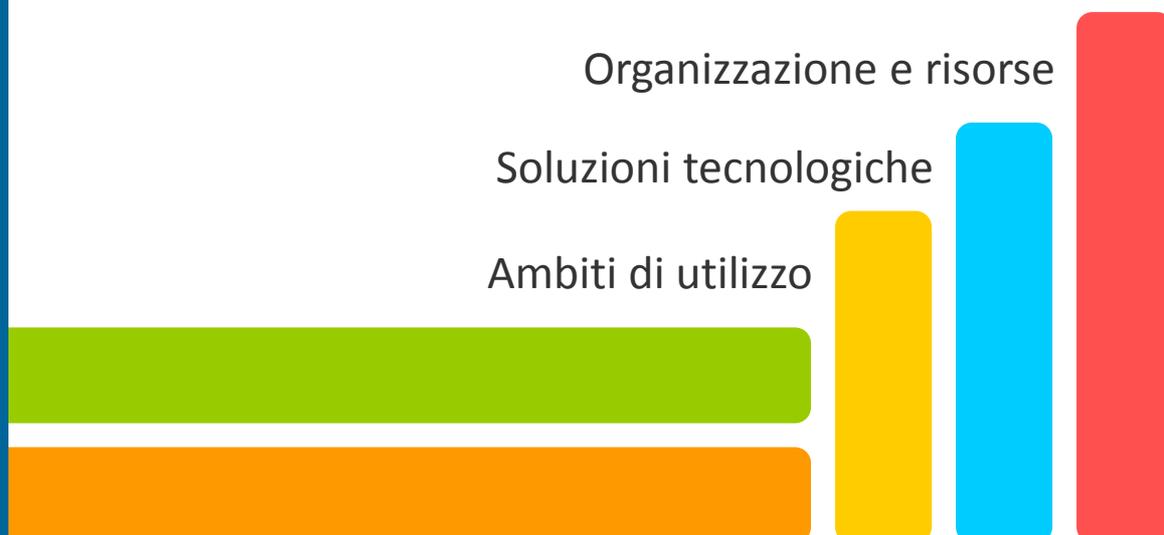


Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili tecnologici e di sicurezza

La customer experience nelle banche: il ruolo dell'IT

Anno 2016



Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili tecnologici e di sicurezza

Anno 2016

La customer experience nelle banche: il ruolo dell'IT

Aprile 2017

Rif. - RILTEC-2016 - 13

CIPA, 2017

Indirizzo

Banca d'Italia
Dipartimento Informatica
Servizio Sviluppo Informatico
Divisione Tecnologie Interbancarie
Centro Donato Menichella
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

Telefono

+39 06 4792 6803

Fax

+39 06 4792 6801

Email

segcipa@cipa.it

Website

www.cipa.it

Questo documento è disponibile nei siti internet della CIPA e dell'ABI.
Stampa a cura della Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

*Coordinamento del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Isabella Vicari
ABI Lab Romano Stasi



*Membri del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Pier Luigi Polentini
Claudia Piscitelli
Daniela Raimondi
Claudia Paone
Ernesto Ferrari
Daniela D'Amicis
Francesco Cavallo
ABI Lab Silvia Attanasio
Banca Nazionale del Lavoro Carlo Cotroneo
Alessandro Ciani
Alfonso Consalvo
Monte dei Paschi di Siena Luca Spagnoli
Sandro Bellini
UniCredit Giorgio Maria Redemagni
Claudia Bettini
Danilo Spizzi
Credito Emiliano – CREDEM Paolo Torelli
Sara Giroldi
Intesa Sanpaolo Claudio Paglia
Antonio Melina
Deutsche Bank Tullio Giussani
Luca Magni
Chiara Pellistri
UBI Banca Stefano Gaffuri
Banca Sella Roberto Mosca Balma
Banco di Desio e della Brianza Luca Dettori
Banco Popolare Alberto Provedel
Sara Poffe
Veneto Banca Tarek Ghaddar
Alessandro Lavezzo
Credito Valtellinese Luigi Crocco
Banca Popolare dell'Emilia Romagna Giampiero Melegari
Mario Paronetto
Bipiemme – Banca Popolare di Milano Simona Giovanna Bignami
Christian Giancola
Banca Popolare di Sondrio Marco Tempra
Banca Popolare di Vicenza Stefano Buccino
Cassa di Risparmio di Asti Paola De Zordi
Alessio Vessoso
Banca Carige Alessandra Ravera
Cariparma Crédit Agricole Paolo Torelli
Emiliano Guareschi
Ilario Barilli
Cassa di Risparmio di Ravenna Alessandro Cela
Mediobanca Alessandro Campanini
Fabrizio Minio
Unipol Banca Leonardo Gioscia
Lorenzo Guerzoni

Presentazione

La “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano”, curata da CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell’Automazione) e ABI (Associazione Bancaria Italiana), offre ogni anno un contributo di riflessione sugli aspetti economici, organizzativi e tecnologici connessi con l’utilizzo dell’*Information and Communication Technology* nel sistema bancario. Oltre che agli operatori bancari – ai quali vuole fornire anche elementi di confronto e di riferimento per le valutazioni funzionali alle scelte in ambito informatico – l’indagine si rivolge a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l’evoluzione dell’IT nel settore creditizio.

Da alcuni anni la Rilevazione si sviluppa in due distinte indagini.

La prima, dedicata all’esame dei profili economici e organizzativi dell’IT, analizza l’andamento dei costi IT, le principali finalità della spesa informatica, l’assetto organizzativo, le caratteristiche e la composizione del personale IT.

La seconda, a cui si riferisce il presente rapporto, è riservata ai profili tecnologici e di sicurezza ed esamina le scelte IT in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative - utilizzati sia nel contatto con la clientela sia a supporto dei processi interni – nonché i connessi aspetti di sicurezza informatica; nella presente edizione, viene approfondito il tema della *customer experience* nel settore bancario italiano, con l’obiettivo di indagare le scelte IT effettuate dalle banche per supportare il processo di continuo miglioramento della relazione con la clientela attraverso i diversi canali e punti di contatto.

I rapporti delle indagini sono resi disponibili sui siti internet della CIPA (www.cipa.it) e dell’ABI (www.abi.it).

La Presidenza della CIPA e la Direzione Generale dell’ABI esprimono apprezzamento per la collaborazione fornita dai gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione e ringraziano i componenti del gruppo di lavoro che ha condotto l’indagine e redatto il presente rapporto.

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Ebe BULTRINI

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI

Sommario

Sintesi dei risultati	1
Contenuto dell'indagine e caratteristiche del campione	5
Capitolo 1. Strategia IT per la <i>customer experience</i>	7
1.1 Rilevanza strategica della CX	7
1.2 Ambiti e livello di maturità delle iniziative IT per la CX	9
1.3 Fattori abilitanti e ostacolanti, benefici e criticità.....	11
Capitolo 2. Aspetti economici e organizzativi	15
2.1 La spesa IT per la CX	15
2.2 L'organizzazione IT per la CX	17
Capitolo 3. Ambiti di impiego, tecnologie e fonti dati	23
3.1 Ambiti applicativi e rilevanza delle iniziative IT per la CX.....	23
3.2 Tecnologie a supporto della CX	25
3.3 Le fonti dati nei progetti IT per la CX.....	30
Capitolo 4. Note metodologiche	35
4.1 Generalità	35
4.2 Campione dei gruppi bancari	35

Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo	5
Figura 2 - Attività bancaria	6
Figura 3 - Rilevanza della CX nella strategia aziendale	7
Figura 4 - Rilevanza della CX nella strategia aziendale per classe dimensionale	8
Figura 5 - Portata e livello di attuazione delle iniziative IT in ambito CX.....	8
Figura 6 - Livello di maturità degli interventi IT per la CX nei diversi ambiti	9
Figura 7 - Rilevanza delle iniziative IT per la CX sui canali – situazione al 2016.....	10
Figura 8 - Rilevanza delle iniziative IT per la CX sui canali – previsione 2017-2018.....	10
Figura 9 - Livello di adattabilità dei canali agli interventi IT per la CX	11
Figura 10 - Fattori abilitanti e ostacolanti per l’attuazione di iniziative IT in ambito CX	12
Figura 11 - Benefici conseguiti con la realizzazione di progetti IT in ambito CX.....	13
Figura 12 - Criticità riscontrate nella realizzazione di progetti IT in ambito CX.....	14
Figura 13 - Budget IT dedicato alla CX e <i>trend</i> di spesa 2017-2018	15
Figura 14 - <i>Trend</i> di spesa IT per la CX nel biennio 2017-2018.....	16
Figura 15 - <i>Trend</i> di spesa IT per la CX nel biennio 2017-2018 per classe dimensionale.....	16
Figura 16 - <i>Trend</i> di spesa IT per la CX nel biennio 2017-2018 per livello di rilevanza.....	17
Figura 17 - Modello organizzativo di sviluppo dei progetti IT per la CX.....	18
Figura 18 - Modello organizzativo di sviluppo dei progetti IT per la CX per classe dimensionale ..	18
Figura 19 - Interventi organizzativi, gestionali e tecnici per le iniziative IT in ambito CX.....	19
Figura 20 - Ruolo dell’ <i>outsourcer</i> nei progetti IT per la CX.....	20
Figura 21 - Collaborazione con aziende <i>fintech</i> in ambito CX.....	21
Figura 22 - Analisi di dettaglio delle aziende <i>fintech partner</i> nei progetti IT per la CX.....	21
Figura 23 - Livello di diffusione di iniziative IT per la CX per ambiti applicativi	23
Figura 24 - Portata delle iniziative IT negli ambiti funzionali della CX	24
Figura 25 - Portata delle iniziative IT negli ambiti funzionali della CX – previsione 2017-2018	25
Figura 26 - Livello di utilizzo delle tecnologie IT per la CX	26
Figura 27 - Previsione di utilizzo delle tecnologie IT per la CX nel 2017-2018.....	27
Figura 28 - Posizionamento attuale e prospettico delle tecnologie IT per la CX	28
Figura 29 - Utilizzo di soluzioni CIAM nei progetti IT per la CX	29
Figura 30 - Utilizzo di soluzioni CIAM nei progetti IT per la CX per classe dimensionale	29
Figura 31 - Livello di utilizzo delle fonti dati nei progetti IT per la CX	30
Figura 32 - Previsione di utilizzo delle fonti dati nei progetti IT per la CX nel 2017-2018.....	31
Figura 33 - Posizionamento attuale e prospettico delle fonti dati per la CX	32
Figura 34 - Livello di integrazione dei dati tra le soluzioni IT per la CX	33
Figura 35 - Livello di integrazione dei dati tra le soluzioni IT per la CX per classe dimensionale ..	33

Sintesi dei risultati

La “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano - Profili tecnologici e di sicurezza” affronta, in questa edizione, il tema della *customer experience* (CX), analizzando le scelte IT effettuate dalle banche per supportare il processo di continuo miglioramento della relazione con la clientela, sempre più attiva sui diversi canali digitali.

Vengono esaminati, in particolare, la rilevanza e il livello di maturità delle iniziative IT a supporto della CX, i fattori abilitanti e ostacolanti, i benefici e le criticità, il *trend* di spesa, i modelli di sviluppo e di *sourcing*; sono inoltre approfonditi gli impatti organizzativi, gestionali e tecnici, gli ambiti di impiego, le fonti dati e le tecnologie adottate.

Il campione dell’indagine è costituito da 22 gruppi bancari¹, che rappresentano l’89,6% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo².

Il miglioramento della *customer experience* rappresenta un obiettivo strategico per il 54,5% dei gruppi e rilevante per il 41%; solo un gruppo lo considera un obiettivo a bassa priorità.

Per il 2016 l’86,4% dei gruppi dispone di un *budget* IT dedicato alla CX; per il biennio 2017-2018 quasi la metà del campione stima un aumento della spesa, mentre l’altra metà formula una previsione di stabilità.

Oltre il 90% dei gruppi è coinvolto in grandi iniziative progettuali in ambito CX, per la maggior parte ancora in corso (68,2%) o pianificate (13,6%) e solo in minima parte già concluse (9,1%); iniziative progettuali minori e/o interventi di manutenzione evolutiva sono in fase di attuazione presso la quasi totalità dei gruppi, mentre POC o studi sperimentali sono già effettuati da circa metà del campione e previsti entro il 2018 da più di un quarto.

Mobile e *Internet banking* sono i canali sui quali tutti i gruppi segnalano iniziative IT per la CX, prevalentemente di grande portata (rispettivamente il 59,1% e il 54,5% del campione); seguono il sito WEB istituzionale, lo Sportello, il *Contact Center* e il Promotore finanziario, interessati da grandi iniziative progettuali per poco meno della metà dei gruppi. I *Social media* non appaiono ancora maturi per sfruttamenti in ambito CX: oltre il 40% del campione non prevede nessuna iniziativa e un 27,3% ha in corso iniziative progettuali minori; su questo canale si concentrano invece POC o sperimentazioni (22,7% dei gruppi).

Le previsioni per il 2017-2018 confermano il posizionamento in testa dei canali *Internet banking* e *Mobile* per le grandi iniziative progettuali, seguiti ancora dallo Sportello. In lieve decrescita le iniziative relative al Sito WEB istituzionale e al *Contact center*.

Proattività e competenza della funzione IT, *Commitment* del *management* e Strategia aziendale sono considerati fattori abilitanti per la digitalizzazione della CX dalla grande maggioranza dei gruppi, mentre i principali fattori ostacolanti sono individuati, da circa la metà dei gruppi, in sicurezza e *privacy, compliance* e costi.

¹ Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 12 gruppi Medi e 5 gruppi Altri.

² Il totale attivo fa riferimento al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale (es.: banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere).

I maggiori benefici conseguiti sono l'offerta alla clientela di servizi più fruibili, l'aumento della *customer satisfaction* e l'ottimizzazione dei processi di dialogo con il cliente, riscontrati, con diversi livelli di intensità, pressoché dall'intero campione; meno incisivo il miglioramento dei risultati di *business*.

Le criticità più diffuse, segnalate di livello medio/alto da circa i due terzi del campione, sono connesse con la difficoltà di rendere la CX coerente su tutti i canali, integrare le fonti dati interne, innovare la cultura aziendale; i costi compaiono solo al quarto posto, ma salgono al primo tra le criticità di livello alto (18,2% del campione), seguiti da difficoltà nel reperimento degli *skill*, rispetto degli standard di sicurezza e *privacy*, individuazione e integrazione di fonti dati esterne. L'architettura IT aziendale non rappresenta invece per alcun gruppo una criticità di livello alto.

Nello sviluppo dei progetti per la CX prevale (77,3% dei gruppi) il modello di tipo cooperativo, che vede una stretta interazione tra IT e *Business* sia nell'analisi delle esigenze sia nell'individuazione delle soluzioni, mentre assai meno diffuso (18,2%) risulta quello *Business-Driven*, nel quale il *Business* individua autonomamente le esigenze e gli ambiti di intervento, e del tutto residuale (1 gruppo) il modello *IT-Driven*, che assegna alla funzione informatica un ruolo proattivo.

Sotto il profilo organizzativo, i gruppi sono maggiormente orientati all'ampliamento dei compiti delle strutture IT esistenti, piuttosto che verso la costituzione di *task force* dedicate o la creazione di un centro di competenza IT per la CX. Per quanto riguarda gli interventi sul personale, segnalati da oltre il 50% dei gruppi, soprattutto in previsione, la formazione specifica del personale interno prevale sull'assunzione di risorse con specifiche competenze. Infine, gli adeguamenti IT, nettamente più diffusi rispetto alle altre tipologie di intervento, sono rivolti prevalentemente all'architettura applicativa (95,2% dei gruppi), ai presidi di sicurezza (85,6%) e all'architettura infrastrutturale (80,9%).

L'*outsourcer*, cui ricorre la quasi totalità del campione, riveste un ruolo complementare alla funzione IT per il 45,5% dei gruppi, meramente strumentale per il 36,4% e solo il 9,1% gli riconosce un ruolo rilevante. Accanto ai tradizionali servizi di consulenza, si vanno diffondendo forme di collaborazione con aziende *Fintech* (63,6% del campione), prevalentemente grandi *Player* ma anche *Startup*.

Gli ambiti funzionali della CX maggiormente interessati da iniziative IT sono *Customer satisfaction (survey, feedback)*, Profilazione della clientela e Supporto al *Contact Center*. L'attuazione di POC o studi sperimentali si concentra sul Supporto al canale *social* e, in misura minore, sulla Vista a 360 gradi del cliente, aree entrambe promettenti per l'obiettivo di ottimizzazione della *customer experience*. Calcolo delle metriche e *Mapping* e *tuning* dei *customer journeys*, ambiti particolarmente estesi in quanto coinvolgono tutti i possibili punti di contatto e/o eventi nel rapporto banca-cliente, non risultano ancora considerati da una percentuale significativa di gruppi (oltre il 40%).

Le previsioni per il biennio 2017-2018 confermano la rilevanza degli ambiti funzionali già indicati, con alcune linee di evoluzione più marcate, in particolare per Vista a 360 gradi del cliente, interessata da grandi iniziative progettuali per circa la metà del campione, e Profilazione della clientela; segno di grande attenzione all'evoluzione della CX da parte dei gruppi è inoltre il maggior ricorso generalizzato a POC o studi sperimentali, in particolare negli ambiti *Mapping* e *tuning* dei *customer journeys* e Supporto al canale *social*.

