluzione delle tecnologie, il cambiamento dell'ambiente normativo esterno, sono tutte trasformazioni che creano opportunità per innovare. Sono innumerevoli i vantaggi che l'innovazione può generare per le aziende.

nonostante i difficili ostacoli da superare, la capacità delle aziende di rinnovarsi e di proporre al mercato soluzioni sempre innovative rappresenta una delle principali leve di competitività e elemento di crescita. Difatti, oggi, le imprese che non innovano, tendono molto spesso al fallimento.

Sono stati molti gli autori che si sono dedicati al concetto di innovazione.

Nel 1912 Shumpeter ha qualificato lo sviluppo come un "fenomeno distinto, estraneo a quello che può essere osservato nel flusso circolare e nella tendenza verso l'equilibrio. Esso è lo spontaneo ed improvviso mutamento dei canali del flusso, la perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta lo stato di equilibrio precedentemente esistente".

Da ciò è evidente che l'innovazione ha il ruolo determinante e principale nel mutamento industriale, essendo la forza che demolisce il precedente contesto competitivo per crearne uno interamente nuovo. Pertanto la si può definire come "una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore o le aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente (distruzione creatrice)" (Shumpeter, 1912). Abernathy e Utterback proposero invece un nuovo modello in cui sia le innovazioni di prodotto sia le innovazioni di processo si sviluppano in modo interdipendente seguendo tre fasi distinte, che si differenziano tra loro per struttura del settore e per fonti di vantaggio competitivo. Gli autori studiano nel particolare tutte le 3 fasi evidenziate, denominate rispettivamente: fase fluida, fase di transizione e fase di maturità. Tutte le fasi si differenziano tra loro per un livello differente di innovazione di processo e di prodotto (Abernathy e Utterback, 1988). Nel 1990, Anderson e Tushman descrissero, attraverso un loro modello, la natura e la dinamica dei cambiamenti tecnologici. Il modello è basato su 4 fasi: l'emergere di una discontinuità tecnologica,

l'era del fermento, l'emergere di un design dominante, l'era del cambiamento incrementale. Clayton Christensen fu però il primo a definire un vero e proprio modello di innovazione rivoluzionaria. Analizzando quali fossero le modalità che avrebbero permesso ad un'azienda di innovare con successo, si identificano due tipologie di innovazione: Sustaining innovation e Disruptive Innovation. La *sustaining innovation* genera un beneficio unicamente incrementale al cliente poichè si rivolge allo sfruttamento di competenze e conoscenze già presenti e metabolizzate all'interno dell'impresa e cercano di migliorare le performance di prodotti esistenti da prima attraverso l'aggiunta di nuove caratteristiche e funzioni. La *disruptive innovation* indica un'innovazione capace di introdurre nuove funzionalità lontane dal mercato esistente, portando ad un miglioramento del prodotto e rendendo l'innovazione accessibile a tutti. Si manifesta, quindi, attraverso un nuovo prodotto/servizio o un nuovo business model. Il termine disruptive, difatti, indica letteralmente 'chi porta disordine' (Christensen, 1997). Lo sviluppo di una disruptive innovation non è un qualcosa che prescinde dalla volontà e dai piani dall'impresa. Difatti quando si afferma un nuovo paradigma tecnologico, la sua evoluzione deve essere spinta da idee non convenzionali e una forte immaginazione e creatività. Le imprese devono entrare in mercati emergenti, nonostante i probabili profitti siano del tutto bassi, identificando quali nuovi mercati o nicchie di mercato permettano di ottenere le opportunità di crescita migliori.

Lo sviluppo di nuove tecnologie può essere rappresentato graficamente attraverso le curve tecnologiche ad S. Esse possono rappresentare la situazione della tecnologia nel mercato sia dal lato della domanda che dell'offerta. Per quanto riguarda il lato della domanda, o più appropriatamente del cliente, la curva ad S va ad analizzare la diffusione della tecnologia mettendo in relazione la sua velocità di diffusione tra i consumatori e il numero degli adottanti stessi. Invece quanto riguarda invece le curve tecnologiche ad S che analizzano il lato dell'offerta, grazie ad esse è possibile mettere a confronto la performance di una tecnologia, espressa spesso in termini di capacità della stessa o altre variabili, con una misura che misura lo sforzo effettuato o l'impegno messo dall'impresa nello svilupparla.

