Elena Cedrola, Professore a contratto di Marketing e Marketing Internazionale
Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia - Università degli Studi di Macerata
cedrola_briganti@libero.it oppure elena.cedrola@bs.unicatt.it

L'impatto di Internet sull'intermediazione finanziaria: il caso delle banche in Rete. Italia, Europa e Stati Uniti a confronto.

Premessa

Internet offre alle imprese notevoli opportunità di crescita e di miglioramento delle performance, basate sulla possibilità conferita dalla Rete di instaurare relazioni commerciali ed interrelazioni sempre più strette e durature con la propria clientela.
Restringendo l'ambito di osservazione al settore finanziario, Internet può offrire anche alle banche uno scenario ricco di opportunità e di potenzialità economiche che si concretizzano, in breve sintesi, nell'innovazione di prodotto, di processo distributivo e di mercato. Inoltre, come sostenuto dalla letteratura, il ricorso a questa tecnologia rende possibile agli istituti di credito l'assunzione di nuovi ruoli d'impresa, riconducibili ad un maggiore impegno nell'ambito della sicurezza, nella direzione e/o costituzione di centri commerciali virtuali, comunità virtuali e portali, nella fornitura di servizi innovativi (banca-provider, education alla clientela, informatizzazione della popolazione).
Questi elementi, congiuntamente alla tematica dell'orientamento al cliente dei siti bancari, saranno discussi nei paragrafi che seguono e costituiranno la base di analisi e commento dei primi dati disponibili di un osservatorio sul settore finanziario italiano, europeo e statunitense.

La metodologia utilizzata per la realizzazione dell'indagine prende spunto da un modello presentato al convegno: "L'Impresa e-based nella nuova economia digitale"[1], organizzato a Milano nel febbraio 2001 dalla Società Italiana per gli studi di Economia d'Impresa. Tale modello, che verrà in seguito dettagliato, si propone di esaminare l'intensità con cui il settore finanziario ed i singoli istituti di credito trasformano i modelli per lo sfruttamento delle opportunità di mercato mediante Internet; si prefigge inoltre l'ambizioso obiettivo di verificare l'orientamento al cliente delle banche che si affacciano all'utilizzo di questo nuovo canale.
I siti analizzati sono risultati 368 per l'Italia (l'intero universo delle banche italiane presenti in Rete nel maggio 2001[2]), 197 per il resto d'Europa, 208 per Stati Uniti e Canada e 21 per Russia ed Est Europeo. Le visite sono state effettuate nei mesi di maggio, giugno e luglio 2001 e i dati raccolti sono confrontabili con le rilevazioni effettuate nel 1999 e 2000 con la stessa metodologia d'indagine. Si potrà quindi beneficiare, ove significativo, di comparazioni tra paesi e tematiche di analisi nel triennio di riferimento dell'osservatorio.

1. Come cambia il modo di "far impresa" delle banche

Analogamente a quanto avvenuto in altri settori, anche le istituzioni finanziarie, per assumere un ruolo da protagoniste nel profondo e continuo processo di trasformazione dell'ambiente esterno, stanno modificando le modalità di rapporto con il proprio mercato. Se negli anni sessanta era sufficiente gestire con sicurezza i principi base del marketing di massa, ai nostri giorni, con

[1] CEDROLA E., *L'orientamento al marketing su Internet delle banche italiane: una ricerca empirica,* in "Atti del convegno L'impresa e-based nella nuova economia digitale", Egea, 2001.
[2] Proprio in considerazione del tema indagato, l'orientamento al cliente, sono stati visitati esclusivamente i siti di banche italiane reperibili attraverso motori di ricerca oppure pubblicizzati con i media tradizionali. Per l'indagine sull'estero è stato estratto un campione rappresentativo (metodologia di campionamento a stadi) di banche statunitensi, canadesi ed europee.

l'affermazione della centralità dell'individuo e la supremazia del consumatore, le carte vincenti di un'impresa non possono che essere l'innovazione e la qualità[3] del prodotto/servizio.
A fronte di quanto detto, si palesa la necessità di ricorrere a strumenti utili per costruire e mantenere un vero e proprio rapporto con una clientela evoluta, partecipativa, che esprime aspettative sempre più sofisticate di servizio e flessibilità di offerta. I risultati di tali sforzi si concretizzano nella costruzione di relazioni di lungo periodo[4], nell'incremento delle situazioni di dialogo con l'utente e di partecipazione alla creazione di nuovi servizi, nel creare la tanto agognata fedeltà del cliente.
Tra le varie soluzioni adottabili, non possiamo che riconoscere in Internet un fertile terreno di sviluppo dei rapporti commerciali a livello di singolo utente, poiché in questo ambiente un'azienda può comunicare con i clienti attuali in modo personalizzato e con i clienti potenziali raggiungendoli individualmente, può fidelizzare i target di clientela (come conseguenza di una learning relationship tra azienda ed utenti), modificare l'offerta di prodotti e servizi secondo il profilo individuale dell'utente (con un risparmio in termini di time to market) e, non da ultimo, memorizzare i dati sul comportamento del singolo navigatore.[5]

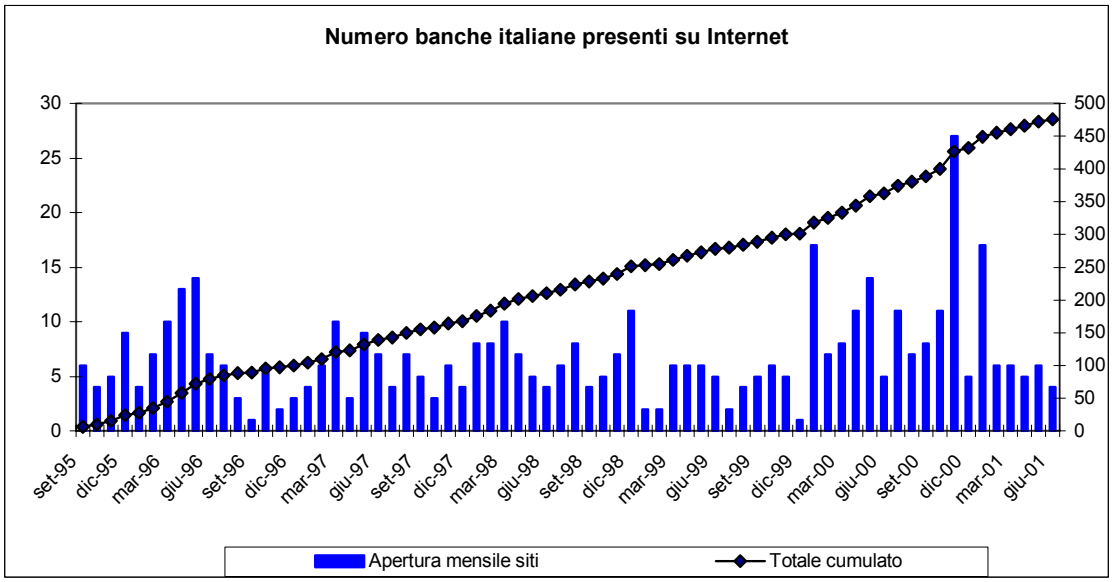
Per le banche, l'evoluzione dei prodotti prima e l'uso della tecnologia poi, hanno consentito un graduale e continuo avvicinamento al cliente, scelta strategica di non facile perfezionamento soprattutto per quei paesi in cui le banche erano vissute fino a ieri nella logica di istituti "da servire" e non "al servizio" della clientela.
Le motivazioni che fanno pensare ad Internet come un nuovo canale per l'erogazione dei servizi bancari sono riconducibili principalmente alle possibilità di[6]:

- migliorare i servizi alla propria clientela;
- alleggerire le operazioni effettuate allo sportello;
- operare senza limiti di orario;
- risparmiare tempo nell'effettuare le operazioni (evitando code agli sportelli);
- rafforzare l'immagine ed il vantaggio competitivo per le banche;
- disporre di un nuovo potente strumento di comunicazione che permetta di raggiungere i clienti con un costo prossimo allo zero[7].
- ridurre il costo delle operazioni.

Quest'ultimo punto, che è stato da molti innalzato a sostegno di Internet applicato al settore dei servizi finanziari, in particolare dei servizi erogati on line, deve essere ridimensionato, poiché gli effetti potranno essere riconosciuti solo nel medio-lungo periodo e a condizione del raggiungimento della massa critica di numero di clienti e totale di operazioni effettuate.
Nel complesso, i fattori citati hanno indotto un numero sempre maggiore di banche a creare un sito Internet. Per quanto riguarda l'Italia, il mese di settembre 1995 rappresenta una data molto importante perché ben sei banche, nell'arco di soli quindici giorni, sono comparse in rete.[8] Da allora il numero degli istituti è aumentato notevolmente (come mostra il grafico che segue, in cui è

[3] Qualità intesa nella triplice accezione di "dimensione tecnica" (cioè quello che il cliente cerca nel servizio stesso, il risultato che si aspetta per soddisfare una specifica esigenza), "dimensione funzionale o di processo" (cioè il modo con cui il servizio gli viene proposto e trasferito), "dimensione relazionale" (che riassume i temi della personalizzazione e della possibilità di partecipazione alla produzione dei servizi da parte del cliente).
[4] GRÖNROOS C., *Services Management and Marketing*, The free press, Lexington MA., 1990; così anche nelle parole di Kotler:"Companies must move from a short-term transaction-oriented goal to a long-term relationship- building *goal*"in KOTLER P., *It's time for total marketing*", in "Business Week", Advance Executive Brief, vol. 2, 1992.
[5] DI CARLO G., *Internet marketing. Strategie di marketing e di comunicazione sul web*, Etas Libri, Milano, 1998.
[6] Al fine di evitare duplicazioni concettuali, tali affermazioni verranno riempite di contenuti nel corso della trattazione.
[7] CARIGNANI A., *Il mondo finanziario e i canali distributivi alternativi*, collana Il sole 24 ore "Commercio on-line", n°IV, 1998. EVANS G.L., THYGERSON K.J., "The financial institutions Internet sourcebook", McGraw-Hill, 1997, pagg. 51-54. FRAU C., *Il Commercio Elettronico e il ruolo del sistema bancario italiano*, in "Problemi di Gestione dell'Impresa. Raccolta di studi e di ricerche", n° 24, 1998.
[8] COVASSI G., *In banca via Internet*, in "Micro & Macro Marketing", n°1, aprile 1997, pagg. 81-97.

rappresentata la situazione delle banche italiane dal 1995), anche se filosofie e approcci seguiti sono stati molto diversi.



(fig. 1) Fonte: www.portalino.it/banks

Dopo un'iniziale presenza di pagine di natura puramente pubblicitaria, le banche italiane su Web hanno incominciato ad incrementare le informazioni sui servizi e sui prodotti più tradizionali, nonché sulla tipologia e sulla quantità dei servizi offerti e veicolati attraverso questo nuovo canale di distribuzione e vendita. Anche tali temi verranno approfonditi in seguito con l'ausilio dei risultati della ricerca.

Tornando a riflettere sui mutamenti che l'ingresso in Rete può indurre sulla gestione del business finanziario, non possiamo ignorare la possibilità di assumere nuovi ruoli, alcuni più prossimi all'attività tradizionalmente svolta, altri decisamente più innovativi.
La prima opportunità è rappresentata dall'utilizzo della Rete come mezzo/luogo mediante il quale vendere servizi bancari avanzati e differenziabili anche sul singolo utente. Internet, infatti, rende possibile il collegamento dei clienti alla banca senza necessità di presenza fisica in filiale[9]. Tale specificità ha avvicinato le banche al commercio elettronico, ponendole di fronte all'urgenza di comprendere in che modo questo fenomeno potesse correlarsi alla loro attività più tipica.
La titubanza e le perplessità mostrate dalle banche italiane nei confronti di questo fenomeno ci permettono di riscontrare nella permanenza in Rete una sorta di evoluzione. Inizialmente si è trattato, per lo più, di semplici "siti-vetrina": attraverso il collegamento telematico l'utente poteva accedere a informazioni relative alla banca ed ai suoi prodotti o inoltrare, con l'ausilio della posta elettronica, quesiti di varia natura. In seguito i siti Web hanno contemplato la possibilità per gli utenti di effettuare vere e proprie operazioni bancarie a distanza: bonifici, giroconti, pagamenti di utenze e disposizioni di compravendita azionaria costituiscono gli esempi di cui si parla più frequentemente[10]. E' tuttavia intuibile come non tutti i servizi erogati presso un'agenzia possano essere oggetto di transazioni di natura elettronica via Internet (ad esempio il ritiro dei libretti assegni ed il deposito di contanti). Quest'osservazione introduce la logica della multicanalità, in altre parole della possibilità di affiancare il canale Internet ai tradizionali canali bancari, in modo da consentire al cliente l'accesso al servizio attraverso le modalità a lui più gradite e in funzione delle esigenze contingenti.