Tra gli strumenti tecnologici utilizzati nei progetti IT a supporto della CX, quello di gran lunga più consolidato è il CRM (*Customer Relationship Management*), indicato dall'86,4% del campione; seguono soluzioni per il miglioramento della *governance* e della qualità dei dati, quali MDM (*Master Data Management*) e EIM (*Enterprise Information Management*), CEM (*Customer Experience Management*), piattaforma pensata specificamente per la CX e, a pari merito, *Big data analytics*; tra le tecnologie innovative spiccano i Bot, segnalati dal 22,7% del campione, seppure con un utilizzo prevalentemente basso, seguiti da *Cognitive computing*, mentre scarso o nullo risulta ancora il ricorso a *IoT analytics*.

Per il biennio 2017-2018 si evidenzia un utilizzo in crescita per quasi tutti gli ambiti tecnologici considerati, con un'intensità particolare (77,3% del campione) per CEM, MDM, CRM e *Behavioral Analysis*. In coda, con

un *trend* di crescita pur sempre significativo (50% dei gruppi), si collocano *Cognitive computing* e *Sentiment analysis*, seguiti da Bot e IoT *analytics*, quest'ultimo in aumento per oltre un quarto del campione.

Le fonti dati a cui attingono i gruppi per le iniziative IT in ambito *customer experience* sono soprattutto il CRM (77,3% dei gruppi), i Dati transazionali interni (72,7%) e gli *Analytics* sui risultati di *business* (59,1%); le fonti dati esterne e, in particolare, i *Social media* risultano ancora scarsamente impiegati.

La previsione di utilizzo per il 2017-2018 mostra un *trend* in crescita per quasi tutte le fonti dati, soprattutto *Analytics* sui risultati di *business*, segnalata dal 72,7% del campione, CRM, Base dati del *customer care* e *Clickstream/clickpath data*, tutte indicate dal 63,6% dei gruppi; seguono i *Social media*, che superano nettamente i Dati transazionali interni.

Oltre la metà dei gruppi dichiara di aver raggiunto un livello di integrazione dei dati medio-alto, con *pool* informativi a supporto di più funzioni, mentre poco più di un terzo del campione si attesta su un livello medio-basso, con *silos* informativi separati e alcuni *pool* condivisi per specifiche esigenze; solo un gruppo ha realizzato un'integrazione massima, avvalendosi di un unico *repository* aziendale.

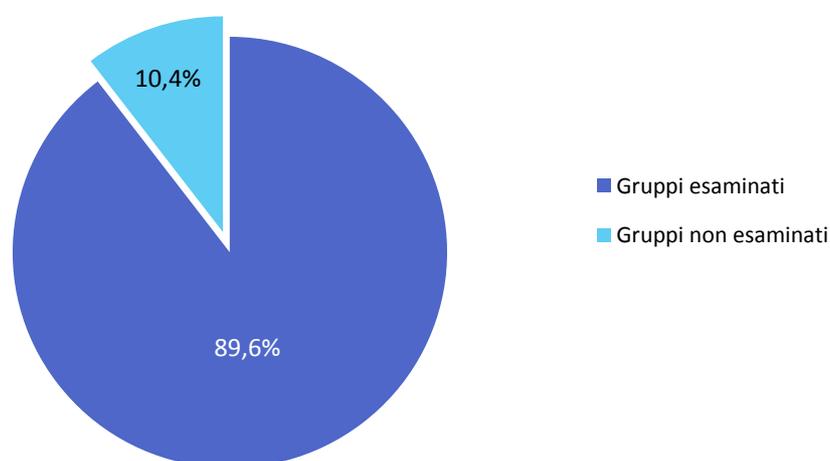
Contenuto dell'indagine e caratteristiche del campione

La “Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano - Profili tecnologici e di sicurezza” affronta, in questa edizione, il tema della *customer experience* (CX), analizzando le scelte IT effettuate dalle banche per supportare il processo di continuo miglioramento della relazione con la clientela, sempre più attiva sui diversi canali digitali.

Vengono esaminati, in particolare: la rilevanza e il livello di maturità delle iniziative IT a supporto della CX, i fattori abilitanti e ostacolanti, i benefici conseguiti e le criticità riscontrate; il *trend* di spesa, i modelli di sviluppo e di *sourcing*, gli impatti organizzativi, gestionali e tecnici; infine, gli ambiti di impiego, le fonti dati e le tecnologie adottate.

Il campione dell'indagine è costituito da 22 gruppi bancari, che rappresentano l'89,6% dell'insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo³ (cfr. Figura 1).

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo



Per questa Rilevazione si è confermato il criterio di classificazione dei gruppi bancari per dimensione operativa⁴, in base al quale il campione viene suddiviso⁵ in:

³ Il totale attivo considerato, al 31.12.2015, fa riferimento al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti (bancarie e non bancarie) soggette a normativa prudenziale (es: banche, società strumentali, società finanziarie, SIM, filiali estere).

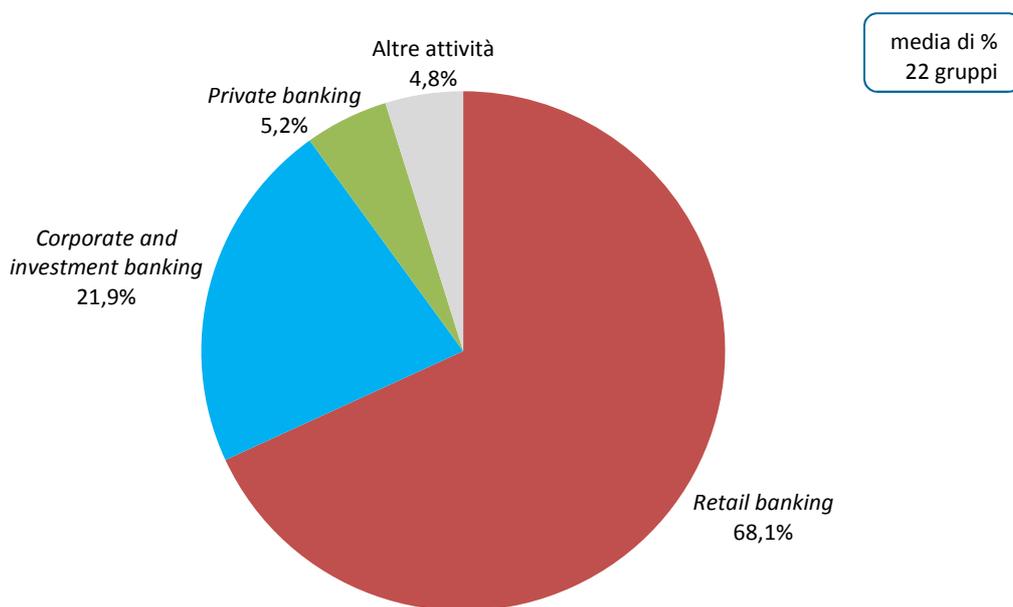
⁴ La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico (modello organizzativo di *sourcing* IT), presente nelle precedenti edizioni, è stata eliminata poiché ritenuta non più rappresentativa.

⁵ Cfr. par. 4.2 – Campione dei gruppi bancari.

- 5 gruppi Principali;
- 6 gruppi Medi A;
- 6 gruppi Medi B;
- 5 gruppi Altri.

Considerando l'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione⁶, si rileva che il campione dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 68,1% dell'operatività complessiva. Il 21,9% è costituito da attività di *corporate and investment banking*, il 5,2% da *private banking*, mentre altre forme di operatività sono residuali⁷ (cfr. Figura 2).

Figura 2 - Attività bancaria



⁶ Riferito al perimetro CIPA (cfr. par. 4.2 – Campione dei gruppi bancari).