Dopo l'exkursus di questo capitolo riguardante la *disruptive innovation*, nel prossimo capitolo verranno presentati le principali innovazioni *disruptive* nel mercato finanziario, per poi introdurre il fenomeno del *Mobile banking*.

CAPITOLO 2

Innovation Disruptive nei Servizi Finanziari

Oggi, una delle più grandi sfide per il cambiamento, ormai necessario, dell'industria dei servizi finanziari è la natura completamente conservativa della maggior parte degli enti finanziari. E' questo il momento giusto per le istituzioni finanziarie per addentrarsi completamente in nuove innovazioni e rendere tutti i processi finanziari più snelli e digitalizzati.

I servizi finanziari hanno bisogno di cambiare. L'economia attuale e la crisi finanziaria passata sono dei potenti acceleratori di questo bisogno di cambiamento. Difatti, la crisi ha reso evidente la necessità di rivoluzione dopo che gli istituti finanziari erano stati statici e conservativi per molto tempo. Ma il cambiamento non deve essere graduale, ma bensì repentino e drastico. Certo questa è una grande sfida, ma è anche un'enorme opportunità. Rivoluzione digitale, comportamenti dei consumatori in cambiamento e nuove realtà digitali rendono la concorrenza più diversificata. Per gestire queste sfide, i leader bancari devono cercare metodi più efficienti. Sfruttando la riduzione dei costi strategica, possono finanziare nuovi flussi di crescita, riorganizzando le proprie procedure per raggiungere nuovi livelli di competitività.

Il *Mobile Banking* è una delle più interessanti soluzioni per questo problema. Difatti, le banche devono essere pronte ad offrire un robusto servizio *mobile*. Ciò diventa possibile solo focalizzandosi su tre importanti aspetti:

1. Soddisfare il cliente con funzionalità più sviluppate.
2. Proteggere il cliente con una migliore sicurezza.
3. Proporre soluzioni migliorate.

I primi passi da compiere, quando si desidera affrontare il cambiamento dell'ambiente circostante, come nel caso delle Istituzioni finanziarie prese in esame, è modificare il proprio *Business Model*, in modo tale da rispondere alle esigenze dei consumatori in maniera ottimale. Il business model è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. Ed è proprio attraverso l'implementazione di un nuovo *business model* che le banche possono riuscire a vincere le sfide del cambiamento.

I clienti e le aziende hanno la possibilità di accedere in maniera autonoma e continua a tutte le informazioni rese disponibili grazie alla rivoluzione digitale. Internet è difatti definibile come un vero e proprio canale distributivo sia di prodotti che di informazioni. Tutte le realtà che non sono al passo con tale rivoluzione, definite anche “meno digitalizzate”, vengono velocemente sorpassate da nuove aziende che presentano *business model* totalmente lontani dal precedente e completamente innovativi. E’ questo proprio il caso del *Mobile Banking*, in cui nuove banche hanno completamente stravolto i precedenti modelli di *business*, proponendo un’offerta che soddisfi le nuove necessità dei clienti. Le suddette tecnologie hanno dato origine a nuovi modelli di business che stanno trasformando l’economia, le nostre aspettative e il nostro comportamento.

I nuovi business digitali vengono definiti “*disruptive business*” perché spesso generano un processo o un modo di fare cose che spodesta e spiazzano quelli che sono stati usati prima. L’innovazione che guida questo processo può esplicitarsi in forme diverse, spesso come *innovation disruptive*, così da generare i *disruptive business model*.

Le innovazioni *disruptive* e i *disruptive business model* che ne conseguono rompono tutti i precedenti equilibri e portano un cambiamento repentino nell’ambiente economico. Le nuove tecnologie introducono nuovi modi di lavorare, nuove tipologie di consumatori caratterizzati da nuovi bisogni, ma soprattutto nuove start-up. Solo chi si adatta alle *disruptive innovation* riuscirà ad ottenere grandi benefici e a confermarsi come leader nel mercato.

In un ambiente caratterizzato dalle nuove minacce competitive, basate su innovazioni *disruptive* che permettono di stravolgere completamente il vecchio modo di fare banca, gli istituti bancari sono quasi obbligati a modificare con urgente rapidità i loro modelli di business. Ogni banca attualmente deve ridefinire il proprio modello di *business* basandosi principalmente sulla sua storia, il proprio mercato di riferimento, il posizionamento, e ristabilendo i propri obiettivi di lungo termine. Le banche che riusciranno a superare le sfide dovute all’introduzione di innovazioni *disruptive*, sono quelle che opereranno in modo aggressivo.