[9] BORGHI D., *Il virtuale diventa reale*, in "Bancaforte", gennaio/febbraio 1999, pagg.44-51.
[10] PEDRINONI R., *Home Banking*, in "PC Magazine", dicembre 1998, pagg. 280-286.

Lo sviluppo del commercio elettronico potrebbe inoltre aprire alle banche nuove frontiere: lo scenario predominante vede infatti la banca quale attore più accreditato per la gestione dei pagamenti e delle transazioni *on-line*[11]. Le ragioni di tale preferenza sarebbero legate all'immagine della banca, considerata il punto di riferimento per tutte le transazioni finanziarie. Il suo ruolo non si esaurisce tuttavia nel garantire la sicurezza e lo svolgimento delle transazioni in Rete, poiché le banche che intendono ricoprire una posizione attiva e centrale nella sfera del commercio elettronico possono proporsi come intermediari locali nei confronti delle imprese (soprattutto piccole e medie) che intendono entrare in Internet[12]. In tale ipotesi, i compiti della banca consisterebbero nella definizione delle "regole del gioco" dell'attività di commercio elettronico e nel supporto operativo delle imprese che intendano aderire a questa nuova realtà.

In un siffatto contesto, la banca ha altresì l'opportunità di gestire una serie di servizi aggiuntivi (anche in partnership con altre organizzazioni) quali, ad esempio, l'assistenza legale, contrattuale, finanziaria e fiscale, soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni. Le citate partnership sono di particolare rilievo perché consentono alle aziende di credito di allargare la gamma di bisogni soddisfatti non assumendosi direttamente la responsabilità dei servizi forniti, che rimarrebbe in capo al fornitore selezionato.

Di fronte alla pressante minaccia della disintermediazione, è lecito domandarsi se la banca possa reagire di fronte ai concorrenti non bancari muovendosi sullo stesso terreno, ossia introducendosi in mercati ed ambiti prima sconosciuti. In tal senso, s'ipotizza il passaggio da un modello di mero intermediario finanziario, ad uno di centro di erogazione e distribuzione di servizi non necessariamente bancari o finanziari. In effetti, anche a motivo della riduzione del margine di interesse, le banche più "ardite" ed innovative sono stimolate ad investire in servizi aggiuntivi. A questo proposito Scott precisa che "le banche, come tutte le industrie mature, devono seguire due direttrici di marcia: […] fare meglio quello che hanno sempre fatto e individuare nuove aree di business.[13] In relazione a quest'ultimo punto, lo sviluppo dei canali virtuali può facilitare la creazione di shopping center virtuali, in cui la banca[14] può essere chiamata a svolgere attività tipiche del proprio business (la gestione e la garanzia di corretto funzionamento dei pos virtuali), oppure a farsi promotrice e fondatrice di un mall, secondo due strade egualmente percorribili:

- la creazione di alcune pagine all'interno del proprio sito per dare ospitalità ai siti di commercianti e imprese che, per la maggior parte dei casi, sono clienti dell'istituto bancario stesso;
- l'inserimento di un link che rimanda direttamente al sito del mall.

Indipendentemente dalla scelta tra queste due opzioni, sottolineiamo l'opportunità di offrire alle piccole e medie imprese ulteriori servizi a carattere non finanziario: spazio nel proprio market place, consulenza e supporto nella creazione del sito dell'"espositore" e nella predisposizione dei servizi di magazzinaggio e consegna, offerta di spazi pubblicitari. Altri aspetti da non sottovalutare, in quanto generatori di valore, sono l'impatto sull'immagine della banca, la conoscenza dei merchant presenti e degli acquirenti del centro commerciale virtuale. Da un lato, infatti, l'istituto di credito può servirsi del mall per instaurare rapporti duraturi e più saldi con le imprese, dall'altro può ampliare la conoscenza dei clienti frequentatori (informazioni sulla vita, le abitudini e i

[11] DADDA R., *Guida agli acquisti su Internet*, in "Bancaforte", gennaio/febbraio, 1999, pagg. 37-43.
[12] FRAU C., DAINESI E., *Il Commercio elettronico e il ruolo del sistema bancario italiano*, in Scott W. G., Murtula M., Stecco M., Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati, Isedi, Torino, 1999.
[13] TERRACCIANO C., *Banca factotum?,* in "AziendaBanca", luglio/agosto 1998, pagg. 24-25.
[14] M. Bertucci, C. D'Avos, S. Rocchi, La banca in Internet: dal sito all'agorà commerciale, in Scott, Murtula, Stecco, op. cit.

comportamenti d'acquisto) al fine di definire prodotti e servizi sempre più rispondenti alle loro esigenze (non solo finanziarie e creditizie)[15].
In Rete sono già presenti numerosi negozi virtuali promossi o partecipati da banche. Dalla nostra indagine emerge che ben 19 siti di bancari italiani su 100 offrono la possibilità di acquistare prodotti e servizi di operatori terzi sul loro sito (direttamente all'interno di uno spazio dedicato, oppure tramite link a un'area esterna). Operando una ripartizione per tipologia di banca, il 21% di questi siti apparterrebbero a Banche di Credito Cooperativo, il 24% a Banche Popolari, il 28% a Casse di Risparmio, il 18% a banche locali diverse dalle BCC e il 10% a Banche Nazionali. Introducendo un peso a tali dati (il numero di banche presenti su Internet per categoria – fig.2) le percentuali variano sensibilmente, sottolineando gli sforzi di Banche Popolari e Casse di Risparmio che spesso hanno

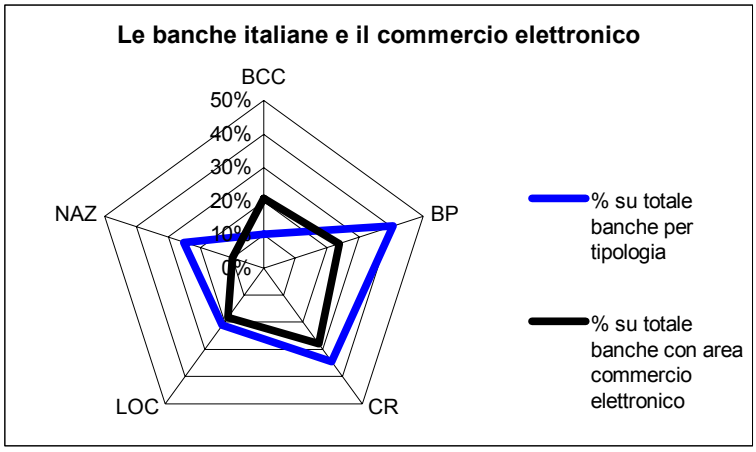


fig. 2

un approccio favorevole, ma cauto, verso lo shopping on line. Tale orientamento si traduce frequentemente nell'individuazione di spazi all'interno del sito della banca dedicati alle "inserizioni" di imprese (di solito clienti) che propongono on line i propri prodotti e servizi.
Le banche nazionali, al contrario, si affacciano al commercio elettronico con maggior ponderazione e, nel caso in cui i risultati della riflessione siano positivi, con investimenti più consistenti ed obiettivi ambiziosi. A titolo esemplificativo citiamo www.shopla.it, il sito di commercio elettronico di Banca IntesaBCI che si propone di divenire sito di riferimento per lo shopping virtuale italiano, con almeno 800 negozi in linea entro la fine dell'anno 2001. Tale esperienza è anche espressione degli sforzi compiuti dalla banca per facilitare l'ingresso in Rete della propria clientela "imprese". Infatti, oltre a mettere a disposizione spazio virtuale e visibilità, ha predisposto servizi di consulenza (anche on line) per la creazione dei singoli negozi, di hosting e gestione dei pagamenti, servizi di magazzinaggio, gestione degli ordini e consegna della merce al domicilio dell'acquirente. Tra breve sarà disponibile anche l'opzione "sito in lingua" per facilitare la comunicazione a livello mondiale.
Per quanto concerne il campione di banche straniere esaminato, la presenza percentuale di spazi dedicati al commercio elettronico è analogo all'Italia. Fa eccezione, rispetto alle forme di vendita adottate, la presenza di aste on line, organizzate in particolare per la vendita di autovetture.

Proseguendo la rassegna delle opportunità che il Web è in grado di offrire alle banche, citiamo quelle a maggior contenuto di innovatività: lo sviluppo e la diffusione di portali, comunità virtuali e l'assunzione del ruolo di service provider.
Fino ad oggi le banche hanno guardato ad Internet come ad uno strumento per raggiungere la clientela acquisita. Questa, però, può e deve essere intesa come parte di un segmento ben più ampio costituito dagli utenti della Rete che, per varie ragioni, potrebbero fare riferimento al sito della

[15] C. Terracciano, Banca factotum?, AziendaBanca, luglio/agosto 1998, pagg. 24-25.

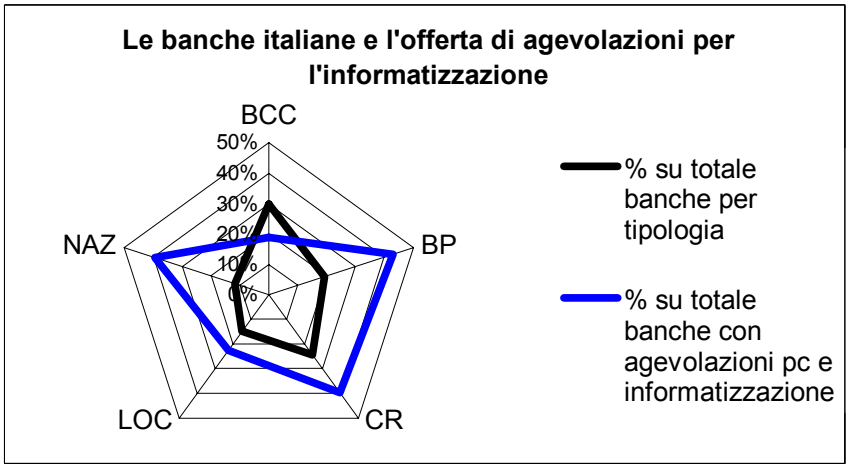
banca. La sfida per gli istituti di credito diventa ora quella di predisporre quegli elementi di offerta che stimolino l'utenza non solo a restare nel sito, ma anche e soprattutto a generare reddito[16]. Del resto non è una novità il fatto che gli utenti si affidino ai portali per trovare informazioni, ma anche per scegliere i negozi elettronici nei quali entrare e persino per gestire servizi di personal communication & information (ad esempio: casella postale e personal calendar).[17] L'idea di fondo, quindi, è quella di estendere l'offerta delle aziende di credito a servizi non esclusivamente bancari.
La posta in gioco è testimoniata da alcuni dati Forrester Research: nel 2002 i portali presenti nel mercato si spartiranno il 30% della pubblicità proveniente da Internet, pari a circa 3,1 miliardi di dollari su circa 10,5 di totale.[18]
Inoltre, da una ricerca svolta da Boston Consulting nel 1999, emerge che ciascun e-shopper avrebbe circa 10 siti preferiti visitati periodicamente, quasi in esclusiva[19]. Dunque, la partecipazione ad un progetto di portale può costituire per le banche non solo un'opportunità per vendere i propri prodotti a clienti nuovi ed acquisiti, per erogare nuove e differenti tipologie di servizi a nuovi utenti, per migliorare la propria immagine, ma anche e soprattutto per occupare una posizione di rilievo nel panorama dell'e-commerce nazionale ed internazionale.

