

# Bank of America

## Il Mobile Banking

Questa breve sintesi è solo un supporto alla comprensione del caso e non ne sostituisce la lettura.

L'analisi del caso avverrà venerdì 11 settembre pomeriggio (le domande a cui rispondere per scritto saranno consegnate in aula). Si suggerisce dunque di leggere il caso (consegnato il 12 giugno) prima dell'11 settembre.

# Le controversie sul Mobile Banking

---

- Problema: Come gestire il mobile banking
- Lancio da parte di Bank of America: 2007; 4 milioni di utenti in meno di 3 anni
- Come allocare le risorse? Nuove funzioni per l'App comportano maggiore complessità ed il rischio di trascurare altri servizi (ATM e Online Banking)
- Online Banking come punto cardine per la differenziazione

# Il settore bancario

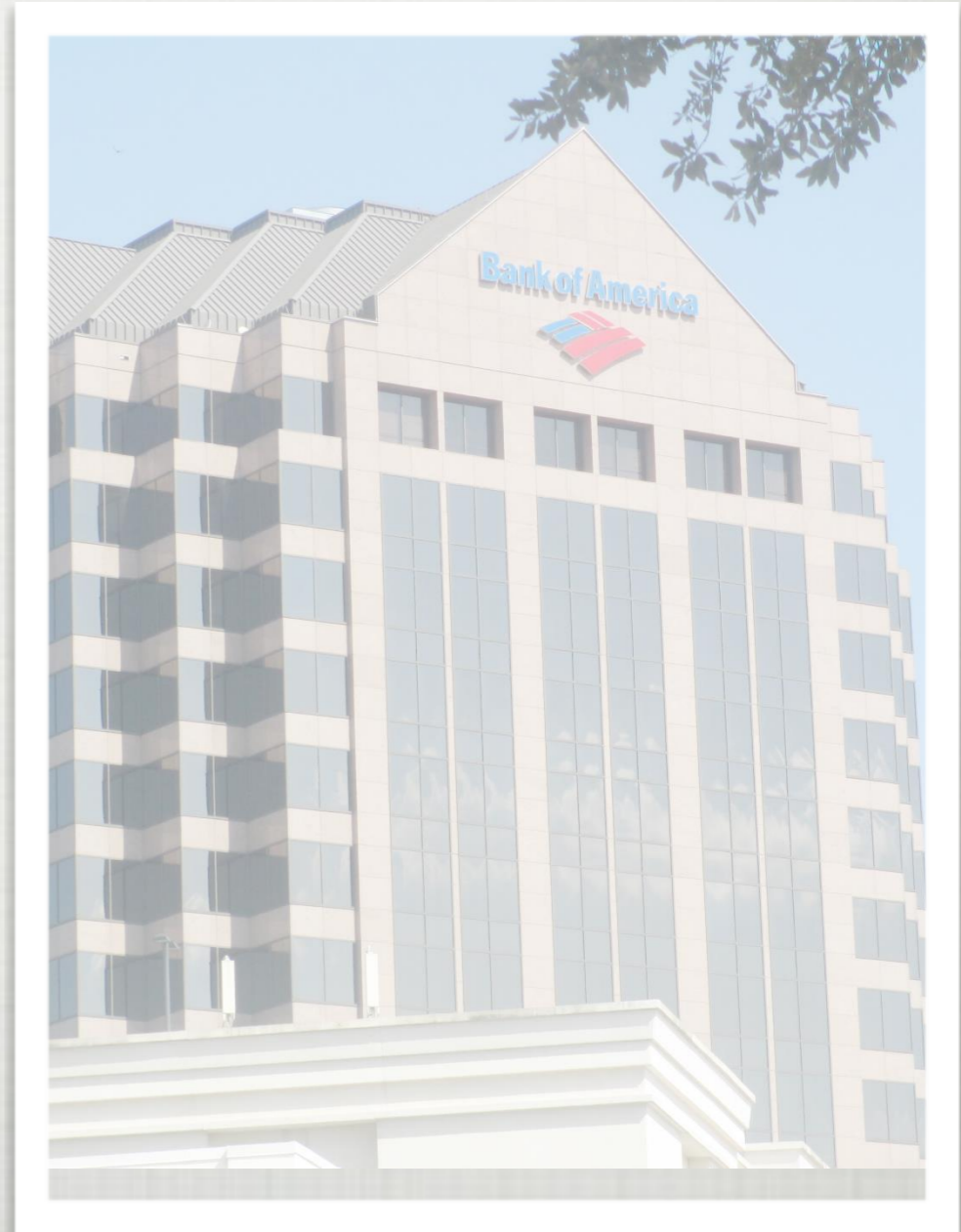
---

- Negli States è estremamente frammentato, con migliaia di banche “retail” e “all’ingrosso”
- 2009: Bank of America al primo posto tra le più grandi Holding bancarie
- 2008-09: una delle peggiori crisi finanziarie causa il crollo del patrimonio immobiliare e del mercato dei mutui subprime
- Credit crunch e drastica riduzione nei consumi