⁷ Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

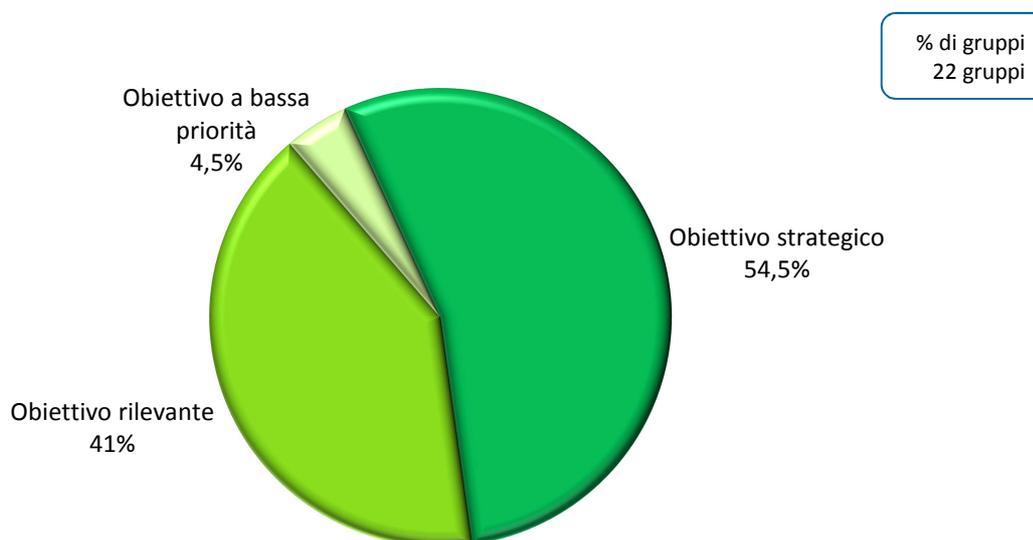
Capitolo 1. Strategia IT per la *customer experience*

1.1 Rilevanza strategica della CX

Il dialogo digitale tra banca e cliente, basato principalmente sull'utilizzo diretto da parte del cliente di procedure, applicazioni o strumenti IT, ha assunto negli ultimi anni un ruolo essenziale nell'operatività bancaria. La *customer experience* (CX), elemento rilevante nella strategia di *business* di ogni azienda, entra quindi a far parte anche della strategia IT dei gruppi bancari.

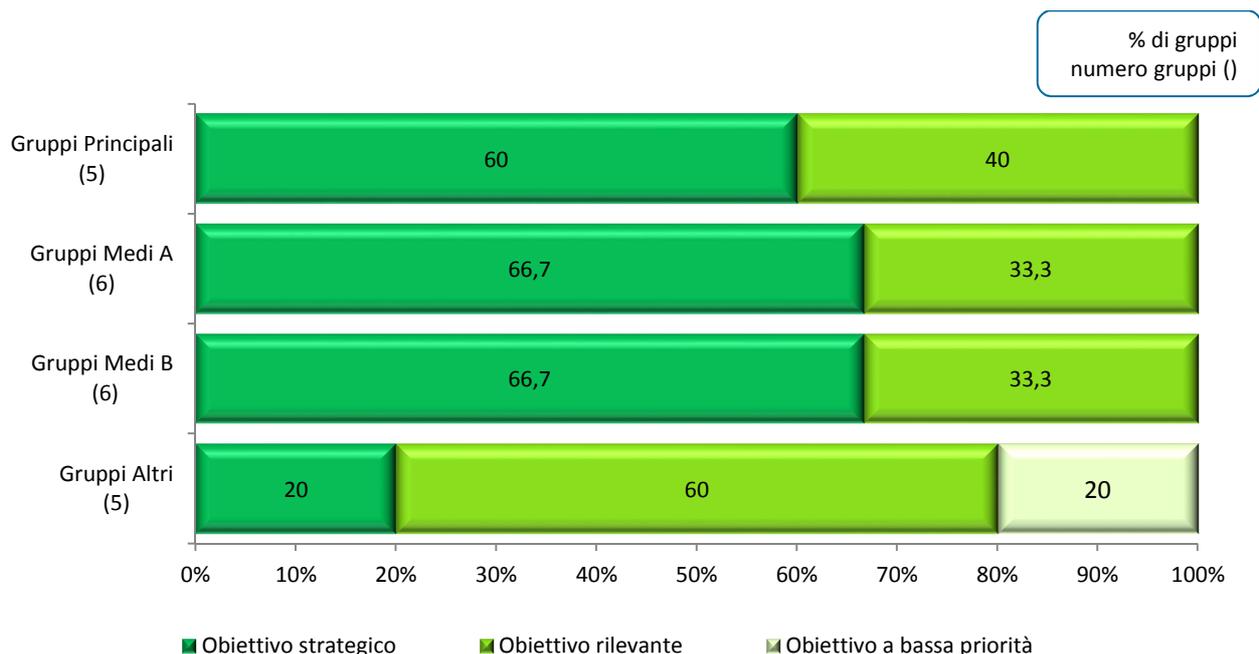
L'analisi svolta evidenzia che il 54,5% dei gruppi annovera la CX tra gli obiettivi strategici, il 41% tra quelli rilevanti e soltanto il 4,5% (1 gruppo) la considera un obiettivo a bassa priorità; questi risultati confermano la grande attenzione posta dai gruppi al miglioramento della relazione con il cliente (cfr. Figura 3).

Figura 3 - Rilevanza della CX nella strategia aziendale



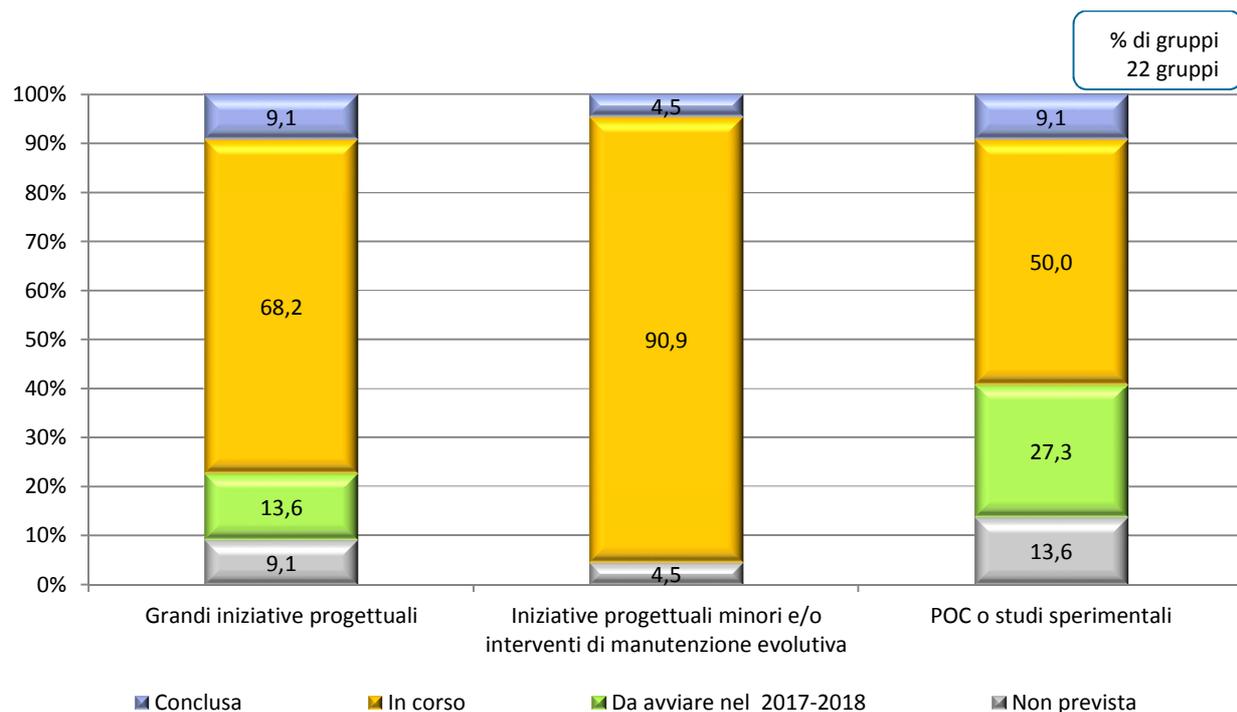
Il dettaglio per classe dimensionale evidenzia che oltre la metà (60%) dei gruppi Principali e ben due terzi (66,7%) dei gruppi Medi (A e B) pongono il miglioramento della *customer experience* tra gli obiettivi strategici e la percentuale rimanente di entrambe le classi fra quelli rilevanti; viceversa per i gruppi Altri la situazione si inverte, con una collocazione prevalente (60%) della CX tra gli obiettivi rilevanti e una valutazione residua (40%) suddivisa equamente tra obiettivo strategico e a bassa priorità (cfr. Figura 4).

Figura 4 - Rilevanza della CX nella strategia aziendale per classe dimensionale



L’analisi della portata e del livello di attuazione delle iniziative IT in ambito CX evidenzia che oltre il 90% dei gruppi è coinvolto in grandi iniziative progettuali, per la maggior parte ancora in corso (68,2%) o pianificate nel biennio 2017-2018 (13,6%) e solo in minima parte già concluse (9,1%); prevalentemente in fase di attuazione (90,9% dei gruppi) risultano le iniziative progettuali minori e/o gli interventi di manutenzione evolutiva, mentre POC o studi sperimentali sono già effettuati da circa metà del campione e previsti entro il 2018 da più di un quarto, a conferma dell’attenzione dei gruppi al *continuous improvement* delle soluzioni già adottate (cfr. Figura 5).