Un ulteriore ruolo che la banca potrebbe assumere, soprattutto in paesi come l'Italia in cui la penetrazione della tecnologia è ancora piuttosto bassa, è rappresentato dall'impegno per facilitare l'avvicinamento degli utenti ai canali virtuali. Allo stato attuale gli interventi più appropriati implicano la combinazione di forme agevolate e di education della clientela.
Per forme agevolate si intendono tutti quegli accordi che la banca può stringere con fornitori di tecnologie a vantaggio dei propri utenti, ad esempio sconti per l'acquisto di pc+ modem, pc in comodato gratuito o accordi per abbonamenti Internet agevolati[20]. Quando si parla di education del consumatore si intende indicare, invece, una strategia a più vasto raggio che avrebbe non solo l'obiettivo di incentivare l'utilizzo delle nuove tecnologie, ma anche e soprattutto quello di formare il cliente al nuovo tipo di rapporto che le relazioni multimediali comportano.
L'impegno delle banche italiane nell'ambito dell'informatizzazione è sintetizzato nella fig.3 che, come il precedente grafico, evidenzia i dati assoluti e relativi suddivisi per macro tipologia di banca. Il valore sintetico rileva che 35 banche italiane su 100 stanno promuovendo la diffusione informatica, sia nel settore "privati" che "aziende". Le banche più attive sarebbero le Casse di Risparmio, le Banche Popolari e gli Istituti di credito a penetrazione Nazionale ma, se le percentuali di impegno sono simili, si registrano differenze nella tipologia di intervento. Casse di Risparmio e Banche popolari concentrano la loro attenzione su forme di finanziamento a tasso agevolato, mentre le Banche Nazionali prediligono l'offerta di pacchetti comprensivi di conto corrente, agevolazione per l'acquisto del personal computer e dei relativi collegamenti telematici.
Per le banche straniere questo ruolo è decisamente ridotto: si rileva solo il 5% di interventi per l'acquisto di computers e la forma tecnica prevalente (90%) è il finanziamento.

---

[16] A. Dambrosio, I Web portal delle banche italiane, PC WEEK, n°18, 17 maggio 1999.
[17] A. Mandelli, op. cit., marzo 1999.
[18] M. R. Alaggio, L'e-commerce passa dal portal, AziendaBanca, giugno 1999, pag. 80.
[19] Lo studio di Boston Consultino è basato su un sondaggio condotto su 12 mila consumatori americani alla fine del 1999
[20] Ne è un esempio il progetto Tuttinrete di Banca Intesa (www.tuttinrete.it) che concerne un accordo tra Banca IntesaBCI, IBM e Telecom Italia – Tin.it. A tutti i clienti della banca viene data facoltà di acquistare un computer Ibm a prezzi molto agevolati, con pagamento in 30 rate mensili. Vengono inoltre concesse le seguenti facilitazioni: consegna a domicilio del pc, installazione, primo collegamento ad Internet, garanzia di 30 mesi e riparazioni presso il domicilio del cliente, copertura assicurativa in caso di furto, rapina, estorsione ed incendio, connessione Internet ad alta velocità di navigazione Tin.it, servizio di help-desk telefonico.

A conclusione di queste brevi considerazioni, emergono con concretezza i ruoli che le banche possono rivestire nell'ambito del commercio elettronico. Tali ruoli spaziano da attività più strettamente finanziarie ad ambiti ancora sconosciuti o poco esplorati, ed implicheranno interventi



……..

fig. 3

consistenti che vanno al di là di una mera presenza in rete, sulla quale molte banche si sono concentrate in questi ultimi anni.
La creazione di un sito Internet può infatti essere considerato il primo passo verso un impegno più rilevante e consapevole nell'ambito dell'economia digitale.

2. L'interpretazione di Internet da parte delle banche italiane: un'analisi comparata con Europa e Stati Uniti

Come preannunciato nell'introduzione, verranno ora presentati i risultati di un osservatorio attivato nel 1999 per valutare l'approccio delle banche italiane su Internet.
Nel primo anno sono state analizzati 150 siti di banche italiane reperibili in rete, nonché un campione di 76 banche europee e 62 statunitensi e canadesi.
Nel 2000 è stata effettuata una seconda analisi sulle banche italiane, a motivo del divario rilevato nei confronti degli istituti stranieri e della necessità di verificare l'evoluzione intercorsa nell'arco di un anno.
Nel trimestre maggio-luglio 2001 sono state nuovamente esaminate le banche italiane su Internet e un campione di banche straniere: 197 europee, 208 americane e canadesi, 21 russe ed est europee[21].
Per la valutazione dei siti, al fine di garantire l'uniformità e la comparabilità delle analisi, è stato predisposto un questionario a risposte chiuse[22] che si presenta suddiviso in sezioni dedicate alle leve di marketing mix e alle trasformazioni loro impresse dall'avvento di Internet. In dettaglio, i temi approfonditi sono esposti nella tab, 1.
Nel prosieguo del lavoro verranno presentati alcuni risultati di sintesi. La trattazione verrà suddivisa in macro blocchi tematici, che tendenzialmente rispecchiano l'articolazione delle variabili di marketing mix.

[21] Di seguito il dettaglio del campione:
- Austria 9; Belgio 6; Finlandia 2; Francia 38; Germania 37; Grecia 9; Irlanda 8; Liechtenstein 4; Lussemburgo 6; Malta 1; Olanda 2; Portogallo 1; Spagna 36; Svezia 1; Svizzera 8; Gran Bretagna 29;
- Canada 17; Stati Uniti 191;
- Bielorussia 3; Bosnia 2; Bulgaria 1; Macedonia 2; Moldavia 2; Polonia 1; Russia 10.

[22] Il questionario utilizzato nelle tre annualità di osservatorio ha mantenuto struttura e contenuti. Sono state aggiunti soltanto alcuni approfondimenti tematici.

Schema tematico della ricerca

Prodotto	• Disponibilità informativa sui prodotti *on-line* • Personalizzabilità dei prodotti su singoli individui o gruppi di consumatori • La partecipazione dei clienti nella definizione delle specifiche di prodotto
Comunicazione	• L'utilizzo nella pubblicità *on-line* • L'utilizzo delle promozioni *on-line* • La partecipazione della clientela alla promozione *on-line* • Partnership con altre organizzazioni nella disposizione delle promozioni *on-line*
Pricing	• La disponibilità di informazioni sui prezzi *on-line* • L'adattabilità dei prezzi al cliente • La possibilità di negoziare *on-line* i prezzi
Canale di vendita	• La possibilità di effettuare ordini *on-line* • La possibilità di effettuare pagamenti *on-line* • L'esecuzione degli ordini in tempo reale • La distribuzione dei prodotti *on-line* • Lo sviluppo di partnership con altre organizzazioni *on-line*
Relazione con la clientela	• La disponibilità di un servizio clienti • La disponibilità di comunicazioni *on-line* alla clientela • La creazione di comunità di clienti *on-line* • La sollecitazione di risposte *on-line* dai clienti

tab. 1

2.1 Presentazione della banca e caratteristiche del sito Internet

La prima macro area della ricerca si focalizza sulla presentazione della struttura su Internet, nel tentativo di comprendere se - e in quale misura - la Rete venga utilizzata dalle banche italiane per diffondere informazioni sull'azienda e sulla propria attività, sulle iniziative in cui è coinvolta o delle quali si fa promotrice e su tematiche di vario genere di possibile interesse per i navigatori.

Tale area di analisi mira quindi a comprendere quanto gli istituti di credito rispondano, attraverso il canale virtuale, alla necessità espressa dagli utenti di servizi finanziari via Web di disporre di informazioni aggiornate e in tempo reale. Inoltre, ci si soffermerà anche sulla disamina di alcuni elementi "strutturali" che caratterizzano la presenza su Internet delle banche.

Un primo dato interessante riguarda il fatto che quasi il 77% delle aziende di credito italiane[23] dedica una o più pagine del sito alla propria presentazione: alcune con dovizia di particolari (origine, storia, fusioni e incorporazioni, strategia ed obiettivi), altre con approcci di maggior sintesi che, in alcuni casi, esprimono purtuttavia grande efficacia comunicativa (tab. 2)[24].

Attributo riscontrato	Tot banche Italia	Tot BCC	Tot BP	Tot CR	Tot B Nazionali	Tot B Locali
Storia/presentazione dell'azienda	77,5%	73,8%	83,3%	82,8%	**85,2%**	69,4%
Ulteriori approfondimenti	32,8%	28,9%	38,1%	41,4%	**51,9%**	27,4%

tab. 2

Ciò posto, non resta che riflettere sulle evidenti disparità nell'illustrazione delle proprie origini da parte degli istituti analizzati. Prima della diffusione di Internet, la carta d'identità di un'azienda di credito era racchiusa in qualche opuscolo distribuito a soci o clienti, oppure nel bilancio. Ora, con l'avvento della Rete, è possibile far conoscere a chiunque - clienti attuali e potenziali, investitori - le vicende storiche e presenti che caratterizzano ogni istituto bancario. Dunque, nonostante la presenza della sezione "storia" (altrimenti denominata "chi siamo") non sia significativa per acquisire un nuovo utente, la sua mancanza o la sua esiguità potrebbero influire negativamente sull'immagine percepita dal "navigatore", inducendolo a mettere in dubbio l'affidabilità dell'istituto. Ciò è particolarmente vero in questi ultimi anni in cui si sta diffondendo la possibilità di aprire conti correnti direttamente via Web e di operare con il trading on line.

[23] '+ 10% rispetto alla rilevazione del 1999.

[24] D'ora in poi verranno utilizzate le seguenti abbreviazioni: BCC Banche di Credito Cooperativo – BP Banche Popolari – CR Casse di Risparmio.

La situazione relativa al campione di banche straniere è simile a quella italiana, ad eccezione delle banche inglesi che fanno registrare un livello di approfondimento informativo pari al 58,6%.

Considerazioni analoghe possono essere proposte per la presenza di informazioni relative all'andamento economico dell'azienda. Dati quali raccolta e impieghi, numero di dipendenti e mercati di riferimento vengono esposti dal 55%[25] degli istituti italiani, sono facilmente individuabili e, in alcuni casi, è data la possibilità di "scaricare" l'ultimo bilancio approvato, di analizzare indici economico-finanziari, di accedere ad ulteriori dati talvolta esposti in tabelle o grafici, oppure di leggere comunicati stampa relativi alle assemblee, alle nomine delle cariche sociali, ecc..
Di seguito (tab.3) vengono mostrati i differenti approcci delle varie tipologie di banche; sottolineiamo i notevoli sforzi compiuti dalle Banche Popolari, i cui siti (lo vedremo anche nel prosieguo del lavoro) racchiudono le principali evoluzioni riscontrate rispetto all'anno 2000.

Attributo riscontrato	Tot banche italia	Tot Italia BCC	Tot Italia BP	Tot Italia CR	Tot Italia Nazionali	Tot Italia Locali
Presenza di informazioni relative all'andamento economico dell'azienda	**55,0%**	**37,4%**	**73,8%**	**61,0%**	**81,5%**	**58,1%**
- fatturato	33,1%	21,1%	54,8%	35,6%	**63,0%**	27,4%
- numero dipendenti	23,3%	13,6%	**38,1%**	35,6%	37,0%	24,2%
- mercati di riferimento	17,5%	15,6%	23,8%	16,9%	**37,0%**	9,7%
- raccolta	37,8%	24,5%	**54,8%**	47,5%	51,9%	43,5%
- impieghi	35,6%	23,8%	**50,0%**	44,1%	48,1%	38,7%
- n° clienti	13,6%	15,6%	9,5%	10,2%	**22,2%**	12,9%

tab. 3

In relazione al tema testé analizzato, operando un raffronto con il campione di banche straniere (tab.4), si ravvisano le principali differenze, soprattutto a favore delle banche Europee.

Attributo riscontrato	Tot banche Italia	Tot banche Europee	Tot banche Usa e Canada	Tot banche Russe ed Est Europee
Presenza di informazioni relative all'andamento economico dell'azienda	55,0%	**63,2%**	49,8%	85,7%
- fatturato	33,1%	**52,2%**	36,1%	66,7%
- numero dipendenti	23,3%	**35,3%**	16,0%	19,0%
- mercati di riferimento	17,5%	**34,8%**	19,6%	47,6%
- raccolta	**37,8%**	31,3%	26,0%	57,1%
- impieghi	**35,6%**	31,3%	24,2%	52,4%
- n° clienti	13,6%	**24,4%**	9,1%	14,3%

tab. 4

Il campione di banche Russe ed Est Europee esprime i valori assoluti maggiori, ma la significatività del dato è inferiore in quanto le banche presenti su Internet e tradotte in lingua inglese sono quelle di maggiori dimensioni. Infatti le percentuali sono molto simili a quelle dell'approccio italiano tenuto dalle banche a carattere nazionale.

La funzione informativa spesso attribuita ad Internet è ravvisabile anche nella possibilità per la banca di illustrare le iniziative da lei stessa promosse nonché di allestire spazi di approfondimento su tematiche di vario interesse.

[25] La percentuale della rilevazione 1999 è superiore di 10 punti percentuali. La ragione di ciò è individuabile nella struttura e nei contenuti dei siti più recenti (soprattutto quelli delle BCC) che sono più essenziali e poco ricchi di informazioni.