# Breve storia di bank of america

---

- Fondazione: 1904
- Molte acquisizioni
- Molte business units: retail, management, prestiti, servizi di tesoreria, investment banking



# Bank of America in Numeri

---

Alcuni dati per descrivere le dimensioni (2009):

- Copre l'82% della popolazione americana
- Più di 53 milioni di utenti, tra consumatori e piccole aziende
- Detiene la leadership in 23 delle 30 aree metropolitane maggiori negli USA
- 6.000 filiali e 18.000 sportelli ATM

# Bank of America in numeri

---

- Banca numero 1 in ambito di online banking, mobile banking ed in campo ipotecario
- 1.800 miliardi di dollari in asset
- È nella “Top Two” per l’investment banking
- 6,2 miliardi di dollari di utile netto
- 250.000 impiegati

# Il mercato del Mobile Banking negli USA

---

- Introdotto nel 2007 come evoluzione dell'Online banking
- Strumento per potersi differenziare, catturare clientela, aumentare le entrate e la customer retention, ridurre i costi

# I costi delle transazioni

---

Esempi di costi “standard” per le più comuni operazioni bancarie:

Canale distributivo	Costo per transazione
Mobile Banking	0,03-0,04 US\$
Online Banking	0,04 US\$
IVR	0,13 US\$
Call Center	0,39 US\$
ATM	0,16 US\$
Sportello Fisico	1,34 US\$



# L'evoluzione tecnologica

---

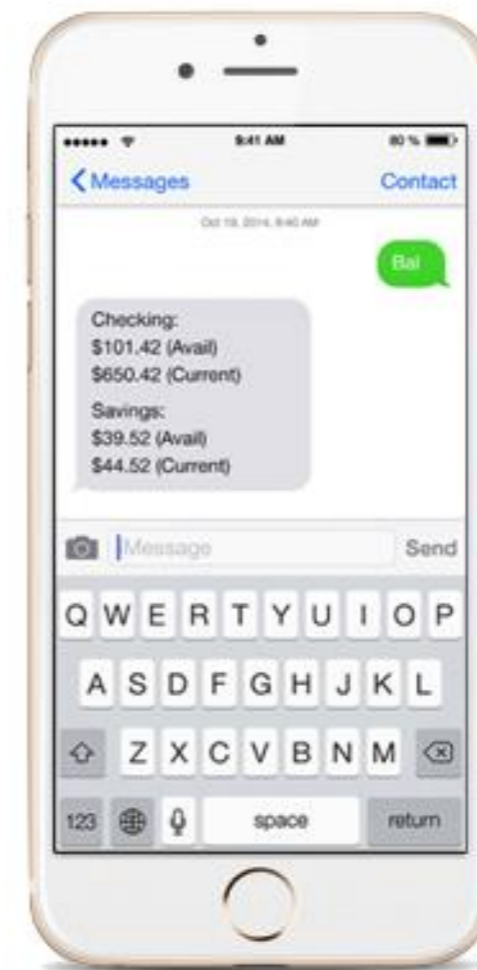
## Sviluppo del Mobile Banking:

- Mobile messaging
- Mobile internet
- Mobile app

# Mobile Messaging

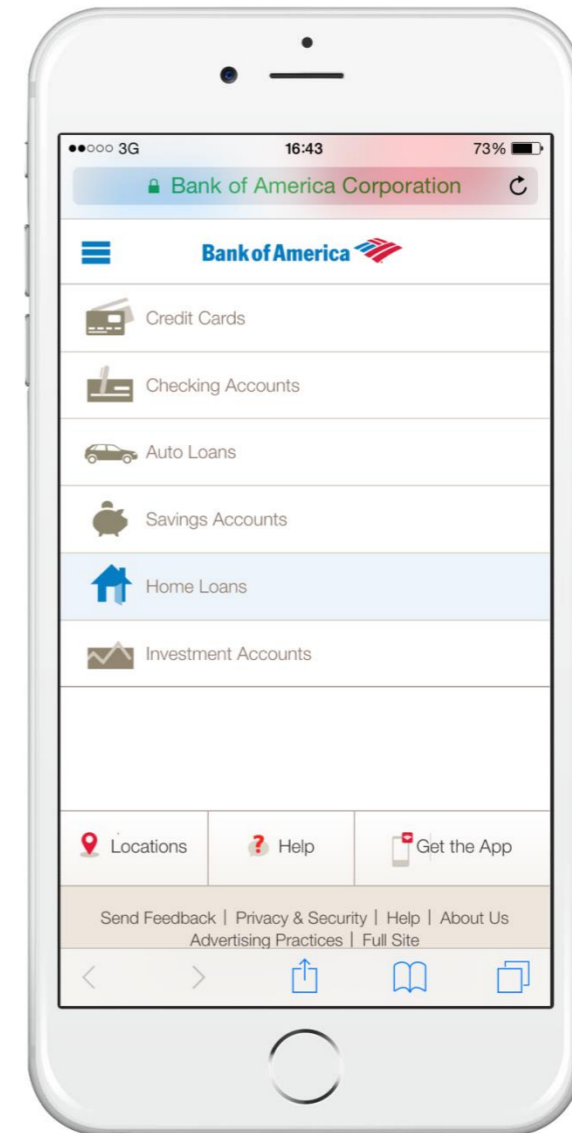
---

- Utilizzo delle principali funzioni tramite sms
- PRO: non necessita di connessione ad internet, vasto bacino di utenza
- CONTRO: Limite di 160 caratteri per sms



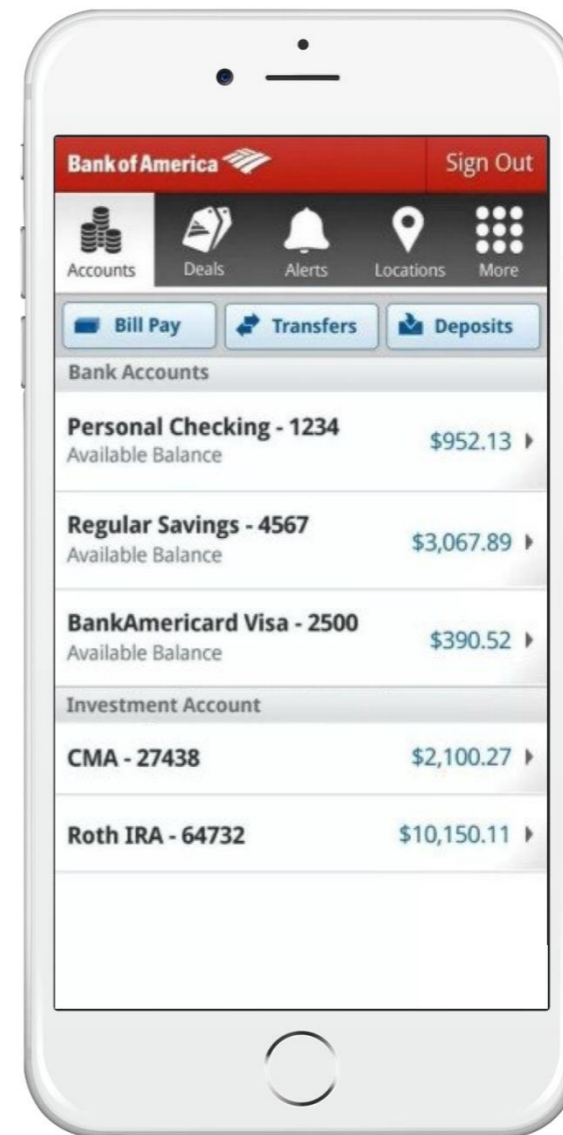
# Mobile Internet

- ❑ Collegamento al sito mobile della banca
- ❑ Necessita di connessione ad internet
- ❑ PRO: Uno dei metodi più semplici, basta sviluppare il sito
- ❑ CONTRO: browser spesso lenti, schermi spesso troppo piccoli



# Mobile App

- Innovativo metodo tramite app mobile
- PRO: interfaccia semplice e “snella”
- CONTRO: sviluppo costoso, impossibile raggiungere gli utenti sprovvisti di smartphone



# Mobile banking: Mercato e Adozione

---

- Numero di utenti nel 2009: 10 milioni
- Stime per il 2014: 37 milioni
- Transazioni (2008): 180 milioni di dollari, previsti in aumento sino a 2,4 miliardi di dollari (2014)
- Driver di crescita: miglioramento dispositivi, più caratteristiche offerte dalle banche, maggiore consapevolezza degli utenti

# Mobile banking: Mercato e Adozione

---

- Inizialmente fruibile solo da chi già disponeva di online banking
- Accessibilità estesa a tutti nel 2010 (Wells Fargo)

# Mobile banking: Mercato e Adozione

---

Sondaggio dell'American Bankers Association relativo alle preferenze degli utenti (2009):