Figura 5 - Portata e livello di attuazione delle iniziative IT in ambito CX

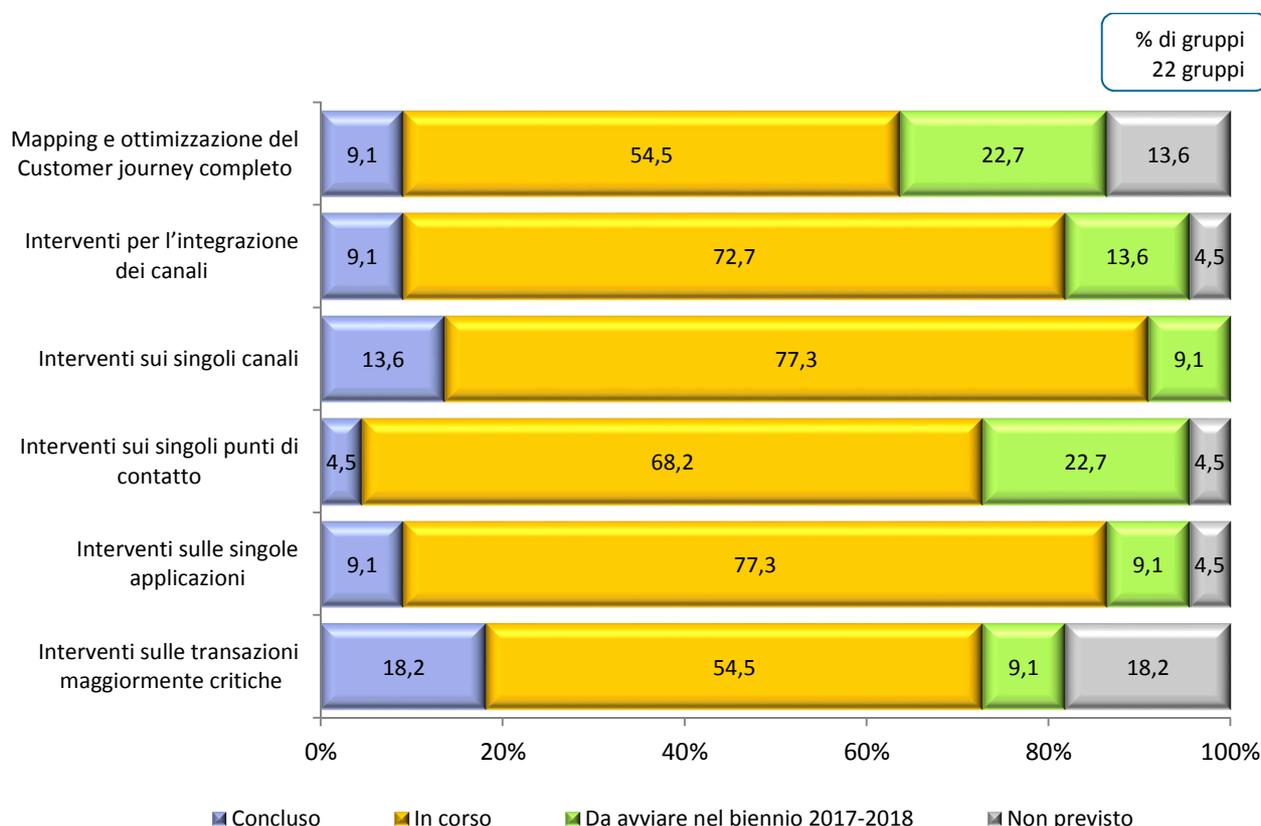


1.2 Ambiti e livello di maturità delle iniziative IT per la CX

L'approccio alla digitalizzazione della *customer experience* da parte dei gruppi bancari può presentare diversi livelli di pervasività, incidendo in maniera estesa su diversi ambiti o selettivamente su contesti mirati.

L'analisi congiunta degli ambiti di diffusione e dei livelli di maturità degli interventi IT per la CX delinea un quadro caratterizzato prevalentemente da interventi ancora in corso e applicati prioritariamente ad ambiti circoscritti: ai primi posti si collocano infatti gli interventi sui singoli canali, segnalati da tutti i gruppi anche se con diversi livelli di attuazione (conclusi dal 13,6%, in corso per il 77,3% e pianificati per il 9,1%); seguono da vicino gli interventi sulle singole applicazioni, indicati in corso sempre dal 77,3% dei gruppi, e, lievemente indietro per livello di attuazione, quelli per l'integrazione dei canali. Meno consolidati, ma comunque presenti, appaiono gli ambiti più evoluti, quali gli interventi sui singoli punti di contatto del dialogo banca-cliente e, soprattutto, il *mapping* e l'ottimizzazione del *customer journey* completo, che rappresenta il massimo livello di realizzazione della CX, con interventi prevalentemente in corso (54,5%) o pianificati nel biennio 2017-2018 (22,7%) (cfr. Figura 6).

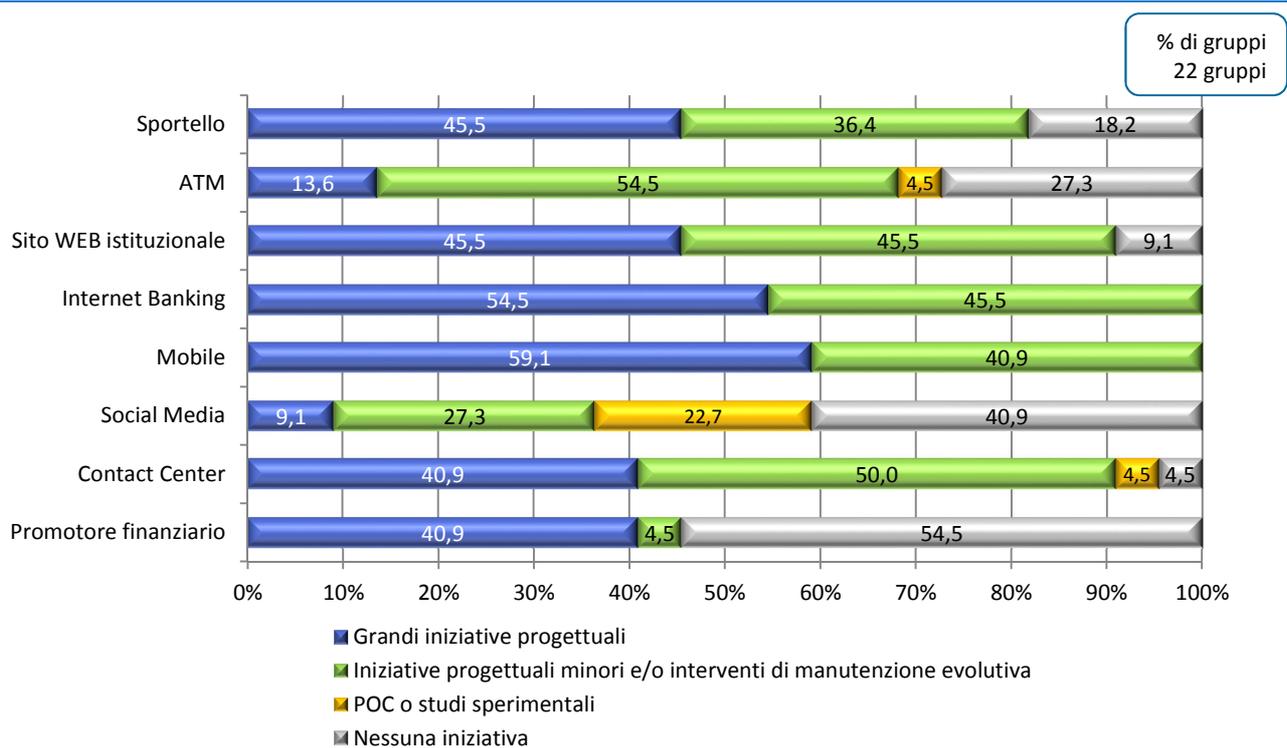
Figura 6 - Livello di maturità degli interventi IT per la CX nei diversi ambiti



Analizzando la rilevanza delle iniziative progettuali IT sui singoli canali emerge che il *Mobile* e l'*Internet banking* sono, come del resto atteso, i canali oggetto di iniziative IT da parte di tutti i gruppi, prevalentemente di grande portata (rispettivamente il 59,1% e il 54,5% dei gruppi) ma anche di minore dimensione; seguono il sito WEB istituzionale, lo Sportello, il *Contact Center* e il Promotore finanziario, tutti interessati da grandi iniziative progettuali per poco meno della metà dei gruppi.