In relazione al primo caso, ben il 41%[26] delle banche nazionali utilizza la Rete per presentare le attività nelle quali sono impegnate. Spesso si tratta di iniziative culturali, di sponsorizzazioni di eventi di varia natura e di opere di solidarietà; solo in alcuni casi di mostre, convegni e fiere.
In Italia le banche più attive sono le Casse di Risparmio (66%) e le Banche Popolari (54%), forti della loro vocazione al servizio verso i privati e le comunità di insediamento. In Europa[27] è soprattutto la Spagna ad interpretare questo ruolo informativo e di servizio: il 70% delle aziende creditizie riserva spazi informativi, concentrandosi principalmente sulla visibilità di eventi sponsorizzati, soprattutto di carattere sportivo.
Altro elemento caratteristico di Spagna e Regno Unito è la ricerca di partner per la realizzazione di tali iniziative, che si concretizza anche nella creazione di link con le organizzazioni competenti. Tali collaborazioni raggiungono il 21% nelle banche spagnole e il 24% in quelle inglesi. Le cooperazioni ammontano a circa il 10%, sia per gli altri stati d'Europa che per Stati Uniti e Canada.
Di seguito, la fig. 4 riassume la situazione delle iniziative delle banche italiane presenti su Internet raffrontate alle banche straniere del campione.

Le iniziative promosse dalle banche sul Web

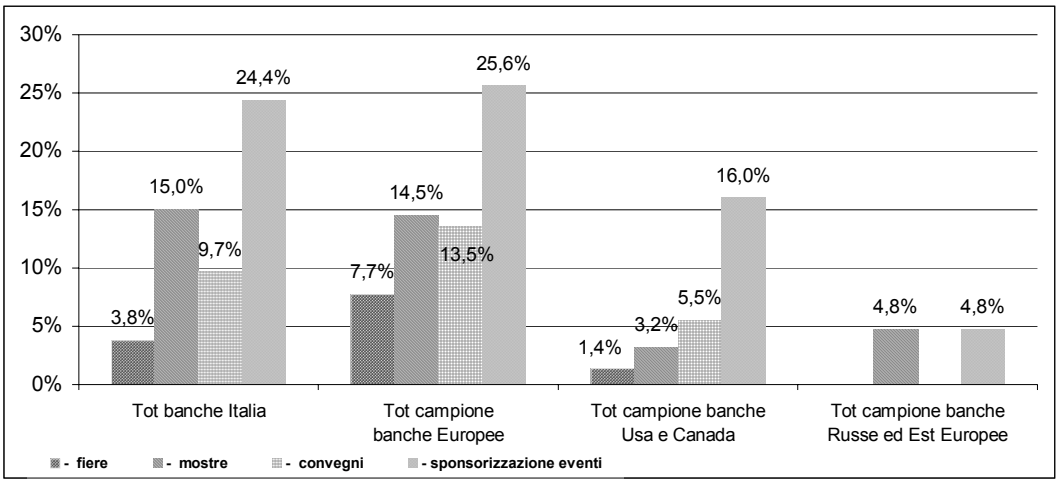


fig. 4

Per quanto riguarda l'informativa di carattere non finanziario, in generale si osserva una maggiore attenzione da parte degli istituti di credito analizzati. Rispetto ai risultati del 1999 si è riscontrato un incremento di 10 punti percentuali per Italia e Stati Uniti e Canada, e addirittura di 20 punti per gli altri stati Europei, giungendo alla situazione rappresentata nella fig. 5. Mentre per le banche italiane le informazioni presenti sul sito sono comunque affini a quelle finanziarie (a titolo esemplificativo notizie di natura economica quali l'andamento delle principali borse e del prezzo del petrolio, area news realizzata anche tramite link a quotidiani on line), per le banche straniere, soprattutto quelle Americane, l'accezione di non finanziario spazia dai link con quotidiani e riviste alle previsioni del tempo ad altre informazioni turistiche e di utilità.
Tornando ad occuparci della banche italiane, anche in questo caso esistono delle differenze tra tipologie di banca, che vedono sempre impegnate in prima linea nella diffusione dell'informazione le Casse di Risparmio (61% di inserimento sul sito di informazioni non finanziarie), sia in ambito locale che regionale e nazionale. Per le altre tipologie di banca viene rispettata la situazione media italiana.

[26] 6 punti percentuali in meno rispetto alla rilevazione del 1999. A ridurre il valore hanno contribuito notevolmente i nuovi siti delle BCC.
[27] Rilevazione anno 2001 sulle iniziative promosse dalla banca presenti sul sito Internet:
- Europa: 38%
- Stati Uniti e Canada: 24%
- Russia ed Est Europa: 5%

La presenza di informazioni "non finanziarie" sui siti

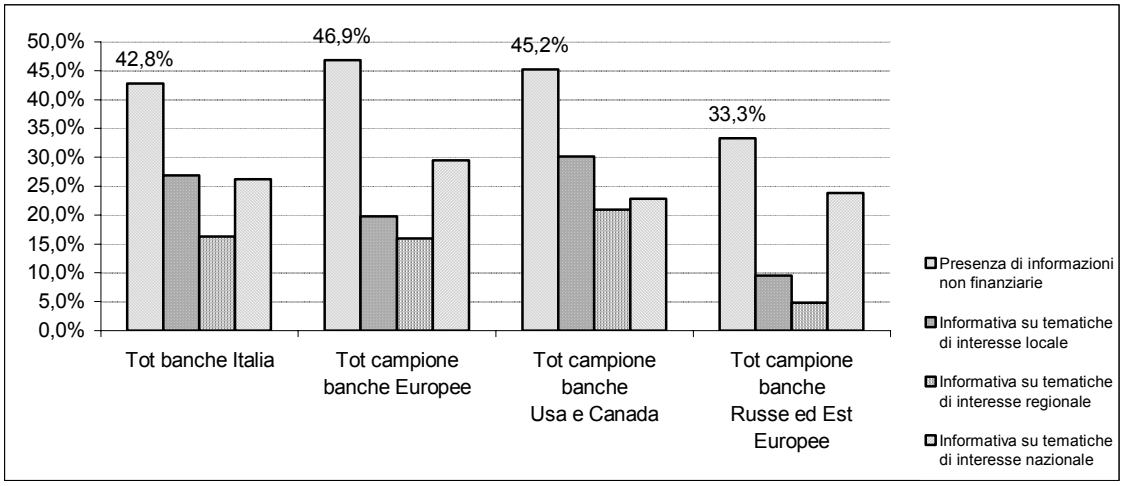


fig. 5

Spazio a sé è stato dedicato all'informativa sull'Euro. Dalla fig. 6 si può osservare che l'utilizzo della Rete per diffondere notizie sulla moneta europea di imminente debutto non è totale per il panorama bancario. I maggiori sforzi in questo senso vengono dalle banche europee, a cagione del diretto coinvolgimento, tuttavia non tutti gli stati hanno investito nello stesso modo. Ad esempio possiamo notare che gli interventi italiani sono al di sotto della media europea: solo Casse di Risparmio e Banche Popolari si avvicinano a tali valori.

Presenza di informativa sull'Euro

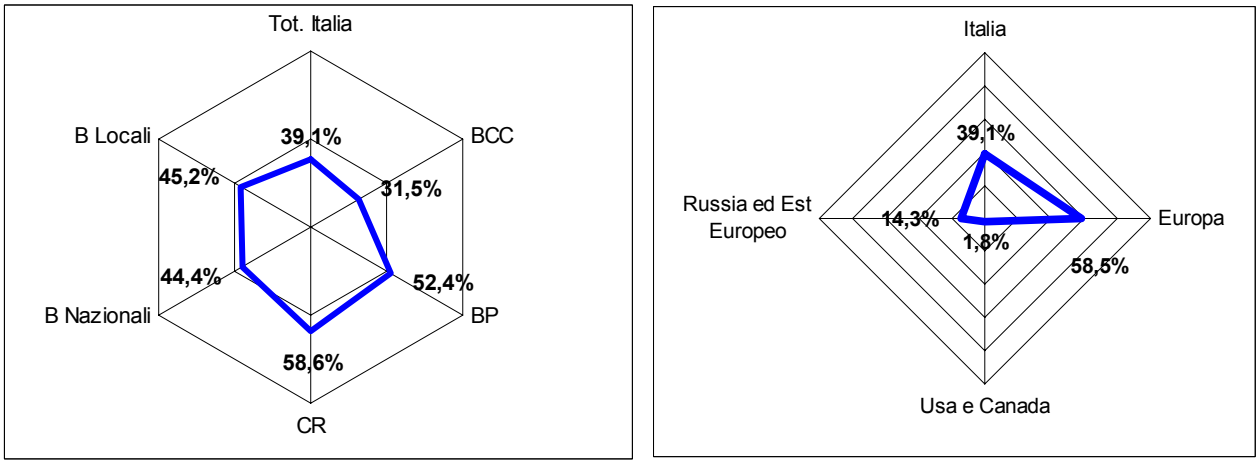


fig. 6

Si rilevano altresì profonde differenze nelle modalità di comunicazione prescelte: la maggioranza degli istituti ricorre a presentazioni didascaliche della tematica in questione, tuttavia non mancano casi, soprattutto stranieri, di ricorso a metodologie maggiormente innovative ed interattive quali forum di discussione e servizi di consulenza tramite posta elettronica. La tabella che segue (tab. 5) mostra non soltanto le difformità nell'utilizzo di Internet per fare cultura sull'Euro nei paesi europei

Attributo riscontrato	Italia	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito
Informativa sull'euro	39,1%	70,0%	64,9%	72,5%	37,9%
- presentazione statica degli argomenti	32,8%	52,5%	59,5%	45,0%	27,6%
- frequent asked question	11,3%	27,5%	18,9%	25,0%	20,7%
- forum di discussione	1,6%	10,0%	8,1%	5,0%	3,4%
- consulenza via e-mail	5,6%	27,5%	29,7%	15,0%	20,7%
- link con strutture europee	15,0%	27,5%	21,6%	25,0%	6,9%

tab.5

a maggior significatività campionaria, ma anche i metodi prescelti a tale scopo. I dati assimilano la posizione dell'Italia a quella del Regno Unito, che nella prima fase di introduzione della moneta non ha aderito all'Euro, rispetto ad altri paesi che dal 1° gennaio 2002 distribuiranno e utilizzeranno la nuova valuta. E' inoltre palese la situazione di "follower" dell'Italia in tema di diffusione e utilizzo di Internet, a motivo dello scarso ricorso, rispetto agli altri paesi, di metodi di comunicazione propri del Web.

Nell'analisi dell'orientamento al cliente dei siti bancari sono stati dedicati alcuni quesiti alla struttura del sito, alla tipologia di grafica ed alle immagini utilizzate, la cui scelta si rileva di particolare importanza per dare concretezza e tangibilità non solo al servizio, ma anche e soprattutto al rapporto a distanza. Quasi tutti i siti italiani (93%) fanno ricorso ad immagini fisse e ad icone (64%), mentre meno utilizzate sono le animazioni di immagini ed i testi scorrevoli (46%), nonostante questi ultimi rivelino una notevole efficacia per richiamare e focalizzare l'attenzione su quelle notizie che non devono passare inosservate.
La situazione delle altre banche europee è simile a quella italiana, mentre gli istituti di credito statunitensi e canadesi presentano una grafica mediamente meno curata delle banche europee.
A fronte di una discreta ricchezza grafica, l'omogeneità di stile raccoglie il consenso di buona parte dei siti italiani visitati (86%), grazie anche all'acquisizione da parte delle banche italiane di molti principi che stanno alla base di una corretta strategia di comunicazione.
In comparazione con i siti stranieri, la situazione italiana è leggermente superiore (dai 5 ai 10 punti percentuali), a significare che, almeno da questo punto di vista, il divario tra l'Italia e gli altri paesi che hanno accolto il fenomeno Internet con anticipo è stato colmato. Questo anche grazie alla consolidata tradizione grafica e stilistica italiana.
Occupandoci invece di elementi strettamente legati alla comunicazione via Internet, la fig. 7 mette in evidenza le maggiori differenze esistenti all'interno del campione di aziende finanziarie analizzate: mentre è prossima al 100% la presenza di una barra di navigazione e la comprensibilità delle informazioni inserite su Web, alcuni sforzi devono essere fatti per migliorare la navigabilità del sito attraverso l'inserimento di mappe, motori di ricerca e rimandi sempre presenti alla home page. Da questo punto di vista i maggiori interventi dovranno essere operati proprio dalle banche italiane.