Canale	Preferenza
Online banking	25%
Filiali	21%
ATM	17%
Mobile banking	1%

# Mobile banking: Mercato e Adozione

---

Principali motivi di diffidenza:

- Costi di accesso ai servizi
- Problemi inerenti la sicurezza



# Pagamenti “Mobile”

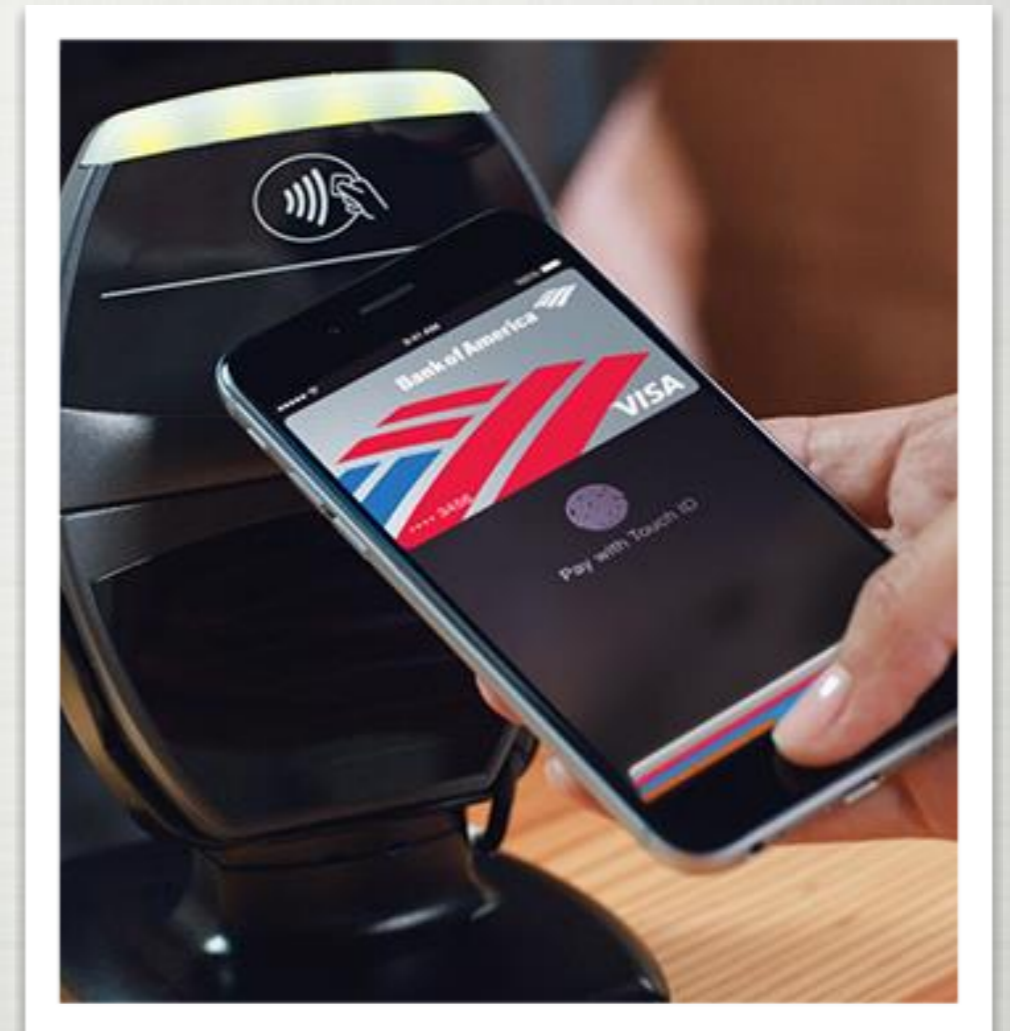
---

- Il mobile banking espande il mercato dei servizi di pagamento “mobile”.
- Tre categorie di pagamenti “Mobile”:
  - Pagamenti “Mobile” locali
  - Mobile commerce
  - Pagamenti p2p