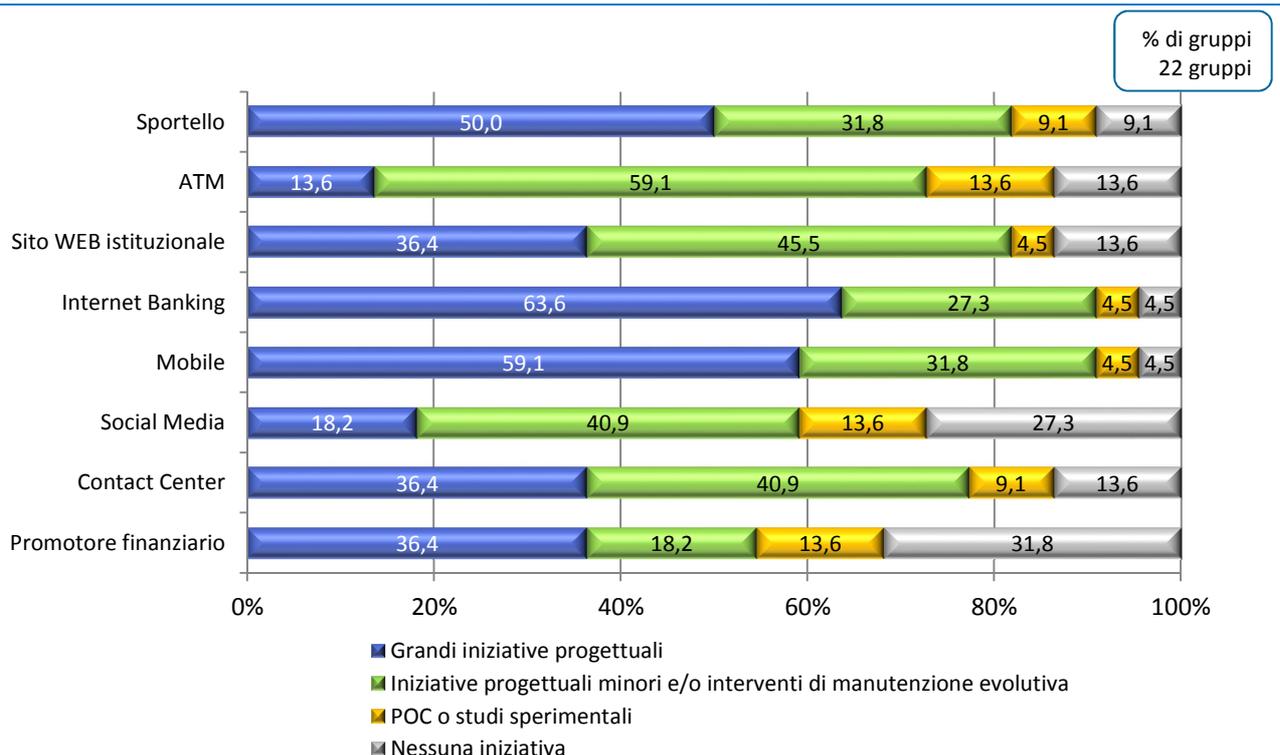
I *Social media* non appaiono ancora maturi per interventi IT in ambito CX, risultando oggetto quasi unicamente di iniziative progettuali minori (27,3% del campione) e POC o sperimentazioni (22,7%, valore massimo tra tutti i canali) o addirittura di nessuna iniziativa (40,9% del campione) (cfr. Figura 7).

Figura 7 - Rilevanza delle iniziative IT per la CX sui canali – situazione al 2016



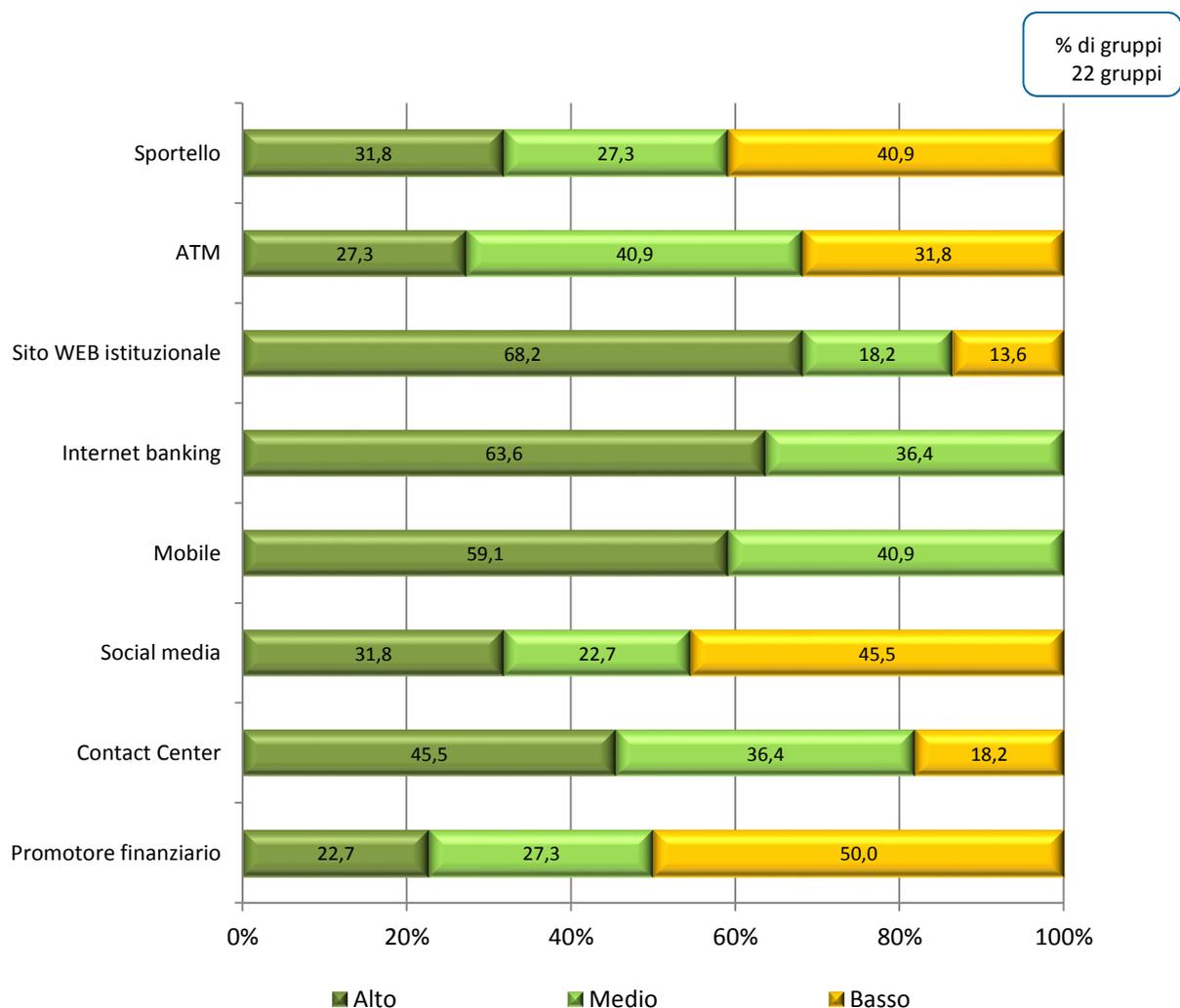
Le previsioni per il biennio 2017–2018 confermano il posizionamento in testa dei canali *Internet banking* e *Mobile*, con il sorpasso del primo (63,6%) sul secondo (59,1%) per le grandi iniziative progettuali, seguiti ancora dallo Sportello (50%). In lieve decrescita le iniziative relative al Sito WEB istituzionale e al *Contact center*, mentre risultano in aumento quelle previste per i canali *Social media*, in particolare di minore entità, e Promotore finanziario. È interessante notare che per tutti i canali sono previsti POC o studi sperimentali, segno di un continuo fermento sulla materia (cfr. Figura 8).

Figura 8 - Rilevanza delle iniziative IT per la CX sui canali – previsione 2017-2018