Elementi grafici e strutturali del sito

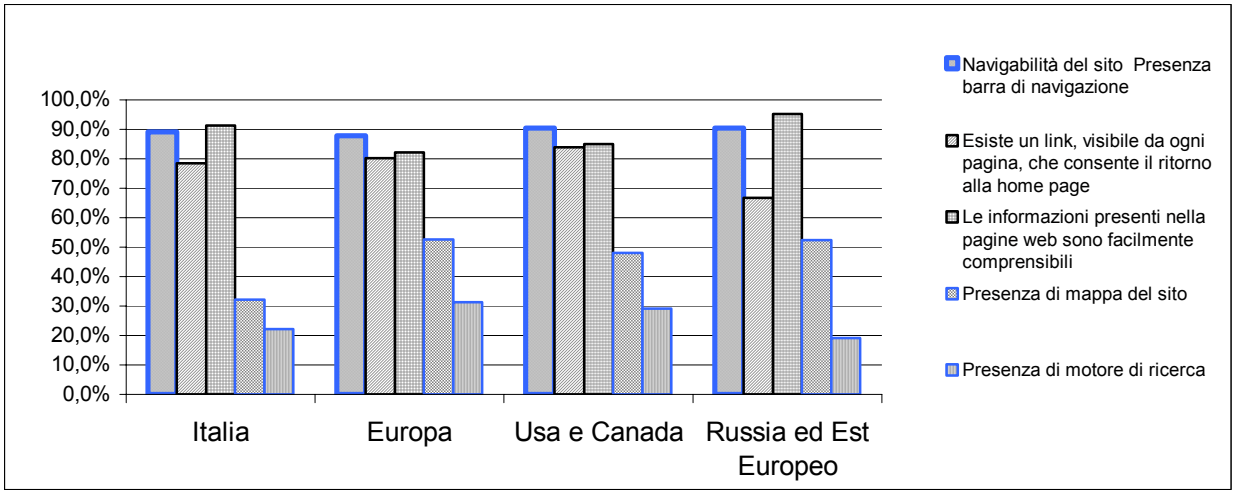


fig. 7

E' importante soffermarsi anche sulla possibilità di consultare il sito in altre lingue. In generale solo il 14% degli istituti di credito italiani presenti su Internet dispone di una funzione multilingue (soprattutto inglese). Soffermandoci invece sulla situazione dei siti delle banche Nazionali, solo il 40% consente la comprensione delle informazioni anche a persone che parlano inglese e il 7,5%

francese. Quindi non si può che concludere che le nostre banche, almeno per il momento, non presentano forti intenzioni di operare in un mercato globale, indipendentemente dal fatto che ciò sia determinato dalla consapevolezza di non disporre ancora degli strumenti e delle capacità per fronteggiare *competitors* assai agguerriti, piuttosto che da una precisa scelta di relazionarsi esclusivamente ad un *target* interno. Un maggiore orientamento all'operatività internazionale è ravvisabile nei siti russi ed est europei (75%, di cui 61% in lingua inglese) ed europei (34% del campione ha un sito multilingue), mentre le banche americane non si pongono nemmeno il problema in quanto la lingua ufficialmente adottata è l'inglese.

Oltre agli argomenti sin qui citati, un fattore presente in 1 banca su 2 riguarda la possibilità di individuare sul Web l'ubicazione delle agenzie e delle filiali presenti sia nel paese d'origine che all'estero. Tale ricerca viene generalmente intrapresa con tre diverse modalità. Nella maggior parte dei casi la sezione "dove siamo" è provvista di una cartina del paese: evidenziando la regione desiderata è possibile accedere all'elenco delle agenzie raggruppate per provincia di appartenenza. In altri casi la selezione della regione avviene mediante la scelta del relativo nome in un menù a tendina, oppure ancora inserendo alcuni dati in un motore di ricerca.

2.2 Informativa sul prodotto

La seconda sezione del questionario si propone di indagare la tematica dell'informativa di prodotto. Il primo obiettivo che si intende raggiungere attraverso i quesiti in esso contenuti è la verifica dell'effettivo ricorso alla funzione informativa della Rete per la diffusione dei prodotti bancari. A ciò si aggiunga il riscontro dell'effettivo impiego di Internet per garantire alla clientela un'offerta personalizzata ed una partecipazione attiva nell'ambito del più generale rapporto con il proprio istituto.

Anzitutto, i risultati della ricerca testimoniano la diffusione tra le banche italiane e straniere di veri e propri "cataloghi on-line", grazie ai quali i navigatori della Rete possono confrontare con estrema facilità le offerte proposte da differenti istituti di credito. Nell'86% circa dei siti è ben evidenziata l'icona dei "Prodotti" o "Servizi", mediante la quale gli utenti sono in grado di accedere alle pagine Web dedicate alla presentazione dei prodotti stessi. Questi ultimi, a volte corredati da fotografie o immagini (39%), vengono proposti secondo diverse modalità:

- prodotti e servizi non segmentati[28];
- prodotti e servizi segmentati per specifica categoria "merceologica"[29];
- prodotti e servizi suddivisi per target di segmentazione del sito[30].

La situazione dell'Italia, rispetto agli altri macro segmenti del campione, è rappresentata nella tab. 6, dalla quale si evince che ancora il 20% dei web sites bancari non offre alcuna possibilità al navigatore di identificarsi con le formule di servizio offerte o illustrate su Internet.

Attributo rilevato	Italia	Europa	Usa e Canada	Russia ed Est Europeo
Prodotti e servizi non segmentati	20,9%	16,9%	16,9%	28,6%
Prodotti e servizi suddivisi per target di segmentazione del sito	56,9%	60,9%	58,4%	52,4%
Prodotti e servizi segmentati per specifica categoria "merceologica"	11,6%	7,7%	14,2%	14,3%

tab.6

[28] In questo caso i prodotti vengono segnalati sul sito e riferiti a target indifferenziato.

[29] Nell'ambito di una categoria di servizi, ad esempio finanziamenti, vengono distinte le tipologie di finanziamento per segmento di appartenenza (es. privati, piccole e medie imprese, artigiani …)

[30] Questa modalità prevede la partizione del sito in segmenti, ad esempio privati e imprese. Nell'ambito di ogni segmento vengono poi riproposti prodotti e servizi mirati al segmento.

A questa percentuale deve anche essere aggiunta, per comprendere l'entità degli sforzi ancora da intraprendere in tema di comunicazione di prodotto, la percentuale del 14% di banche che ancora non offrono dettagli sui propri prodotti e servizi.
Anche se l'informativa di prodotto è molto più diffusa, osserviamo dalle evidenze numeriche che non sempre le descrizioni dei servizi sono esaustive ed accurate. In alcuni casi, troppi, ci si trova di fronte ad indicazioni del tipo: "*Per ulteriori informazioni rivolgiti all'agenzia più vicina, i nostri consulenti sono a tua disposizione per fornirti le informazioni necessarie e consigliarti al meglio*", o alle possibilità di chiamare un numero verde e inviare un messaggio di posta elettronica per ottenere indicazioni più dettagliate.
Operando un confronto con il campione di banche straniere (fig. 8) si evidenzia il divario ancora da colmare in materia di completezza delle informazioni sui prodotti dell'azienda, che vede l'Europa in considerevole ritardo rispetto a Stati Uniti e Canada.

La presenza di informazioni tecniche sui servizi finanziari

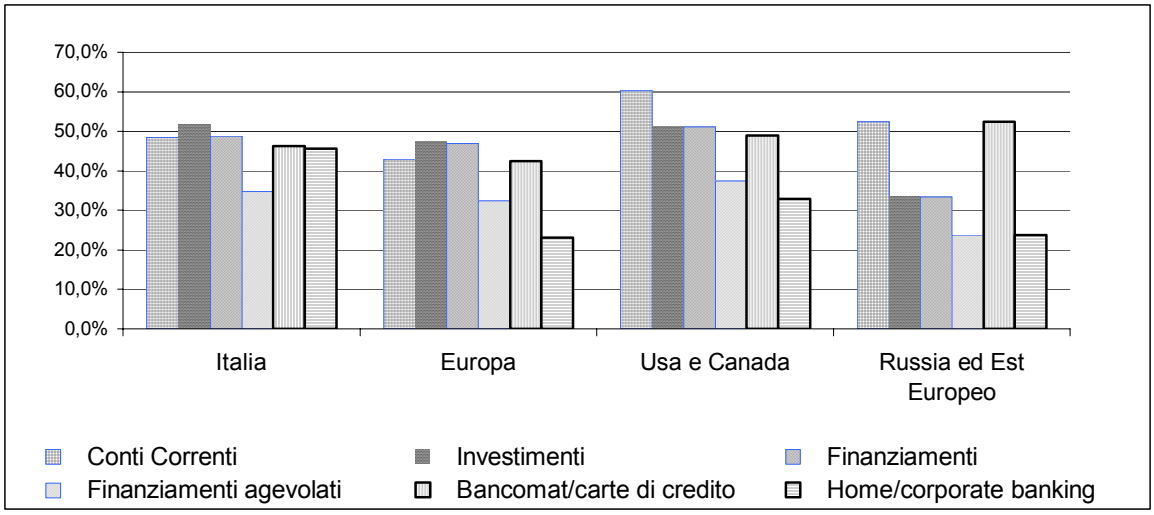


fig. 8

Possiamo inoltre operare un confronto all'interno dei 5 paesi europei maggiormente rappresentati nel campione (tab.7) e constatare come siano Spagna e Regno Unito ad aver interpretato al meglio la funzione di canale informativo virtuale. Particolarmente dettagliati sono i servizi finanziari con target di riferimento più vasto, quali conti correnti, investimenti, finanziamenti e carte di credito. Ricevono invece meno attenzione home/corporate banking e trading on line, sui quali si concentrano invece gli sforzi comunicativi in Rete delle banche italiane. La ragione di tale differente approccio è probabilmente ravvisabile nel fatto che in questi ultimi anni l'impegno dei nostri istituti di credito si è concentrato sullo studio e offerta alla clientela obiettivo di servizi di home/corporate banking e trading on line competitivi con le corrispondenti offerte straniere.

Presenza di informazioni tecniche di prodotto sul sito	**Italia**	**Francia**	**Germania**	**Spagna**	**Regno Unito**
Conti correnti	48,4%	25,0%	43,2%	**57,5%**	55,2%
Investimenti	51,6%	50,0%	29,7%	**57,5%**	55,2%
Finanziamenti	48,8%	32,5%	32,4%	**65,0%**	62,1%
Finanziamenti agevolati	34,7%	25,0%	21,6%	**52,5%**	44,8%
Bancomat/carte di credito	46,3%	30,0%	37,8%	**67,5%**	51,7%
Home/corporate banking	**45,6%**	15,0%	27,0%	22,5%	34,5%
Trading on line	**49,1%**	15,0%	8,1%	37,5%	24,1%
Altri Servizi bancari	32,8%	22,5%	21,6%	**42,5%**	48,3%
Servizi non bancari	**40,3%**	20,0%	5,4%	32,5%	31,0%

tab. 7

Oltre alla disponibilità informativa, molti clienti delle banche sono interessati all'operatività via Web che consenta loro di svincolarsi da limiti di tempo e di spazio. Abbiamo quindi indagato la possibilità di poter svolgere operazioni attraverso il canale virtuale: i risultati di questa sezione di questionario verranno commentati nel par. 2.5 relativo ai canali di vendita.

Passiamo ora a descrivere con evidenze numeriche una potenzialità della Rete non sfruttata dagli istituti di credito. Mentre il circa il 70% dei siti bancari analizzati consente alla clientela di raccogliere informazioni ed acquistare prodotti e servizi segmentati su gruppi di consumatori, solo il 9,7% delle banche italiane contempla la possibilità di partecipare alla definizione delle specifiche di prodotto on line. Le percentuali delle banche straniere sono superiori (Europa 27,5% - Stati Uniti e Canada 37,9% - Russia ed Est Europeo 19%), tuttavia palesano uno sfruttamento delle potenzialità di Internet piuttosto limitato. Le proprietà della Rete, infatti, sarebbero in grado di rendere l'offerta personalizzabile sulle caratteristiche di ogni individuo, fornendo ad ognuno il prodotto cui è realmente interessato. Dunque, notevoli dovranno essere gli sforzi per recepire questa nuova modalità operativa su Web che consentirà il massimo coinvolgimento e soddisfazione della clientela. A tal proposito, anche se la situazione straniera è migliore, ingenti dovranno essere gli sforzi per recepire sulla Rete questo nuovo modo di operare, nel massimo coinvolgimento della clientela.