# Pagamenti “Mobile” locali

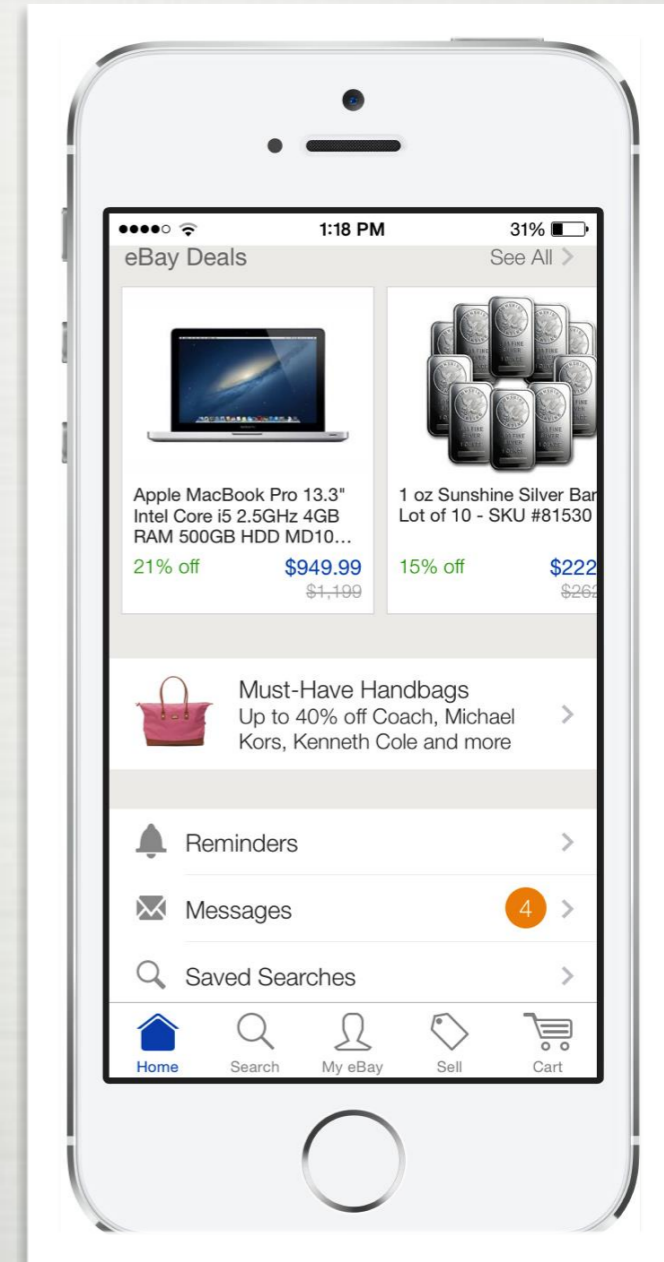
---

- Effettuare pagamenti “contactless” tramite bluetooth, rfid o nfc
- Vantaggi: evita di dover firmare ricevute e di inserire pin



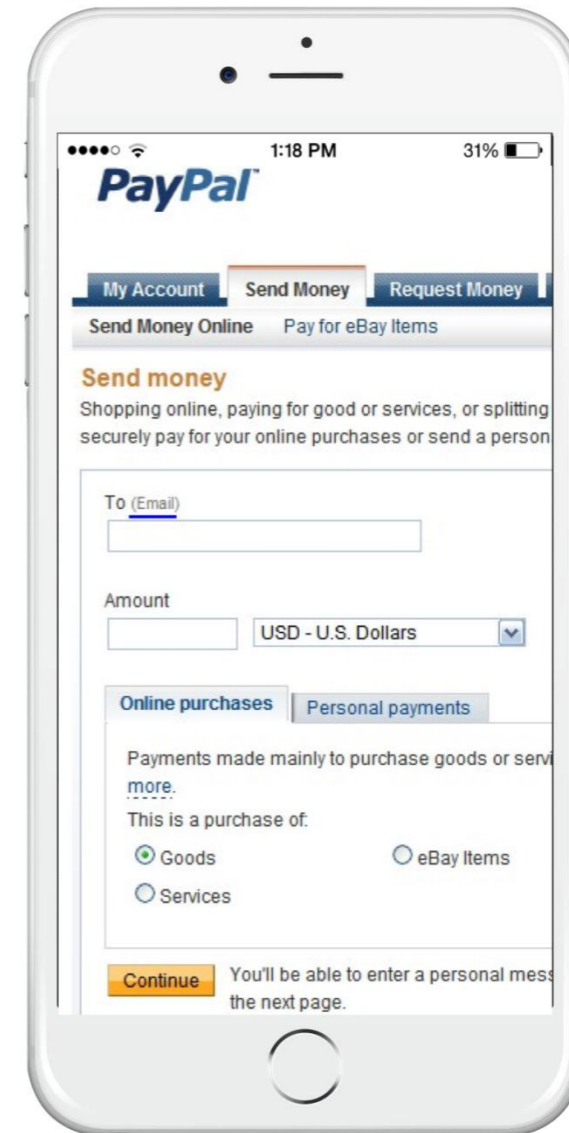
# Mobile commerce

- ❑ Permette pagamenti anche se non si è nello stesso “luogo fisico” del venditore
- ❑ Inizialmente usato per suonerie, giochi e prodotti virtuali
- ❑ Non richiede l'uso di carta di credito, solo l'inserimento del numero di telefono
- ❑ Costi addebitati direttamente sul traffico