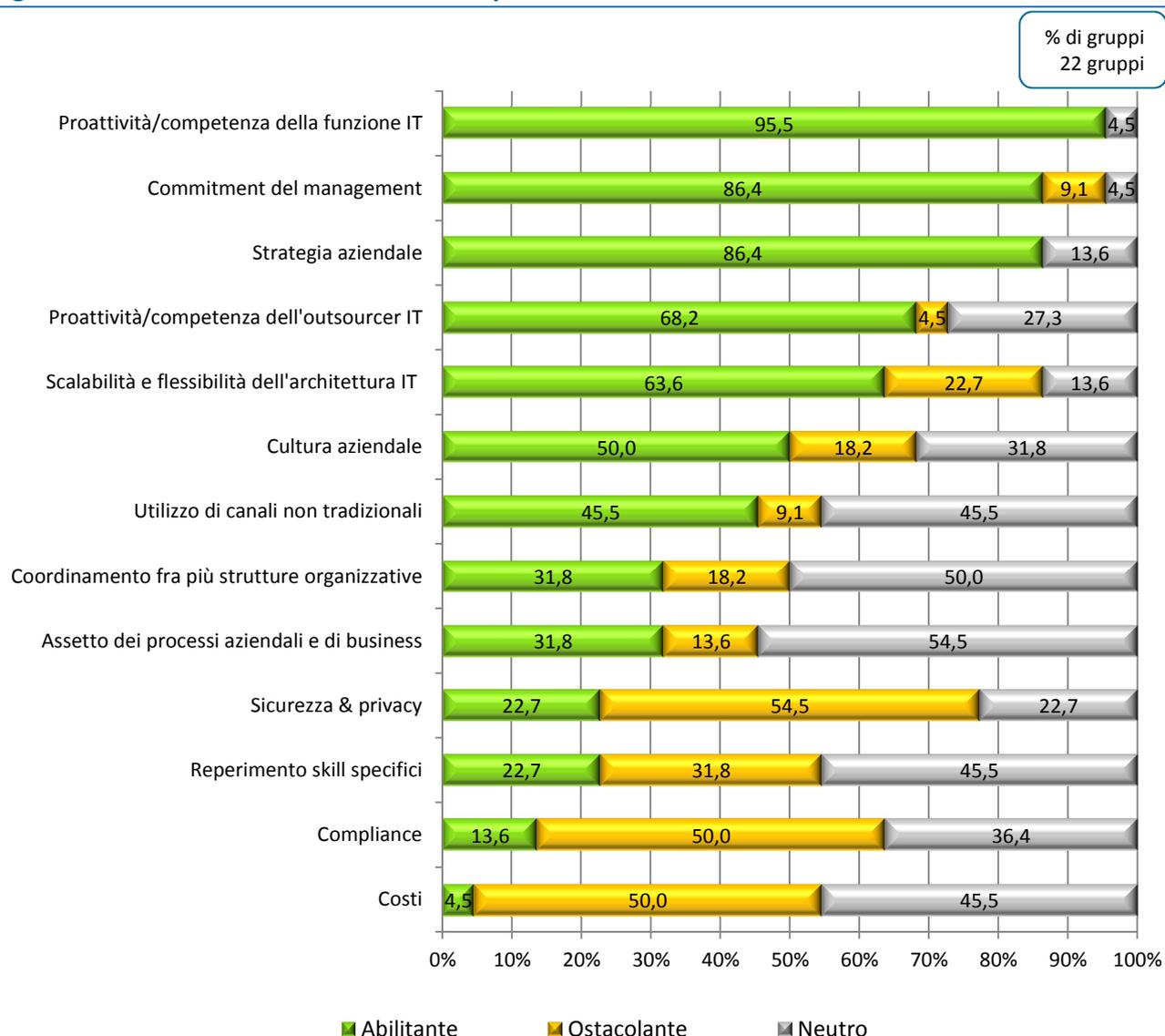
I risultati appena esposti trovano riscontro nell'analisi dell'adattabilità dei canali agli interventi IT in ambito CX. Infatti i canali che si rivelano più idonei a massimizzarne i benefici, grazie alla loro natura prettamente tecnologica, sono, come del resto atteso, quelli digitali quali il Sito WEB istituzionale, l'*Internet banking* e il *Mobile*, segnalati con un livello alto di adattabilità da parte rispettivamente del 68,2%, del 63,6% e del 59,1% del campione (cfr. Figura 9).

Figura 9 - Livello di adattabilità dei canali agli interventi IT per la CX

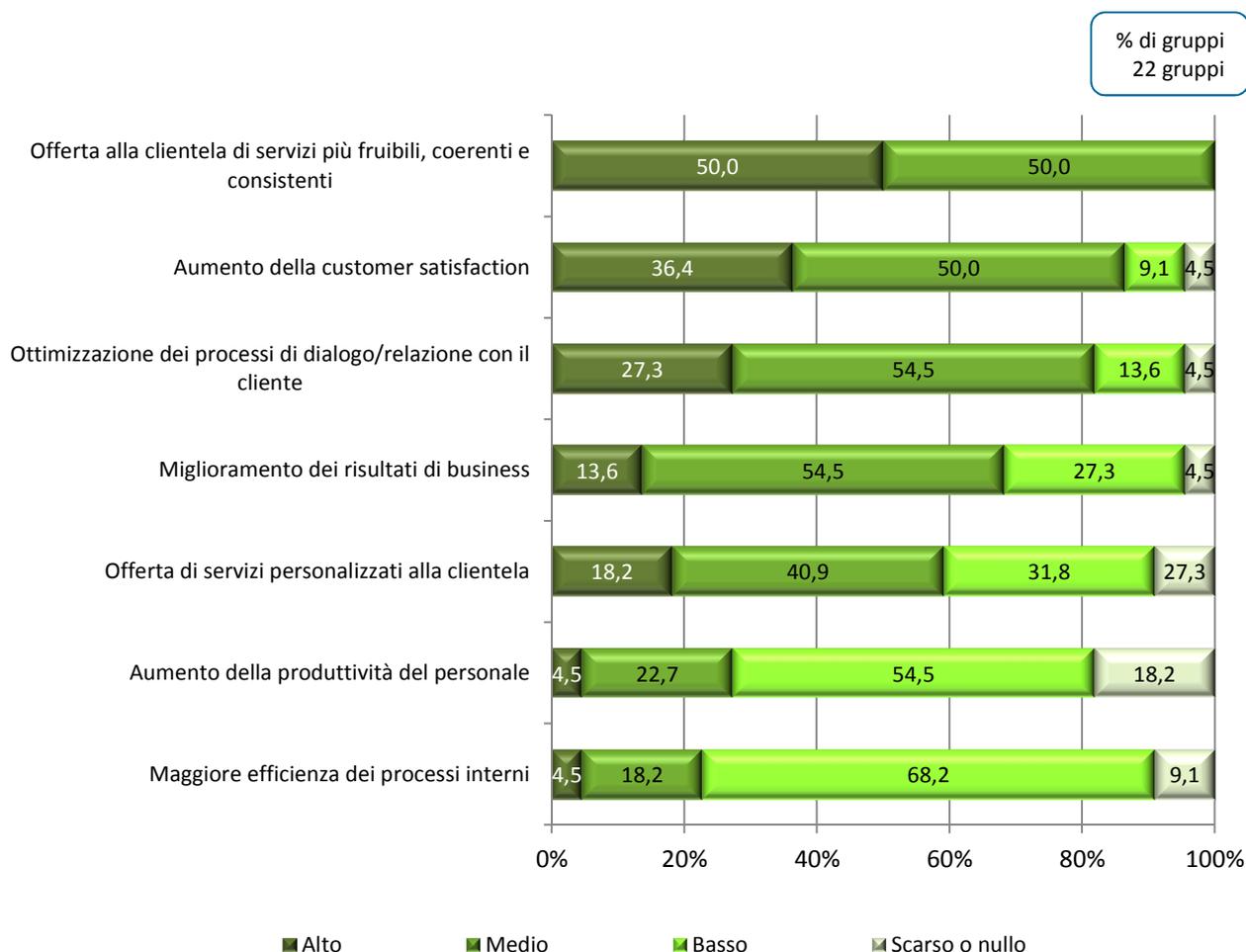


1.3 Fattori abilitanti e ostacolanti, benefici e criticità

L'analisi dei vincoli e delle opportunità per l'attuazione di iniziative IT per la *customer experience* evidenzia che la proattività e competenza della funzione IT, il *commitment* del *management* e la strategia aziendale sono i primi tre fattori abilitanti per la grande maggioranza dei gruppi (95,5% per il primo e 86,4% per gli altri due), mentre emerge una minore polarizzazione del campione per i principali fattori ostacolanti, individuati in sicurezza e *privacy*, *compliance* e costi dalla metà, o poco più, dei gruppi (cfr. Figura 10).