2.3 La comunicazione in Rete

La terza sezione della ricerca prende in considerazione la leva della comunicazione; più precisamente l'attenzione viene focalizzata sulla presenza di pubblicità *on-line* e sull'utilizzo di promozioni in ambiente multimediale.
Anche se la pubblicità su Internet è un valido strumento di comunicazione ed un mezzo di particolare interesse per le imprese di servizi (queste riconoscono molte opportunità proprio al settore finanziario), dai dati raccolti si evince che solo il 28% dei siti italiani[31] destinano parte del loro spazio Web alla pubblicità e in rarissimi casi (1,3%) sono realizzate personalizzazioni sul singolo internauta. La motivazione può essere ricondotta alla volontà di non ostacolare la navigazione degli utenti, oppure, in considerazione del calo percentuale rispetto al 1999, alle esperienze poco remunerative maturate fino ad oggi, di cui sono responsabili l'inserimento di banners e links scarsamente coordinati con la politica di comunicazione del sito e la limitata propensione ad accogliere tematiche diverse da quelle finanziarie e ai collegamenti con altre aziende (solo il 18,8% dei siti le includono).

Può essere a questo punto utile riflettere su alcune tendenze ravvisate nel corso dell'analisi dei siti. Da un lato la pubblicità *on-line* viene utilizzata per promuovere nuovi servizi bancari o per focalizzare l'attenzione della clientela su alcuni prodotti della banca. Per tali finalità, viene fatto ampio ricorso a *banner* statici ed animati, nei quali viene indicato il nome del prodotto seguito da uno *slogan* che ne sintetizza le caratteristiche principali. Dall'altro lato, le pagine *Web* possono ospitare la pubblicità istituzionale della banca, riproponendo in Internet ciò che viene presentato attraverso i *media* tradizionali (televisione, stampa, affissioni, ….), ma con la possibilità di inserire maggiori dettagli.
Le promozioni, come la pubblicità, possono trarre grande giovamento dall'interattività consentita da Internet, generando non poche aspettative da parte degli operatori. Tuttavia, l'esperienza testimonia che "l'impiego di Internet per azioni di promozione può apparire facile, ma richiede fantasia, creatività e capacità di sfruttamento strategico del nuovo mezzo. Moltissime forme di promozione tradizionale, rivolte sia al trade sia al consumatore finale, possono essere gestite o enfatizzate attraverso Internet, con il vantaggio per l'impresa di poter godere dell'interattività nel rapporto con

[31] 18 punti percentuali in meno rispetto alla rilevazione del 1999.

il target di riferimento"[32]. L'elaborazione dei dati emersi dalla ricerca rivela, sotto diversi profili, un'inaspettata carenza da parte degli istituti bancari italiani presenti in Rete: solo il 21,9% delle banche dedica spazio Web alle promozioni[33]. Oltre a questo dato, puramente quantitativo, si sottolinea che l'azione promozionale sviluppata su Internet consiste per lo più in:

- sconti su prodotti e servizi della banca 13,1%
- sconti su prodotti e servizi di altre imprese 7,8%
  (principalmente per l'acquisto di abbonamenti a riviste, centri sportivi o per la partecipazione ad eventi musicali)
- vendite agevolate su grossi quantitativi 0,6%
- prodotto/servizio del mese 1,3%
- estrazione premi per apertura di conto corrente 2,2%.

L'impiego più originale è stata l'organizzazione di un concorso a premi per la conversione del conto corrente in Euro prima della scadenza dei termini per la conversione automatica.
Ciò detto, è indispensabile precisare che, a prescindere dall'oggetto delle attività promozionali, queste ultime sono sempre legate a prodotti e servizi da acquistare in filiale, pertanto lo spazio ad esse dedicato in Internet ha una mera funzione informativa. In altre parole, la possibilità di beneficiare di uno sconto spetta a chiunque sia titolare di un conto corrente o abbia acquistato un altro prodotto presso le agenzie dell'istituto di credito interessato. Scarsissimi sono dunque i casi di promozioni on-line.
Sempre in ambito comunicazione, si segnala anche nei siti finanziari il ricorso a questionari on-line: l'utente è invitato a completare i campi presentati in una form, contribuendo così a migliorare la conoscenza dei suoi bisogni ed aspettative (5,6% dei siti italiani). Da più parti giunge però il monito che i consumatori sarebbero sempre più infastiditi a causa della grande quantità di informazioni raccolte dalle aziende; ciò non tanto per il desiderio di proteggere la loro privacy, quanto piuttosto per il fatto che spesso il controvalore che essi ricevono non è considerato soddisfacente.[34] Per questo motivo è stata inserita nel questionario della ricerca la seguente domanda: "Nel caso in cui siano chiesti dati personali al cliente, ne vengono spiegati i motivi e gli eventuali vantaggi che ne derivano?". La risposta vede il 26% delle banche italiane positive a tale attributo, a testimonianza della volontà di rendere il rapporto virtuale con gli internauti sempre più trasparente.
Di seguito (fig. 9) mostriamo la situazione delle banche italiane ed il consueto raffronto con le realtà straniere.

La comunicazione in Rete

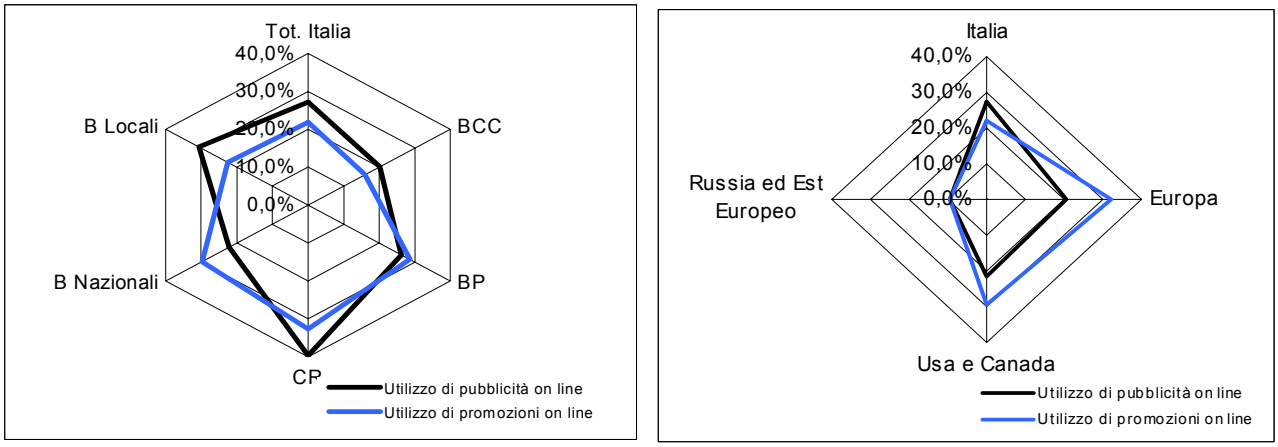


fig. 9

[32] E. Guidotti, Internet e comunicazione. Per capire come cambia il modo di comunicare l'impresa con Internet, Franco Angeli, 1997, pag. 115.
[33] Dato immutato rispetto alla rilevazione del 1999.
[34] J. Hagel, J. F. Rayport, I dati sul cliente diventano merce cara, Harvard Business Review (edizione italiana), settembre-ottobre 1997, pagg. 40-47.

Si evidenzia, tra gli istituti italiani un maggior ricorso a pubblicità e promozioni da parte di Casse di Risparmio e Banche locali, mentre a livello internazionale i dati non esprimono sostanziali differenze per la pubblicità on line (ad eccezione delle banche Russe ed Est Europee). Il divario maggiore è riscontrabile a livello di promozioni on line, dove Europa, Stati Uniti e Canada mostrano gradi di utilizzo più accentuati.
In Europa le banche più attive nell'utilizzo di promozioni on line sono Francia, Regno Unito e Spagna, come mostrano i dati della tab. 10.

Attributo rilevato	Italia	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito
Utilizzo di promozioni on line	21,9%	**42,5%**	16,2%	40,0%	37,9%
- sconti su prodotti/servizi della banca	13,1%	**27,5%**	10,8%	20,0%	24,1%
- sconti su prodotti/servizi di altre imprese	7,8%	10,0%	0,0%	5,0%	**10,3%**
- vendite agevolate su grossi quantitativi	0,6%	5,0%	0,0%	0,0%	**6,9%**
- prodotto/servizio del mese	1,3%	**20,0%**	2,7%	7,5%	10,3%
- estrazione premi per apertura c/c	2,2%	**10,0%**	0,0%	**10,0%**	6,9%

tab. 10

Tuttavia non possiamo che ribadire gli ampi spazi di sfruttamento disponibili circa l'utilizzo di questa leva del marketing mix.

2.4 Il pricing

La successiva sezione del questionario riguarda le politiche di *pricing*.
Anche se in prospettiva la competizione tenderà progressivamente a spostarsi dalle classiche variabili di mercato - quali il prezzo - a variabili più appropriate per il mercato digitale - come la cooperazione, la capacità di ascolto e la personalizzazione del servizio offerto - almeno nella fase iniziale di adozione del nuovo paradigma commerciale la capacità di competere in Rete non può trascurare o sottovalutare la dimensione "prezzo".
Dall'analisi condotta sulle banche italiane sono emerse le seguenti considerazioni. Anzitutto la disponibilità di informazioni sui prezzi è presente nel 57,3% dei siti; si tratta di un importante risultato in termini di funzione informativa attribuita alla rete perché nella rilevazione del '99 venivano dichiarati prezzi su Internet solo da 34 istituti di credito su 100.
Osservando le rilevazioni suddivise per tipologia di banca (fig. 10), possiamo inoltre notare come siano ancora Casse di Risparmio e Banche Popolare ad aver meglio recepito questa importante

Disponibilità di informazioni sui prezzi on line

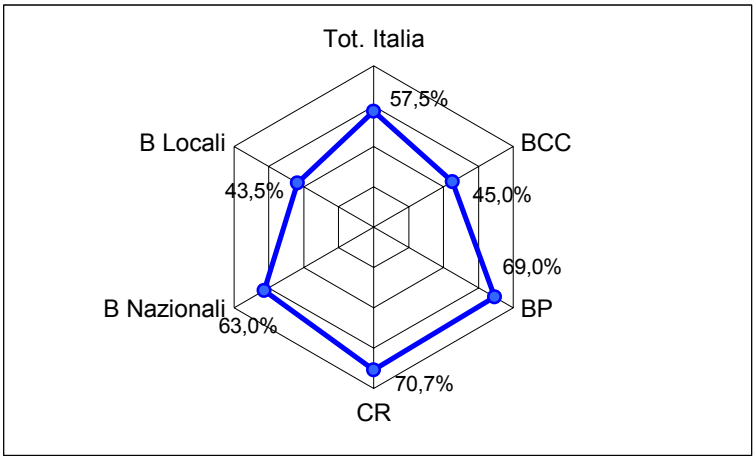


fig. 10

necessità degli operatori su Internet, mentre le banche di minori dimensioni e a carattere locale hanno tradotto in minor misura queste esigenze in risposte operative.
Nei casi di non disponibilità dei prezzi on line, la tendenza generale è quella di invitare il cliente a visitare una delle filiali dell'Istituto, dove personale qualificato e competente potrà fornire ogni tipo di informazione. Ove invece i prezzi sono dichiarati, si tratta principalmente dei prodotti solitamente distribuiti in filiale, quali bancomat, conti correnti e finanziamenti. Inferiore è invece l'indicazione del pricing delle operazioni effettuabili in modo remoto per mezzo di Internet o dei collegamenti di corporate banking.

L'orientamento al cliente in relazione a questa leva è più limitato se si esaminano la personalizzazione e la negoziabilità on line. Solo il 9,7% delle banche italiane contempla la possibilità di personalizzare i prezzi su segmenti di clientela via Internet (quindi vengono indicati solo prezzi standard), mentre la percentuale si riduce all'1,3% se si parla di negoziare on line i prezzi, anche con il semplice utilizzo di una e-mail. Dunque, le aziende di credito italiane non sono ancora pronte ad interpretare Internet e le attività di commercio elettronico come occasioni privilegiate per costruire un rapporto più trasparente, gratificante e personale con la propria clientela (o almeno con quella maggiormente evoluta).
Il comportamento delle banche straniere, soprattutto statunitensi e canadesi, evidenzia una continuità nell'attribuzione a Internet di un ruolo informativo (numerosi sono gli istituti che diffondono in Rete informazioni sul pricing e ciò risultava anche dalla precedente rilevazione); inoltre emerge un maggior favore verso la creazione di rapporti negoziali più stretti con la clientela che opera sul Web. La percentuale di aziende creditizie che consentono la personalizzazione dei prezzi su segmenti di clientela è del 14% per l'Europa e del 25,6% per Stati Uniti e Canada.
Molto deve essere invece fatto, anche a livello internazionale per rendere possibile la negoziabilità sul Web.
La figura 11 mette in evidenza le principali discrepanze comportamentali degli istituti di credito del campione circa la disponibilità dei prezzi dei servizi sui siti.