# Pagamenti p2p

- Invio di denaro ad una persona
- Esempio più noto: PayPal
- Grandi opportunità: Mercato delle rimesse



# Mobile banking in Bank of america

---

- Lo sviluppo della telefonia fornisce opportunità agli operatori finanziari
- Possibilità: attirare clienti, rafforzare il brand, aumentare customer satisfaction e retention, ridurre i costi
- I clienti possono “fare banca” sempre ed ovunque

# L'iniziativa

---

- Inizialmente riservato a chi già disponeva di online banking; consentiva accesso tramite cellulare per:
  - monitorare il saldo del conto e le movimentazioni
  - Pagare bollette
  - Trasferire denaro
  - Trovare sportelli e filiali
  - Ricevere avvisi

# L'iniziativa

---

- Successivo sviluppo dell'apposita app:
  - Inizialmente il bacino di utenza era esiguo
  - Mossa altamente innovativa
  - Miglioramento della customer experience

# Primi risultati

---

- Il lancio dell'iphone (2007) favorisce la diffusione del mobile banking di bank of america
- Utenti: da 1 milione (primo anno) a circa 4 milioni (gennaio 2010)
- Servizi più sfruttati: pagamento bollette, trasferimento denaro (circa 10 milioni di dollari annui), visualizzazione saldi c/c, dettagli transazioni, ricerca sportelli e filiali, controllo saldi bancomat e carta di credito (soprattutto da parte di utenti risparmiatori)



# Primi risultati

---

- Grande apprezzamento da parte degli utenti
- Spesso è elemento cruciale di scelta della banca
- Il passaparola contribuisce alla diffusione
- Nascita dell'idea di "banca innovatrice"

# Lezioni dall'online banking

---

- Online banking: fin da subito è il benchmark per il mobile banking
- Lancio: anni '90
- Obiettivo: tagliare i costi trasferendo i clienti dalla filiale/call center alle interazioni online (meno costose)
- Adozione lenta, soprattutto a causa del costo elevato (5,95\$/mese), dei dubbi sulla sicurezza e della necessità di inserire sempre i propri dati

# Lezioni dall'online banking

---

- Servizio reso gratuito nel 2002; conseguente spinta alla diffusione
- Lezione: le abitudini finanziarie dei soggetti sono fisse e consolidate; il processo di cambiamento è lento
- Poco intuitivo per l'utente medio
- Altri risultati dalle indagini: l'online banking fornisce il massimo beneficio al cliente, chi lo usa è più fedele

# Il futuro

---

- Primi risultati incoraggianti
- Problema: come raggiungere gli utenti sprovvisti di smartphone (85%)?
- Possibile soluzione: sms, ma troppo costosi
- Nuove necessità: integrare il mobile banking con gli altri canali, tenere traccia dei movimenti finanziari degli utenti, migliorare la sicurezza




# Mobile marketing

---

- Canale mobile: ottimo mezzo per fare pubblicità
- Mobile marketing di bank of america (2008): sms su offerte speciali, marketing in loco, campagne interattive, annunci su display dei dispositivi
- Ottimi risultati

# Online marketing

- Molto utilizzato
- Strumenti: pubblicità durante la navigazione, video promozionali su youtube, e-mail pubblicitarie
- Costi ed efficacia variabili, difficili da stimare

  
**Florida Agents:  
Florida Enhanced Short Sale Relocation  
Assistance Extended to Dec. 12**

The Florida Enhanced Short Sale Relocation Assistance Program has been extended to Dec. 12, 2011.

This program offers enhanced relocation assistance to help encourage homeowners to engage with Bank of America on a pre-offer short sale. Homeowners may be eligible for relocation assistance between \$5,000 and \$20,000.\*

**Eligibility:**

- Homeowners with property in Florida
- Short sales initiated **without an offer** between Sept. 26 and Dec. 12, 2011
- The customer will have to be eligible for one of the **without an offer** programs, such as the Home Affordable Foreclosure Alternatives (HAFA) program or Bank of America's proprietary program (specific investor participation and eligibility criteria do apply to these programs)
- Successful closing of the eligible short sale by Aug. 31, 2012