CAPITOLO 3

Il Mobile Banking

Le Banche stanno ridefinendo i loro *business model* grazie ai servizi di *Mobile Banking*, anche se a velocità estremamente variabile che dipende da istituto a istituto.

Ma cosa è esattamente il *Mobile Banking*?

E' un nuovo modo di "fare banca", che si basa sullo spostamento del centro delle relazioni commerciali con i clienti dallo sportello allo *smartphone*. E' un termine usato per indicare operazioni bancarie e finanziarie come transazioni, pagamenti o semplicemente controllo dei movimenti nel proprio conto corrente tramite un servizio mobile.

Le principali piattaforme tramite le quali si può usufruire di servizi online bancari sono: SIM, SMS, *Mobile Site* e *Mobile Application*. Le *App Mobile*, con il tempo, sono diventate le soluzioni più ricercate sia dai clienti che dalle banche stesse, suscitando un forte interesse da entrambi i fronti. Le banche italiane stanno però tardando alla creazione di queste App da poter sfruttare al meglio.

La sfida tra banche tradizionali e nuovi *competitor*, spesso identificati nelle nuove e innovative *mobile banks*, nell'offerta di queste innovative app mobile bancarie è attualmente aperta ed il risultato finale dipenderà unicamente dalle capacità delle banche di trasformare i propri modelli di business per rispondere alle nuove esigenze della clientela. È importante identificare la figura del cliente in questo periodo di rivoluzione.

Il nuovo target di clienti è alla ricerca di un'applicazione che riesca a sposare alla perfezione i propri bisogni e magari anche ad anticiparli, rendendo l'esperienza d'uso unica, veloce e vincente in qualsiasi contesto e momento della giornata. Un'applicazione che rende possibile ciò è la chiave di successo per le banche. La ricerca di tali applicazioni è legato al bisogno dei clienti di gestire i propri interessi finanziari, dai più importanti e quelli rilevanti unicamente per la gestione quotidiana, e di conseguenza gli utenti devono avere continuamente la percezione e la chiarezza che tutte le operazioni da lui compiute siano limpide, semplici, certe e soprattutto sicure. Le banche devono quindi essere sempre vicini all'utente ed a tutte le sue necessità e bisogni, cercando di soddisfarli prontamente e di mantenere una sicurezza elevata nel continuo di tutte le operazioni; rendendo trasparenti tutte le operazioni che gli utenti compiono e garantendo in ogni momento e in ogni luogo la disponibilità dei servizi, le applicazioni bancarie porteranno sicuramente le stesse banche proprietarie al successo.

Le opportunità che possono presentarsi alle banche nel momento in cui decidano di ampliare la propria offerta al canale Mobile o alle nuove banche unicamente mobile, sono: l'Aumento dell'efficienza operativa, la riduzione dei costi transazionali, l'aumento dei ricavi e lo sviluppo di Customer Retention e Customer Satisfaction. Si prospetta quindi un'importante opportunità per le banche già leader del settore e per le nuove entranti. Esistono però anche fattori d'ostacolo alla diffusione dei servizi *mobile*, che i player del settore dovranno imparare a governare. La principale è la competizione tra mobile e tradizionale. Attualmente le applicazioni mobili delle banche completamente digitali offrono risultati migliori rispetto alle app delle banche tradizionali che si stanno attivando nel *mobile banking*. Nonostante ciò è difficile immaginare che queste sostituiscano le banche come principale fornitore di servizi finanziari nell'immediato, ma accadrà unicamente dopo svariati anni di conversione di tutte le nuove generazioni al *mobile bank*. Difatti attualmente i clienti continuano a fidarsi delle banche solide per gestire i loro affari finanziari. Un secondo problema è appunto la sicurezza del *mobile banking*. Infatti, la ricchezza di informazioni memorizzate e trasmesse tramite dispositivi mobili crea rischi per la sicurezza, ed è proprio questa una delle motivazioni che frena principalmente gli utenti nell'usufruire di servizi bancari tramite *mobile banks*. La ricchezza di informazioni memorizzate e trasmesse tramite dispositivi mobili crea rischi per la sicurezza, ed è proprio questa una delle motivazioni che frena principalmente gli utenti nell'usufruire di servizi bancari tramite mobile. Le app di *mobile banking* dovrebbero, come minimo, essere sviluppate con gli stessi standard di sicurezza di qualsiasi altra risorsa software. L'ultima normativa relativa alla sicurezza a cui attenersi nel mondo bancario è la PSD2. La normativa PSD2 rafforza le regole di trasparenza in termini di sicurezza, protezione dei dati ed autenticazione. Viene sottolineata nuovamente la necessità di investire su sicurezza, protezione dei dati e autenticazione, tramite la definizione di nuove e rafforzate responsabilità per chi utilizza uno strumento di pagamento. Queste sfide dovrebbero essere affrontate in modo comune tra persone, processi e tecnologia, con l'obiettivo di allineare l'organizzazione di sviluppo a i quadri normativi del settore, definire politiche di sviluppo della sicurezza aziendale, incorporare una cultura coerente e sicura all'interno dei team di sviluppo attraverso iniziative di formazione e sensibilizzazione, e applicazione delle politiche attraverso test regolari. Solo in questo modo si potrà offrire ai clienti la sicurezza ricercata.