La disponibilità dei prezzi on line per famiglia di prodotto

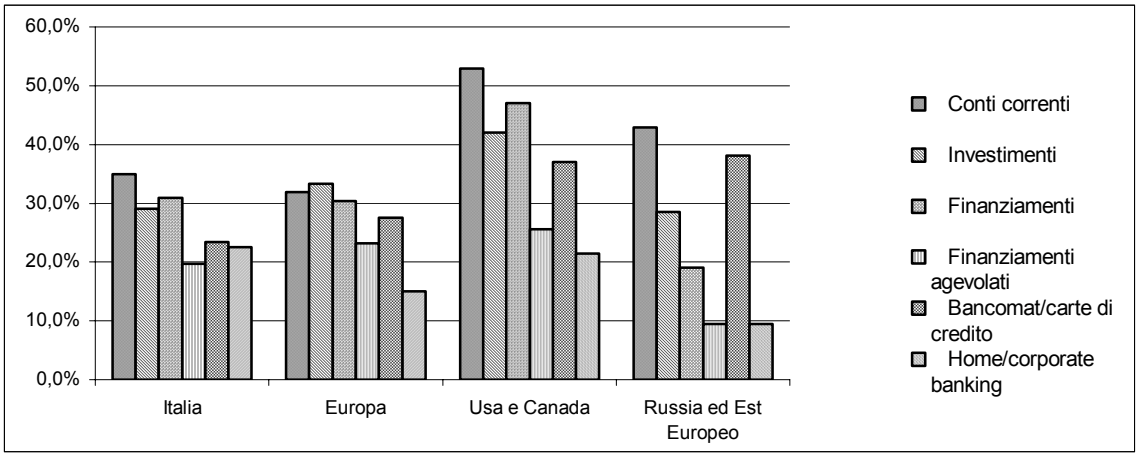


fig.11

Tra le banche europee è ancora il Regno Unito a far registrare le migliori performance, per alcuni versi superiori a quelle delle banche statunitensi. La presenza di prezzi sui siti è pari al 65,5% e privilegia, come di consueto, i servizi che hanno maggior penetrazione sul mercato quali:

- conti correnti 48,3%;
- investimenti 58,6%;
- finanziamenti 58,6%;
- bancomat e carte di credito 41,4%.

2.5 Canali di vendita

Le considerazioni che ci si accinge a formulare a proposito dell'utilizzo della Rete quale canale di vendita sono relative all'offerta di servizi *on-line*.
Per quanto concerne l'Italia, l'offerta di servizi on-line è presente nel 68,8%[35] dei siti bancari e comprende funzioni informative, dispositive, di prenotazione e di utilità.
Al primo gruppo appartengono, in genere, la possibilità di:

- richiedere informazioni sul conto corrente in lire ed euro (saldo, movimenti, situazione assegni, disponibilità, condizioni applicate), nonché sulle condizioni applicate;
- essere aggiornati sulla situazione "libretti assegni" e deposito titoli;
- seguire in ogni momento l'andamento delle principali divise e dei tassi interbancari;

Le operazioni più frequenti riconducibili al secondo gruppo consistono:

- nell'effettuazione di bonifici e giroconti;
- negli incassi da ricevuta bancaria elettronica (RiBa), da rapporti interbancari diretti (Rid) e da pagamenti mediante avviso (Mav).

Rispetto alla rilevazione precedente, si è accresciuto considerevolmente il numero degli istituti bancari che consentono anche lo svolgimento di disposizioni quali la compravendita di azioni ed obbligazioni, recuperando il profondo divario esistente in passato con le banche straniere.
Tra i servizi di comunicazione e prenotazione troviamo prevalentemente prenotazioni di valuta estera, di assegni circolari e di libretti assegni.
Infine, l'analisi conferma anche la presenza della categoria dei servizi di utilità rappresentati dall'opportunità di:

- individuare l'indirizzo *Web* delle altre banche italiane presenti in Rete o i loro codici ABI/CAB mediante un motore di ricerca interno;
- conoscere le potenzialità e le caratteristiche di un servizio mediante l'accesso alla demo;
- calcolare le rate di un ipotetico mutuo.

La tabella 8 riassume lo stato dell'arte delle banche italiane ed evidenzia come i principali sforzi siano stati compiuti dalle Banche Popolari e Casse di Risparmio, che in larga parte prevedono la possibilità di svolgere operazioni dispositive su Internet.

Attributo riscontrato	Tot. Italia	BCC	BP	CR	B Nazionali	B Locali
Offerta di servizi on line	68,8%	67,1%	**81,0%**	74,1%	55,6%	69,4%
c/c	38,8%	36,9%	45,2%	**55,2%**	40,7%	40,3%
Home/corporate banking	55,6%	57,0%	**64,3%**	62,1%	48,1%	53,2%
Trading on line	53,8%	49,0%	**69,0%**	65,5%	55,6%	50,0%
Altri Servizi bancari	20,6%	16,8%	**28,6%**	25,9%	22,2%	25,8%
Servizi non bancari	14,4%	9,4%	16,7%	13,8%	14,8%	**17,7%**

tab. 8

Il ritardo delle banche nazionali è in questo caso imputabile a due ordini di fattori: alcuni istituti di credito hanno costituito banche on line e servizi di trading con marchio separato, mentre altri, volendo privilegiare la completezza e sofisticatezza del servizio e piattaforma tecnologica utilizzata, hanno ritardato la loro presenza sul mercato.

Possiamo anche operare il consueto raffronto tra alcuni stati europei (tab. 9): in questo caso si manifesta ancora una volta l'impegno delle banche inglesi nell'ambito dei servizi finanziari a maggior diffusione e il tentativo di realizzare il principio della multicanalità. Gli altri istituti di credito europei, invece, devono ancora fare molto in questo senso: lavorare per mettere a

[35] 8 punti percentuali in più rispetto alla rilevazione del 1999.

disposizione dei propri clienti un canale virtuale e non una semplice vetrina prodotti ed intraprendere una continua opera di formazione della propria forza vendita e della clientela.

Attributo riscontrato	Italia	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito
Offerta di servizi on line	68,8%	60,0%	62,2%	60,0%	69,0%
c/c	38,8%	32,5%	45,9%	35,0%	**62,1%**
Home/corporate banking	**55,6%**	32,5%	40,5%	20,0%	37,9%
Trading on line	**53,8%**	37,5%	13,5%	32,5%	24,1%
Altri Servizi bancari	20,6%	30,0%	18,9%	32,5%	**48,3%**
Servizi non bancari	14,4%	17,5%	5,4%	15,0%	**20,7%**

tab 9

Abbiamo inoltre rilevato la possibilità di aderire ad un servizio on line (senza dunque doversi recare in filiale per il perfezionamento del contratto), ed è proprio in questa situazione che si sono riscontrate le principali differenze con le banche straniere. Mentre nel caso di servizio fruibile in Rete le percentuali di penetrazione dei servizi mostrano divari contenuti (Italia 68,8% - Europa 58,8% - Stati Uniti e Canada 71,2% - dato di Russia ed Est Europeo non significativo 9,5%), è nella possibilità di acquistare servizi finanziari su Internet che si rilevano le posizioni di maggior esperienza rispetto ai paesi di nuovo ingresso sul mercato virtuale, come l'Italia (fig. 12).

La vendita di servizi on line

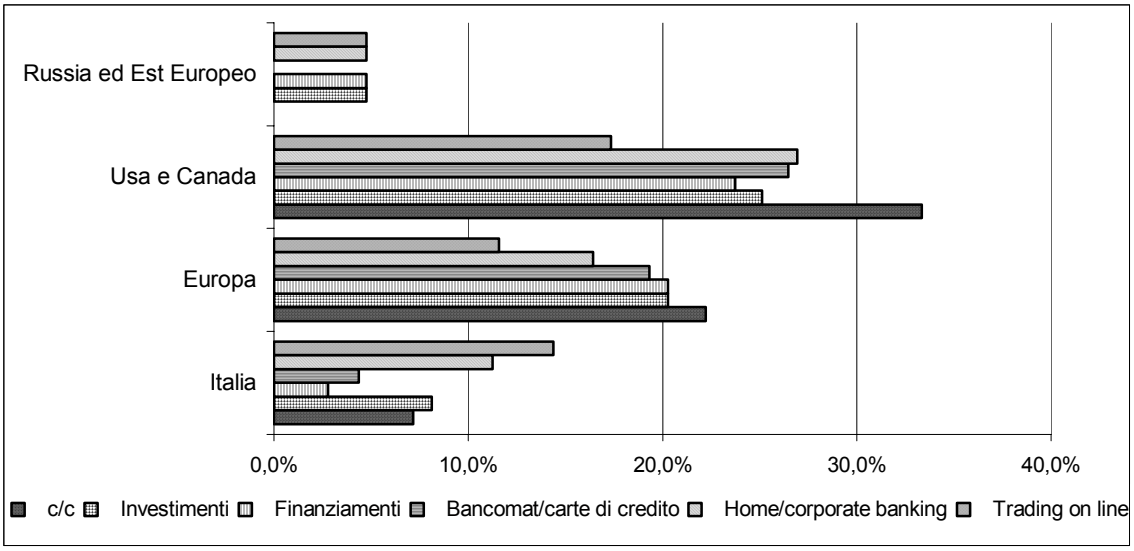


fig.12

Quest'ultima leva di marketing è indubbiamente la più trascurata dagli istituti di credito italiani. Infatti, se un internauta, allettato dalle informazioni riportate nel sito, desiderasse aderire ad un servizio, nella grande maggioranza dei casi non potrebbe fare a meno di recarsi personalmente in filiale. Questa situazione contrasta in modo palese con quanto emerge in numerose indagini: per alcuni clienti, infatti, intrattenere rapporti con la propria banca solo attraverso i canali tradizionali non è più soddisfacente, in quanto non consentirebbe di far fronte alle crescenti esigenze degli stessi consumatori (la comodità e il time saving prima di tutto).
Non resta quindi che prendere coscienza del fatto che, almeno per l'immediato futuro, le banche italiane non sono ancora preparate ad intrattenere con la propria clientela un rapporto esclusivamente "virtuale".

2.6 Relazioni con la clientela

L'ultima sezione dell'indagine affronta la delicata questione delle "relazioni con la clientela".

Dalle indicazioni emerse appare chiaramente che le banche italiane avranno, nell'immediato futuro, molta strada da percorrere sulla via dell'orientamento al cliente. Ad esempio, la possibilità di ottenere dal sito l'erogazione di servizi personalizzati**,** contemplata dal 48%[36] dei siti analizzati, è limitata a iniziative sporadiche e di poco conto:

- l'accesso preferenziale ad alcune pagine del sito è per ora limitato agli spazi dedicati ai servizi di Internet *Banking*;
- la disponibilità di collegamenti di interesse si limita alla segnalazione di siti;
- i servizi attivabili su domanda del cliente non sono frequenti e consistono spesso in iniziative di scarso rilievo o interesse.

La disponibilità di un **servizio clienti *on-line***, se pur largamente diffusa (76,6%), viene per lo più realizzata mediante posta elettronica (72,2%), uno strumento di comunicazione differita. Trascurate, invece, sono le altre modalità di interazione: numeri verdi, *fax* e numeri di telefono (32%), prenotazione di colloqui con il personale di vendita (9%).

Si osserva inoltre la quasi totale assenza di **aree di discussione *on-line***. Solo il 16,3% delle banche ne dispone, mentre la maggioranza degli istituti di credito sostituisce la possibilità di ottenere una consulenza o di accedere ad un'area domande sul *web* con le cosiddette FAQ (***F**requently **A**sked **Q**uestions*). In tale eventualità, nel sito vi è una o più sezioni in cui sono raccolte le domande che più di frequente un utente si pone in relazione ad uno specifico argomento, accompagnate dalle relative risposte. A ciò si aggiunga poi che solo in rare occasioni la banca invita a segnalare quegli interrogativi che non trovano soluzione tra gli argomenti trattati.