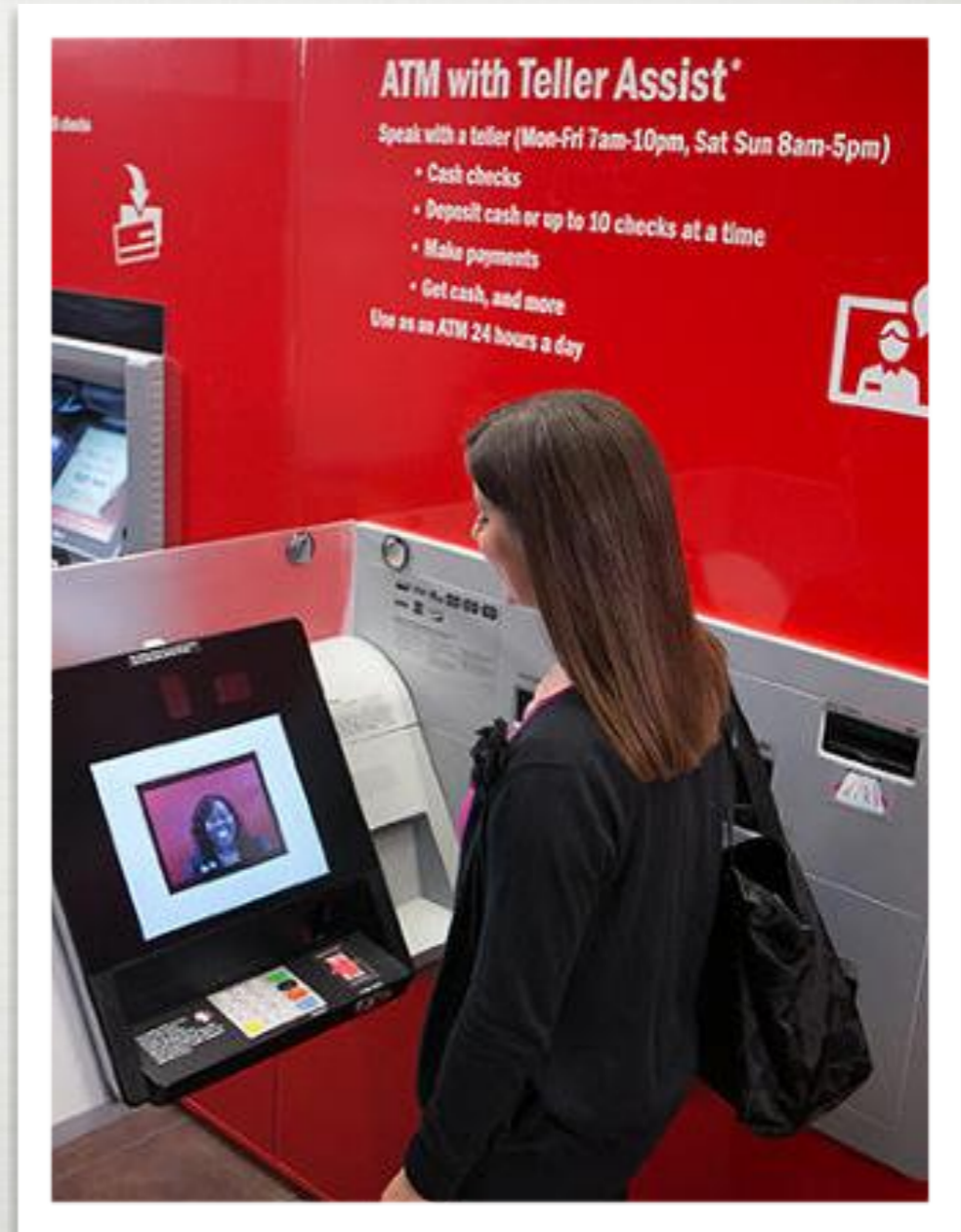
**Exclusions:**

- Ginnie Mae, FHA, VA and USDA loans are ineligible for participation
- Lot loans are ineligible for participation
- Properties outside Florida are not eligible for participation
- Short sales initiated **with an offer** are not currently eligible for the enhanced relocation assistance