Capitolo 4

Case Study: Unicredit e la sua offerta digitale

In questo capitolo è stato analizzato il mondo del *mobile banking*, partendo da una generale analisi dell'offerta del settore italiano, per poi presentare il caso specifico di Unicredit. Tramite questo case study si vuole rispondere alla domanda: “*Le mobile banks sostituiranno completamente le banche tradizionali nel prossimo futuro o le banche tradizionali sapranno difendersi digitalizzandosi?*”

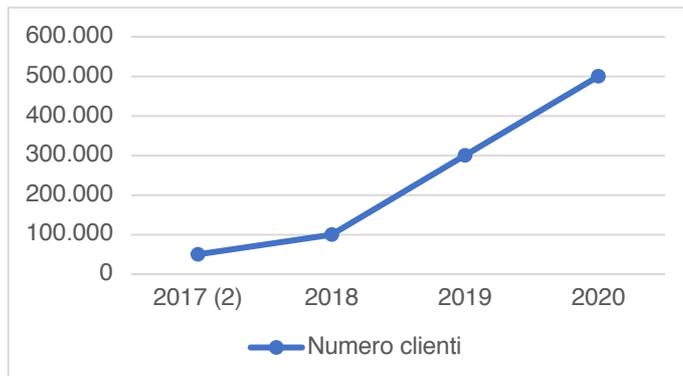
L'analisi sarà proposta mediante un metodo induttivo. L'operazione di digitalizzazione è cominciata nel 2012 con IWBanck di UbiBanca, che ha portato le concorrenti di quest'ultima ad attivarsi nel mondo del mobile bank. Solo nel 2014 si sono inseriti nel mercato 3 grandi player, BNP-Paribas con HelloBank!, BPM con Webank e Monte Paschi di Siena con Widiba. Unicredit è invece uno dei casi più particolari poiché, oltre ad avere il solito canale *online*, presenta ben due piattaforme distinte nel mondo del digital bank, Fineco e la nuova BuddyBank. Per rimanere leader nel settore, le banche italiane dovranno investire maggiormente nei servizi digitali innovativi per riuscire a soddisfare la continua domanda di mobilità da parte dei clienti e contrastare le offerte delle nuove banche completamente *mobile* e digitali. Quest'ultime raffigurano un ulteriore ostacolo per le banche tradizionali. Per capirne le peculiarità e per avere una visione completa del mondo del mobile banking, si approfondirà l'analisi di Number26 (N26), banca mobile che sta velocemente acquisendo quota di mercato in Italia.

N26 è una banca unicamente mobile, che tramite un'app per iPhone o Android permette di effettuare diverse operazioni bancarie e gestire in tempo reale le proprie finanze. Con la sua App sta modificando gli standard di *user experience* nel settore della finanza tradizionale permettendo l'apertura di un conto corrente in modo semplice e veloce.

N26 non ha in programma l'apertura di filiali e sedi fisiche, in questo modo risparmia risorse utili a garantire un continuo miglioramento del servizio, investendo in innovazione e sviluppo, riuscendo così a tenere i costi il più bassi possibili: gli stessi ricavi di un'istituzione bancaria tradizionale ma a costi nettamente inferiori è la base del *business model* di N26. Come mostrato nel grafico sottostante, tra il 2017 e 2018 c'è stata un'importante crescita che ha portato i clienti italiani di N26 a passare da 50.000 a 100.000, raddoppiando il suo valore in un solo anno. Ma le aspettative di crescita per la *Mobile bank*

sono superiori. Cinque milioni di clienti nel mondo entro il 2020, di cui 500mila in Italia. Una moltiplicazione x5 che riassume bene le ambizioni di N26.