La mancanza di volontà da parte delle banche di stabilire un rapporto diretto ed efficace con la propria clientela viene confermato anche dalla diffusa mancanza di una **sezione dedicata alle lamentele**, presente in sole 18 banche su 100. Pochissimi istituti offrono la possibilità di inviare reclami direttamente tramite *e-mail,* compilando un'apposita *form*. Anche questa è un'occasione di relazione perduta, soprattutto perché da altri settori si segnalano successi di mercato agganciati a suggerimenti e alla soluzione di situazioni di non soddisfazione del cliente. Come di consueto, nella tabella che segue è contenuta l'evidenza del divario esistente tra le modalità di rapportarsi via Internet con la propria clientela da parte delle banche italiane e straniere. Contrariamente a quanto avvenuto sino ad ora, alcune situazioni di relazione sono state meglio supportate dalle banche italiane, come ad esempio la disponibilità di un servizio clienti per chi visita il sito. Con riferimento alle altre tematiche, sottolineiamo la diffusa carenza di relazione in Rete da parte di tutto il settore creditizio. Su questi temi dovranno essere diretti ingenti sforzi nei prossimi anni, proprio per attribuire a questo importante strumento di dialogo quel ruolo che è stato molto ben interpretato in altri settori merceologici.

Attributo rilevato	Italia	Europa	Usa e Canada	Russia ed Est Europeo
Disponibilità di un servizio clienti per chi visita il sito	76,6%	58,5%	67,1%	61,9%
- comunicazioni dirette via posta elettronica	72,2%	53,6%	62,6%	57,1%
- prenotazione di colloqui con il personale di vendita	12,2%	11,1%	14,2%	14,3%
- numero verde	32,5%	12,6%	16,0%	9,5%
Disponibilità di un'area di discussione on line	16,3%	15,0%	18,7%	19,0%
Disponibilità di una sezione del sito dedicata alle lamentele	18,4%	25,1%	24,2%	4,8%
-telefono	4,4%	14,5%	15,1%	4,8%
-e-mail	14,7%	19,8%	27,9%	0,0%
-fax	1,6%	7,2%	5,9%	0,0%
-visita in filiale	2,8%	3,4%	5,9%	0,0%

[36] Percentuale invariata rispetto alla rilevazione del 1999.

Non possiamo che chiudere questa breve analisi dei primi risultati emersi dall'osservatorio sul settore finanziario del 2001 riconoscendo i grossi sforzi compiuti dalle banche verso un utilizzo ottimale di Internet quale nuovo canale e strumento di informazione alla clientela attuale e potenziale, anche se, ma questa è una tendenza generalizzata per il settore finanziario, ancora molti passi devono essere compiuti per un utilizzo di Internet in base a un vero "orientamento al cliente".

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Come gestire la comunicazione di impresa su Internet*, collana pubblicata da Il sole 24 ore "Business on line", 1997.

AA.VV., *Il cliente è re? Conoscere il cliente, raggiungerlo con i nuovi canali tecnologici*, in "Atti del convegno", Milano, 26-27 maggio 1999.

ABRAMI L., *Gli strumenti finanziari e creditizi innovativi. Riflessi sul bilancio bancario,* Cedam, Padova, 1998.

ALAGGIO M. R., *L'e-commerce passa dal portal,* in "Azienda Banca", giugno, 1999.

AMIGONI S., *I costi, dalla produzione di massa all'economia dell'informazione,* in "Economia & Management", n° 4, luglio 2000.

ASSINFORM, *Rapporto sull'informatica e le telecomunicazioni*, 2001.

ASSINTEL, *Risultati dell'indagine Assintel sul commercio elettronico e sul fenomeno Internet in Italia, Relazione al convegno Terzo Forum italiano sul commercio elettronico*, Milano,.25 giugno 1998.

TELEBANK, *La banca, la finanza, la cultura della Rete*, BVE, Milano, 1998.

BARAVELLI M., *Politiche di automazione e home banking: prospettive per le banche italiane*, in "Banche e Banchieri", n°12, 1984.

BARSH J., CRAWFORD B., GROSSO C., *How e-tailing can rise from the ashes,* in The new world of personal financial services "McKinsey Quaterly", n° 3 2000.

BERNSTEL J.B., *Writing words for the web,* in "Bank Marketing", marzo 2001.

BERTUCCI M., D'AVOS C., ROCCHI S., *La banca in Internet: dal sito all'agorà commerciale*, in Scott W.G., Murtula M., Stecco M., Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati, Isedi, Torino, 1999.

BIDAUD F., TRABELSI F., *L'intégration des canaux reste à faire,* in "Banque Magazine", n° 624, aprile 2001.

BIFFI A., FILOTTO U., *Soluzione banca virtuale. Information technology e canali distributivi*, Edipi, Milano, 1997.

BIGI A., *L'inarrestabile avanzata dell'e-comm*, in "Azienda Banca", giugno, 1998.

BLATTBERG R. C., DEIGHTON J., *Interactive Marketing,* in "Harvard Business Review", november/december 1996.

BLATTBERG R., DEIGHTON J., *Interactive Marketing: exploiting the age of addressability*, in "Sloan Management Review", 1992, vol. 33, n°1.

BORGHI D., *Il virtuale diventa reale*, in "Bancaforte", gennaio/febbraio, 1999.

BOSS S., MEHTA A., MCGRANAHAN D., *Dal trading on line alla banca multichannel,* in "Azienda banca", marzo 2001.

BRACCHI G., FRANCALANCI C., GIORGINO M., *Internet Banking. Tecnologie, organizzazione e valutazioni economiche*, Egea, Milano, 2000.

BRADLEY S. P., NOLAN R. L., *Sense & Respond. Capturing Value in the Network Era*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

CAMUSSONE P. F., BIFFI A. (a cura di), *Il commercio diventa elettronico. Opportunità, esperienze e professioni per sviluppare il business dell'e-commerce in italia*, Edipi, Milano, 1999.

CARIGNANI A., *Il mondo finanziario e i canali distributivi alternativi,* collana Il sole 24 ore "Commercio on-line", n°IV, 1998.

CARIGNANI A., *Mobile commerce: poche certezze e grandi aspettative,* in "Azienda Banca", maggio 2001.

CASELLI S., *Le quattro vie dell' e-banking*, in "Azienda Banca", marzo 2001.

COMANA M., *Alcuni elementi per la definizione delle linee strategiche dell'Internet Banking,* in "Banche e Banchieri", n°4, 2000.

COVASSI G, *In banca via Internet,* in "Micro & Macro Marketing", n°1, aprile 1997.

DADDA R., *Guida agli acquisti su Internet*, in "Bancaforte", gennaio/febbraio, 1999.

DAMBROSIO A., *I Web portal delle banche italiane*, in "PC WEEK", n°18, 17 maggio 1999.

DE MARCO M., SORRENTINO M., *Verso la banca virtuale,* in "Sviluppo e organizzazione", n° 176, novembre/dicembre 1999.
DI CARLO G., *Internet marketing. Strategie di marketing e di comunicazione sul web*, Etas Libri, Milano, 1998.
DIMEY P., FRACHOT A., *Le webmining, pour batir une nouvelle relation client,* in "Banque Magazine", n° 624, aprile 2001.
EVANS G.L., THYGERSON K.J., *The financial institutions Internet sourcebook*, McGraw-Hill, 1997.
FALETTI C., MARCANDALLI R., PICCHIARDO E., *La banca virtuale. Le nuove opportunità di business elettronico*, Zanichelli, Bologna, 1999.
FARAGGI B., *Commerci electronique et moyens de paiement,* Dunod, Paris, 1998.
FELICI M. L., *Internet: un vantaggio competitivo per le banche*, in "Bancamatica", gennaio/febbraio, 1998.
FELICI M. L., *La banca e Internet un connubio vincente,* in "Bancamatica", aprile, 1998.
FILOTTO U. (a cura di), *E-finance e E-commerce,* Bancaria Editrice, 2000.
FRAU C., DAINESI E., *Il Commercio elettronico e il ruolo del sistema bancario italiano,* in Scott W.G., Murtula M., Stecco M., Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati, Isedi, Torino, 1999.
FRAU C., *Il Commercio Elettronico e il ruolo del sistema bancario italiano*, in Problemi di Gestione dell'Impresa. Raccolta di studi e di ricerche, n° 24, 1998.
GAI L., *La banca nell'era di Internet,* in "Banche e Banchieri, n°6, 2000.
GIORGINO M., *Banche e Internet: possibili modelli di sviluppo,* in "Lettera Marketing ABI", n°2 marzo aprile 2001.
GRÖNROOS C., *Services Management and Marketing*, The free press, Lexington MA., 1990
GUIDOTTI E., *Internet e comunicazione. Per capire come cambia il modo di comunicare l'impresa con Internet*, Franco Angeli, Milano, 1997.
HAGEL J. III, ARMSTRONG A. G., *Net.gain. Creare nuovi mercati con Internet*, Etas Libri, Milano, 1998.
HAGEL J., RAYPORT J. F., *I dati sul cliente diventano merce cara*, in "Harvard Business Review" (edizione italiana), settembre-ottobre 1997.
KOTLER P., *Companies must move from a short-term transaction-oriented goal to a long-term relationship-building goal*, in P. Kotler, It's time for total marketing", Business Week, Advance Executive Brief, vol. 2, 1992.
KPMG, *E-retail finance in Italia. Dal trade on line all' e-banking,* marzo 2001.
KPMG, *E-retail finance in Italia. Rischi ed opportunità,* settembre 2000.
LARSSON R., SVENSSON K., ULVENBLAD P., *Il ruolo del cliente nella produzione dei servizi finanziari,* in Scott W.G. (a cura di), Manuale di Marketing Bancario, vol.1, Utet Libreria, Torino, 1995.
MANDELLI A., *Internet Marketing,* McGraw Hill, Milano, 1998.
MANDELLI A., *Tra commercio elettronico e contenuto: la battaglia dei portali vista dall'Italia*, in "Economia & Management", n°2, 1999.
MARIYAPPA T., *Portal promises and perils,* in "Bank Marketing", marzo 2001.
MARN M.V., *Virtual pricing,* in "The McKinsey Quarterly", n° 4, 2000.
MICELLI S., PRANDELLI E., *Net marketing. Ripensare il consumatore nel mondo della rete,* in "Economia & Management", n° 4, luglio 2000.
MIUCCIO M., *Internet banking: costi e benefici,* in "Banche e Banchieri", n° 1, 2001.
MOLTENI L., *Nuove frontiere per le ricerche di marketing: web research e web mining,* in "Economia & Management", n° 1, gennaio 2001.
MUNARI L., *Nuovi approcci nei rapporti banca-impresa,* in "Lettera Marketing ABI", n°2 marzo aprile 2001.
OMARINI A., *Internet banking*, in "Economia & Management", n° 1, 1999.
PECENIK M., *Web Banking,* Edizioni Simone, Napoli, 2000.
PEDRINONI R., *Home Banking*, in "PC Magazine", dicembre, 1998.
PERACCHIA G., *La gestione dei pagamenti*, intervento al convegno "Le molte facce del commercio elettronico: linee guida per un approccio multidisciplinare al business on-line", Torino, 17 dicembre 1998.
PETRELLA G., PAMPURINI F., VANDONE D., *Osservatorio e-banking,* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 22 maggio 2001.
PIETRABISSA E., *E-Banking,* in "Sviluppo e organizzazione", n° 177, gennaio/febbraio 2000.
RAPP S., COLLINS T, *La grande svolta del marketing,* Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.

SCARDOVI C., ODELLO A., PICCININI F., *Capitalizzare l'esperienza locale nella rete globale: la banca va su Internet*, in "Amministrazione e Finanza Oro", n° 2 2001.
SCOTT W. G., *Il marketing della net economy,* in "Azienda banca", aprile 2001.
SCOTT W. G., *L'innovazione nel retail banking*, in "L'impresa banca", n° 2 1990.
SCOTT W. G., MURTULA M., STECCO M., *Il commercio elettronico,* Isedi, Torino, 1999.
SCOTT W.G., *Dal marketing tradizionale al marketing strategico*, in "L'impresa", n° 2/1987.
SORRENTINO M., *Il paradigma Internet a supporto dell'innovazione e della diversificazione dei modelli distributivi,* in "Banche e Banchieri", n° 2, 2000.
TAUVERON V., *Que faut-il attendre des portails et palaces de marché?,* in "Banque Magazine", n° 625, maggio 2001.
TERRACCIANO C., *Banca factotum*?, in "Azienda Banca", luglio/agosto, 1998.
TERRACCIANO C., *Connubio tra virtuale e reale,* in "Azienda banca", aprile 2001.
TERRACCIANO C., *Parola d'ordine: multicanalità,* in "Azienda banca", maggio 2001.
VALDANI E., PRANDELLI E., *Il profilo dell'utenza individuale Internet in Italia,* in "Economia & Management", n° 4, settembre 2000.