# Onsite marketing

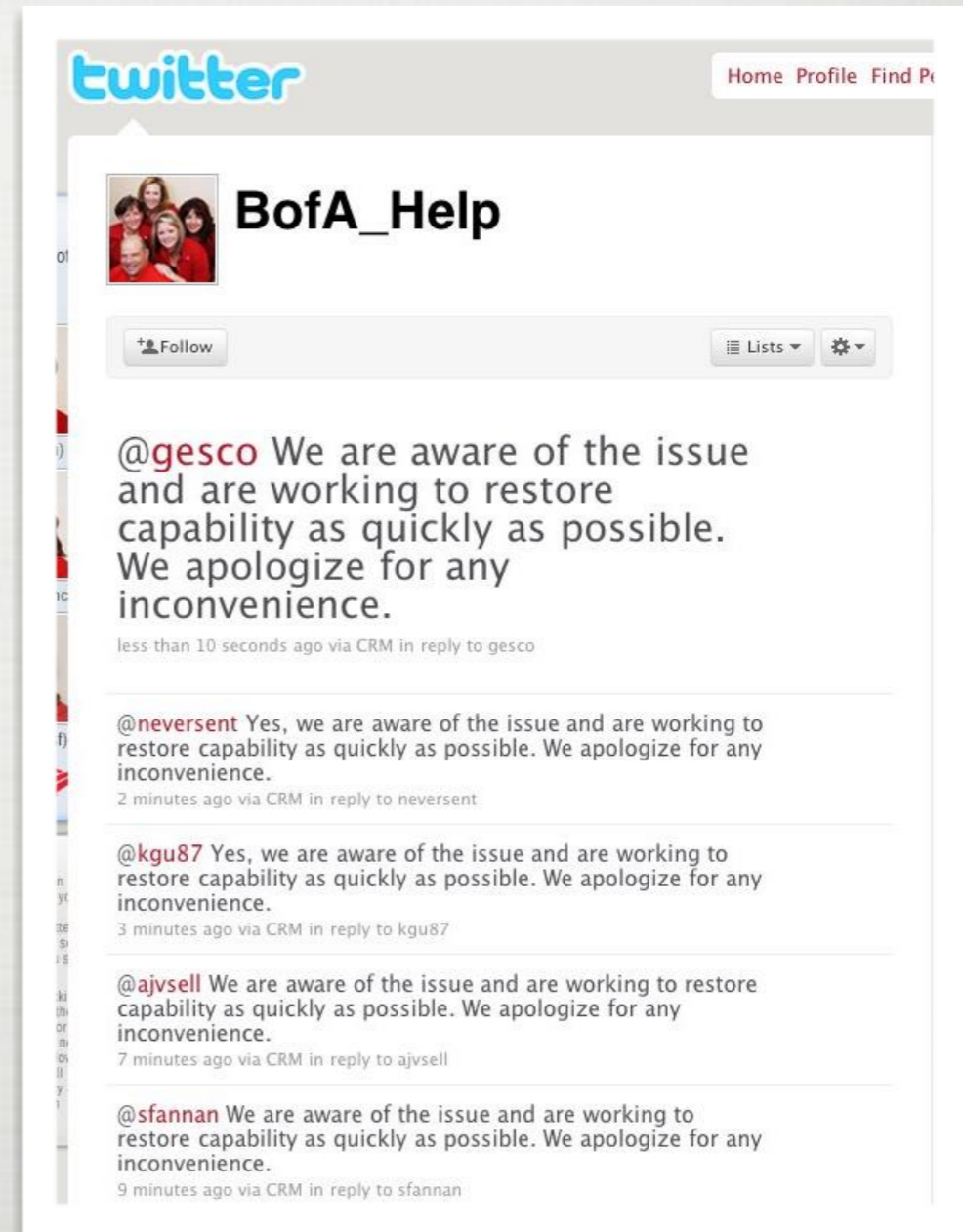
---

- Proposto negli uffici bancari e atm
- Opportunità di cross-selling
- Obiettivo: colpire il giusto target, con il giusto messaggio; rafforzamento del brand



# Social media

- Grande occasione, ma da sfruttare con cautela
- Fase esplorativa (2009) seguita dall'apertura di un profilo su twitter e linkedin
- Twitter: oltre 5.000 followers, consente di ricevere assistenza (lamentatele)





# Guardare avanti

---

- La crisi ha colpito duramente anche bank of america
- Puntare sul mobile banking, ma...

# Gli interrogativi

---

- Jean mcdonald, capo del gruppo digital marketing, si chiede se occorra aumentare le funzioni dell'app, svilupparne di nuove o evitare di aumentarne la complessità
- Quali sono le conseguenze, attuali e future, dell'introduzione del mobile banking nel mondo dei servizi bancari?

# Pro e contro

---

- Anche secondo la stessa bank of america racchiudere tutte le funzioni in una sola app sarebbe inutile
- L'utente medio sarebbe "spaesato"
- Gli utenti business sono interessati a servizi tecnico-specialistici
- Possibili maggiori proventi, semplificazione del servizio

# Mobile banking per catturare la clientela?

---

- Mobile banking: consente di operare in mobilità
- Servizio disponibile a tutti (in precedenza subordinato a contratto di online banking)
- Può garantire l'accesso ai moderni servizi finanziari anche a coloro che non dispongono, sul territorio, di infrastrutture necessarie per la filiale fisica (stimate 1,5 Mld di persone nel 2009)

# Costi per lo sviluppo

---

- Costo di un'app semplice: 40-50.000\$
- Costo di un'app più complessa (es. App "business"): diverse centinaia di migliaia di dollari
- Nonostante i costi, i benefici relativi possono essere maggiori?