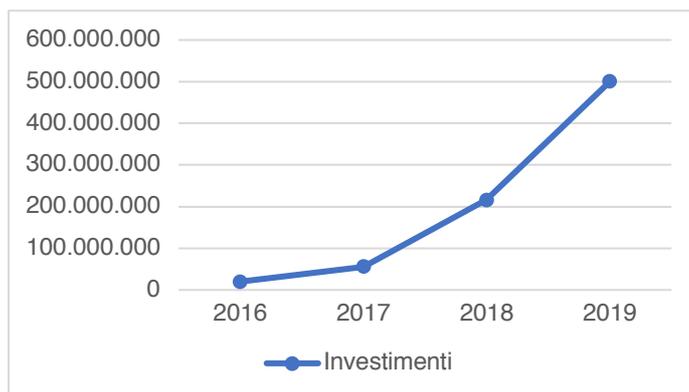
Figura 1: Crescita clienti N26 in Italia



Fonte: Rielaborazione personale

E' evidente quindi aspettarsi un trend di crescita positivo, non solo in Italia, ma nel mondo. Ed è forse questo che ha spinto Allianz e Tencent a finanziare per 160 milioni di euro nel marzo 2018 N26. Quest'ultimi sono poi andati ad aggiungersi ai precedenti 56 milioni raccolti, raggiungendo così i 216 milioni totali, tra il 2016 /2017 tra una moltitudine di investitori riconosciuti.

Figura 2: Crescita Investimenti N26

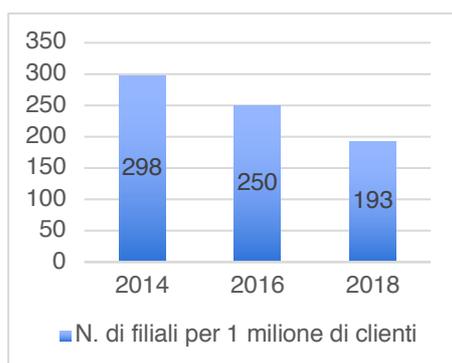


Fonte: Rielaborazione personale

Di fronte ad 'una proposta del genere che ha soluzioni per tutti i dubbi riscontrati nei clienti e per la quale si prevede una crescita esponenziale, è facile ritenere ovvio che le banche mobile rappresentino un enorme nemico per le banche tradizionali.

Come banca tradizionale è stata poi analizzata Unicredit, società italiana di servizi bancari e finanziari globale, con una forte posizione in Europa occidentale e orientale. L'11 luglio 2016 ha annunciato e presentato il suo nuovo piano strategico “*Transform 2019*”. Gli obiettivi del piano *Transform 2019* sono pragmatici, concreti e raggiungibili e si basano su presupposti prudenti fondati su cinque pilastri strategici precisi, tra cui l'innovazione e la digitalizzazione. Unicredit ha implementato una vera e propria “Digital Strategy”, supportata da 2,4 miliardi di investimenti tra il 2016 e il 2018, con l'obiettivo di accelerare la trasformazione dei canali bancari, da retail a digitali. La digital strategy di Unicredit ha principalmente due obiettivi: creare un “new digital core banking system”; implementare e sviluppare il progetto “BuddyBank”, la *mobile bank* firmata Unicredit. Oltre ai forti investimenti, la digital transformation in Unicredit sta avvenendo anche grazie a un importante intervento sulle filiali. Difatti, il Gruppo ha un piano ben preciso per il canale retail fisico della banca: diminuire enormemente il numero di filiali, e modificare completamente il design delle rimanenti. Le nuove filiali, “*Branch of the future*”, saranno completamente modificate e rinnovate. Per capire l'importanza dell'operazione è stato calcolato come indice il numero di filiali per 1 milione di clienti. Come mostrato nella figura 46, dal 2014 Unicredit ha ridotto nettamente il numero di filiali.

Figura 3: Numero di filiali per 1 milione di clienti

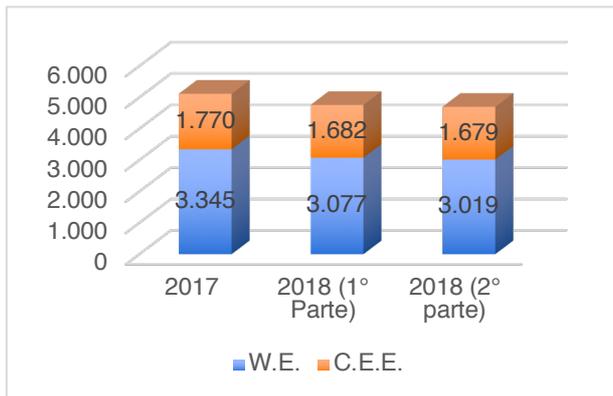


Fonte: Produzione Propria

Tale indicatore deriva dall'analisi dei numeri relativi alle chiusure delle filiali Unicredit nel mondo, indicato nella figura 4. Solo nella prima metà del 2018 sono state infatti chiuse 359 filiali, ed entro la fine del 2018 saranno chiuse in totale 417. Il piano del Gruppo

bancario è evidente: ridurre i rapporti con i propri clienti tramite filiali, mantenendone attive il minor numero necessario trasformandole nelle nuove filiali del futuro. Ciò è dovuto al forte cambiamento del settore bancario dopo l'introduzione del *mobile banking*, che ha spinto anche uno dei leader del settore a muoversi verso tale trend.

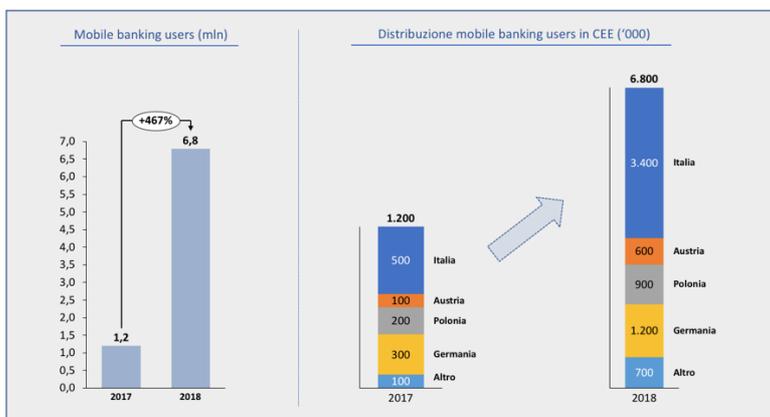
Figura 34: Numero di filiali totali



Fonte: Produzione Propria

Assunto il concetto del trasferimento da canale tradizionale a canale mobile, è stato calcolato e analizzato un secondo KPI: il numero di utilizzatori dei servizi di mobile banking. È da fare una precisazione: lo studio è stato condotto sul numero di utilizzatori non solo dei servizi di BuddyBank, la Mobile bank di Unicredit, ma anche di clienti che utilizzano i servizi di monitoraggio del proprio conto tramite l'app della banca.

Figura 35: Numero di clienti attivi nel Mobile



Fonte: Produzione Propria

Dai risultati del 2017 ai primi risultati del 2018 si nota un'esponenziale crescita dei clienti mobile. Ciò è dovuto dall'introduzione dell'offerta di Buddybank. Buddybank è un conto corrente di UniCredit realizzato su misura di smartphone, e più precisamente di iPhone. Non presenta alcun costo di apertura, nessun canone mensile e non prevede commissioni per le operazioni più frequenti. Innovativa e interattiva, buddybank è la nuova banca via app che rivoluziona il modo di gestire i propri risparmi e di interagire con la banca. Il servizio più innovativo e che probabilmente sarà il punto di svolta per Uncredit è il "Lifestyle Concierge" che permette al cliente di sentirsi "coccolato" e seguito dalla propria banca per qualsiasi necessità e soprattutto in qualsiasi momento. E' questa l'offerta presentata da Unicredit, che ha ricevuto 15 mila richieste di sottoscrizione nei giorni prima del lancio.

Si prospetta per l'app un importante trend di crescita: attualmente Unicredit conta 3 milioni di clienti online, che crescono con un tasso del 6%. Quelli che adoperano la banca su mobile sono aumentati, dopo il lancio di BuddyBank, del 18%, e si prevede che supereranno in due anni gli utenti online.

Analizzate le nuove Mobile banks e l'evoluzione di una grande banca tradizionale come Unicredit, per avere una visione completa è importante focalizzarsi anche sul lato della domanda, analizzando i clienti e le loro esigenze, per testare se le banche saranno in grado di soddisfarle. La Generazione Y, appartenente alla categoria dei millennial, è la più convinta sostenitrice e cliente del mobile banking. Smartphone e tablet sono da tempo una sorta di appendice delle nuove generazioni. Tutti i giovani della generazione Y vogliono la stessa cosa: operare in autonomia, sempre ovunque e in modo rapido. La formula è: tutto ciò che serve per gestire i propri soldi si deve avere in tasca.

Per analizzare la visione dei clienti e quindi per approfondire il lato della domanda del mondo del *mobile banking* mi sono avvalsa di un questionario somministrato attraverso i social network. La struttura del questionario è principalmente divisa in due parti: una prima parte comune a tutti, in cui viene chiesto se si è clienti di una banca tradizionale, di una banca unicamente mobile o di una banca che permetta di usufruire dei propri servizi sia attraverso canali tradizionali che mobili. In base alla risposta a questa prima domanda il soggetto viene poi indirizzato a una diversa parte di test.

Dai risultati emersi dalla *survey* si può constatare che la banca tradizionale rimane un punto di riferimento importante per la popolazione, nonostante le banche *mobile* stiano guadagnando quote di mercato elevato. Il 74,1% del campione intervistato è, infatti, cliente di almeno una banca tradizionale, mentre il 25,9% è cliente di almeno una banca *online*. Da notare che il fenomeno più diffuso è l'usufruire di servizi bancari da banche che offrono sia servizi bancari tradizionali che online. E' difatti questo il business model che risulta vincente tra i clienti.

Internet e il *mobile* sono i canali considerati più importanti per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi bancari e/o finanziari. A seguire, ma con percentuali più contenute, i rispondenti hanno indicato i contact center e le filiali. Da evidenziare il fatto che web e filiale giocano un ruolo fondamentale in fase di acquisto/gestione soprattutto per gli over 55, mentre il *mobile* è indicato in misura maggiore dalla clientela con età compresa tra i 18 e i 35 anni. Dall'osservazione delle preferenze e delle abitudini di utilizzo della fascia di popolazione tra i 18 e i 35 anni è, inoltre, possibile prevedere quali canali in futuro assumeranno maggiore importanza per la clientela bancaria. In quest'ottica è presumibile che il *mobile* giocherà un ruolo sempre più importante nel rapporto banca/cliente. Altro elemento fondamentale è il canale scelto dal campione per ricevere assistenza. E' infatti proprio in questo campo che il *Mobile* ha ricevuto il maggior responso. La motivazione pare semplice: ciò è dato dalla possibilità di avere assistenza in qualsiasi momento e dove si vuole unicamente tramite il proprio smartphone. Questo elemento è rilevante per la creazione di un rapporto solido tra banca e cliente. Analizzando i soggetti che sono clienti di banche online si è evidenziato che le principali motivazioni che determinano la scelta di una banca *online* sono l'offerta di condizioni economiche più vantaggiose (65,5%) e la maggiore percezione di sicurezza (38,9%). A seguire il campione ha indicato la maggiore comodità nella fruizione dei servizi da *mobile* (35,4%). Altra motivazione rilevante è la disponibilità di prodotti innovativi (28,3%). Inoltre nella *survey* il *mobile* ha ottenuto preferenze più elevate tra i clienti anche di banca tradizionale, che cercano proprio nella banca *online* un modello di servizio più evoluto e complementare rispetto ai servizi di *internet banking* messi a disposizione dalla banca tradizionale. Dai risultati emerge quindi il potenziale ruolo del *mobile* per l'*acquisition* di nuova clientela. L'aspetto che attira di più gli intervistati all'uso del mobile banking è ovviamente la possibilità di operare da qualunque luogo (83,2%) e in tempo reale (41,6%). Altro aspetto

importante è la possibilità di effettuare tutti i pagamenti tramite smartphone (36,3%). Per quanto riguarda invece la parte di campione che rimane legata alla propria banca tradizionale, la rete di sportelli rimane elemento imprescindibile nella relazione con la propria banca, soprattutto per gestire situazioni di emergenza o per ricevere consulenza su temi complessi, anche se lentamente la sua importanza sta diminuendo, tanto che solo il 18,2% del campione la considera motivazione principale per spostarsi ad una banca *online*. La convenienza e il risparmio sembrano, invece, elementi sufficienti per indirizzare i clienti verso la scelta di una banca *online* (63,6%). Da evidenziare che solo il 4,5% del campione esclude a priori l'ipotesi di passare ad una banca *online*. Per quanto concerne, invece, i servizi innovativi offerti dalle banche *online*, i clienti sono interessati soprattutto alla possibilità di eseguire pagamenti tramite *smartphone*, e alla possibilità di usufruire di *servizi money transfer*. Come servizio innovativo principale interessante, i rispondenti hanno indicato l'opportunità di approvare le transazioni con l'impronta digitale. Da un'analisi completa della *survey* è facile capire i principali ostacoli e i principali elementi su cui far leva per lo sviluppo del *mobile banking*. Dare la possibilità ai propri clienti di usufruire dei servizi in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo rimane l'obiettivo principale; aumentarne la sicurezza è un altro aspetto fondamentale. Attualmente la maggior parte della clientela che sta migrando a servizi di mobile banking rimane comunque collegata marginalmente alla propria banca tradizionale. Ed è questa una peculiarità sulla quale le banche si dovrebbero soffermare. I clienti vogliono sentirsi importanti per la propria banca, vogliono sentire che i propri bisogni possono essere soddisfatti con pochi tocchi sul proprio smartphone. Nonostante questo, non sono ancora pronti a perdere completamente la possibilità di recarsi in filiale.

Nel caso si è cercato di indagare Unicredit per analizzare come utilizzare l'innovazione nel nuovo contesto della trasformazione digitale e del mobile banking. Il caso di Unicredit dimostra l'importanza di pensare alla digitalizzazione come strategia di cambiamento e non solo di riduzione dei costi. E' importante combinare le operazioni di *mobile banking* con il trasferimento di *best practice* per fornire continuamente un eccellente servizio al cliente. UniCredit sta difatti sviluppando la propria rivoluzione digitale secondo una strategia precisa. Dall'analisi dell'offerta e dei KPI, si può immaginare un futuro prospero della banca nel settore del *mobile banking*.

Analizzando l'offerta proposta dalla banca e confrontandola con i risultati del questionario somministrato agli appartenenti alla Generazione Y, si può constatare che Unicredit sta rispondendo in maniera proattiva alle esigenze dei clienti. Difatti ci troviamo di fronte a una banca tradizionale, che negli ultimi anni si sta muovendo verso la digitalizzazione in maniera completa, partendo dalla riorganizzazione delle filiali, rinnovate e riorganizzate, fino ad arrivare alla proposta della propria *mobile bank*, per una clientela più giovane, legata al proprio smartphone e alla necessità di svolgere operazioni in un qualsiasi momento e in un qualsiasi posto. Tutto ciò avviene a un costo ridotto e con servizi del tutto innovativi, come il *conciierge h24*, che da assistenza ai clienti in ogni momento della giornata.

L'ostacolo principale al passaggio da filiale a mobile da parte dei clienti riscontrato dalla *survey* è principalmente la sicurezza, ma tale problematica tocca marginalmente il caso di BuddyBank, poiché nonostante sia un marchio differente, rimane legato al senso di fiducia e solidità che trasmette Unicredit, leader del settore bancario.

Altro elemento importante evidenziato dal questionario è la ricerca da parte della clientela giovanile di servizi a basso costo. Difatti i giovani, difficilmente con reddito stabile, sono alla ricerca di una nuova banca a cui affidarsi a costo 0. BuddyBank con il suo conto base da questa possibilità, riuscendo ad attrarre gran parte della generazione Y italiana. È quindi questo il business model vincente per questi anni di transazione tra il retail e il mobile. Ci si aspetta probabilmente un futuro caratterizzato unicamente da servizi digitali, ma per acquisire la fiducia dei clienti e una completa migrazione è questa la strada giusta, che Unicredit sta percorrendo in maniera ottimale.

Naturalmente ci troviamo di fronte una fase iniziale del processo, basti pensare che l'offerta è unicamente per clienti Apple, ma dati gli importanti risultati registrati negli obiettivi del gruppo Italiano c'è lo sviluppo di BuddyBank anche per altri sistemi operativi. Una strategia che punta all'espansione della base clienti e alla conquista, anche, dei consumatori millennial.

In conclusione:

“Dal momento che l'innovazione richiede velocità, Unicredit sta accelerando il lavoro verso un servizio completamente digitalizzato, nella convinzione che “Digitalizzare o morire” rappresenti il futuro del sistema bancario”. (Vision ex Presidente Unicredit Giuseppe de Vita)