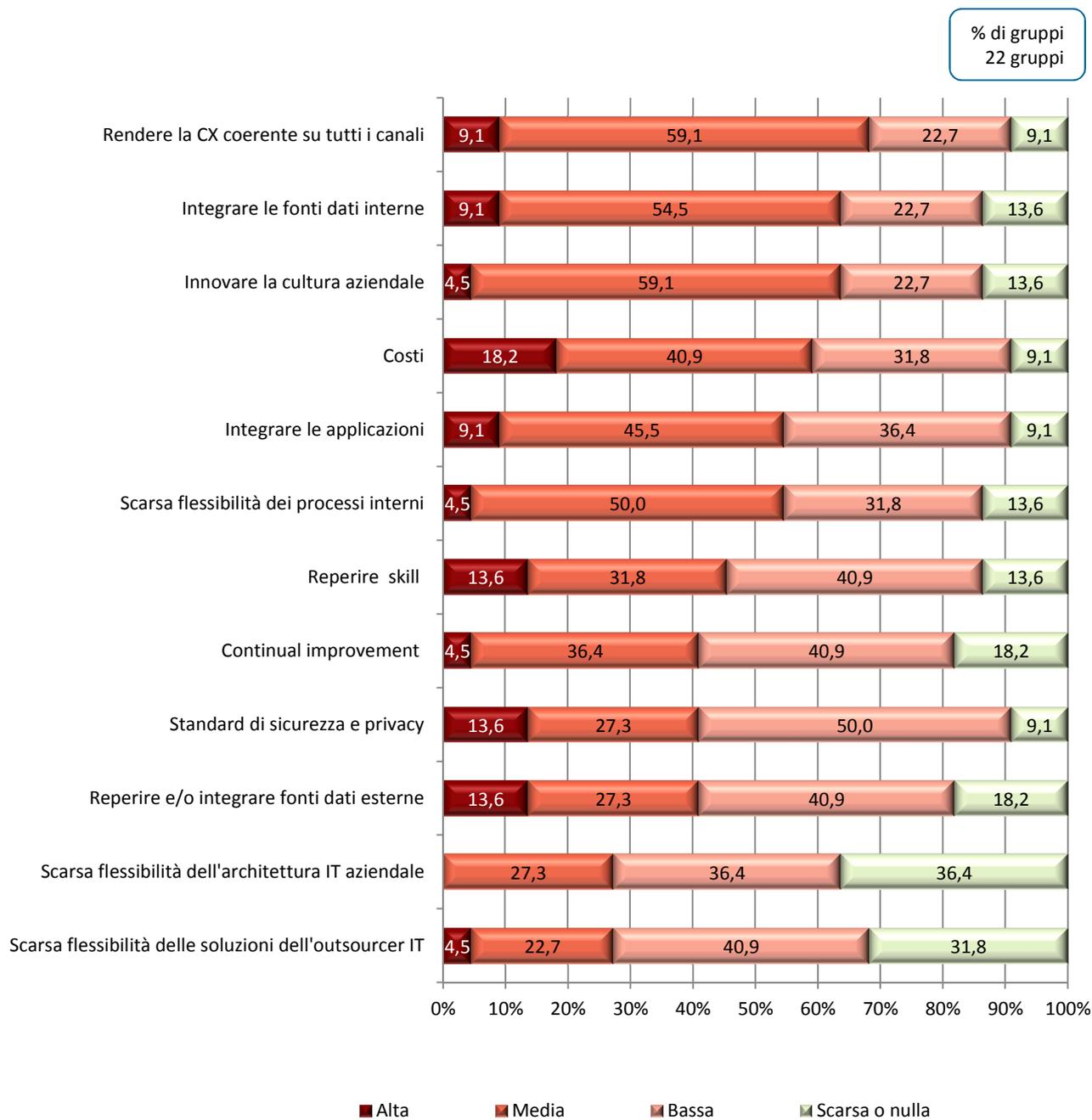
Figura 10 - Fattori abilitanti e ostacolanti per l'attuazione di iniziative IT in ambito CX


Prendendo in esame i principali benefici conseguiti a seguito della realizzazione di progetti IT in ambito CX, ordinati accorpando i livelli alto e medio di rilevanza, emerge che ai primi posti si collocano: offerta alla clientela di servizi più fruibili, coerenti e consistenti, segnalato da tutti i gruppi (con livello equamente suddiviso tra alto e medio), aumento della *customer satisfaction* e ottimizzazione dei processi di dialogo/relazione con il cliente, riscontrati, con diversi livelli di intensità, pressoché dall'intero campione; meno incisivo, anche se indicato da quasi tutti i gruppi, il miglioramento dei risultati di *business*, valutato alto da un ristretto 13,6% del campione e medio dal 54,5%. Ancora migliorabile appare l'offerta di servizi personalizzati alla clientela, abilitata da soluzioni tecnologiche evolute che, come vedremo, sono ancora poco diffuse (cfr. Figura 11).

Figura 11 - Benefici conseguiti con la realizzazione di progetti IT in ambito CX


Per quanto attiene alle criticità riscontrate dai gruppi nella realizzazione di progetti IT per la *customer experience*, si osserva che, sempre accorpando i livelli alto e medio di rilevanza, le criticità più diffuse derivano dalla difficoltà nel: rendere la CX coerente su tutti i canali (68,2% dei gruppi), integrare le fonti dati interne (63,6%), innovare la cultura aziendale (63,6%); i costi compaiono solo al quarto posto, ma salgono al primo tra le criticità di livello alto (18,2% del campione), seguiti da difficoltà nel reperimento degli *skill*, rispetto degli standard di sicurezza e *privacy* e individuazione e integrazione di fonti dati esterne, segnalate tutte dal 13,6% del campione. L'architettura IT aziendale non rappresenta invece per alcun gruppo una criticità di livello alto, a riprova che essa ha ormai raggiunto adeguati livelli di flessibilità e apertura all'innovazione (cfr. Figura 12).

Figura 12 - Criticità riscontrate nella realizzazione di progetti IT in ambito CX



Capitolo 2. Aspetti economici e organizzativi

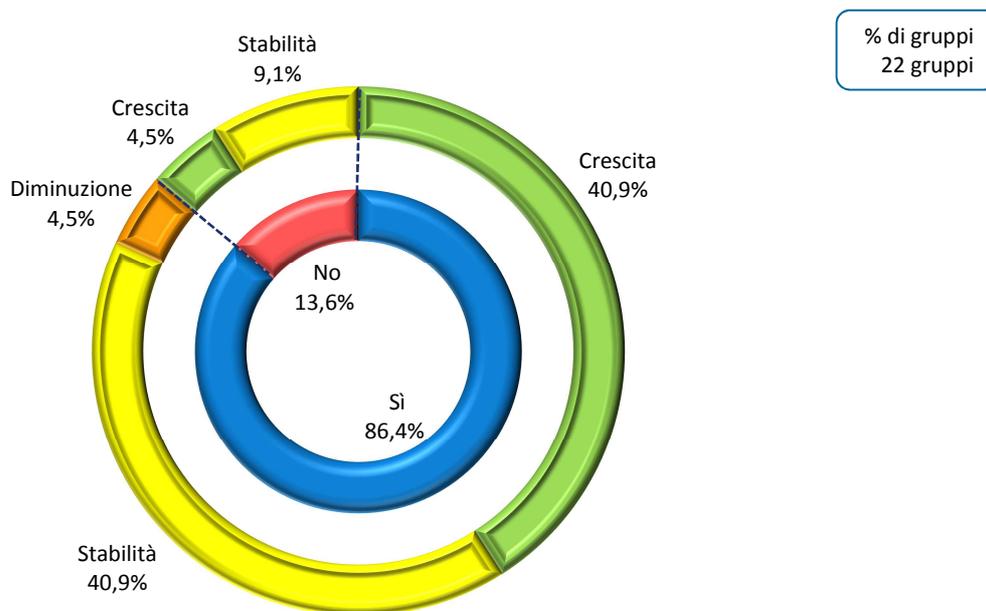
2.1 La spesa IT per la CX

La rilevanza strategica della *customer experience*, emersa nelle precedenti analisi, trova riscontro anche nel budget IT dei gruppi bancari.

La grande maggioranza dei gruppi del campione (86,4%) dichiara di disporre per il 2016 di un budget IT dedicato alla *customer experience* e tra questi il 40,9% prevede tale spesa in crescita nel biennio 2017-2018, la stessa percentuale la stima stabile e solo il 4,5% (1 gruppo) in diminuzione.

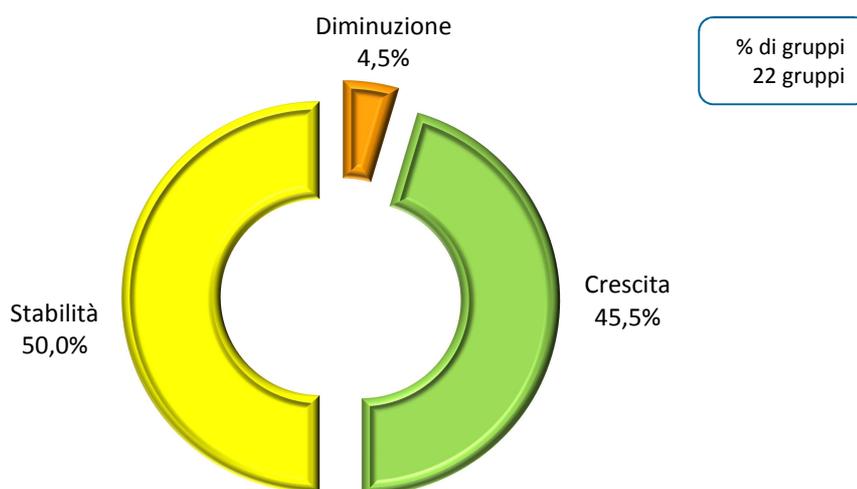
Tra i gruppi del campione che non hanno un budget IT dedicato alla CX (13,6%), un terzo stima comunque un aumento degli stanziamenti in tale ambito e due terzi una invarianza (cfr. Figura 13).

Figura 13 - Budget IT dedicato alla CX e trend di spesa 2017-2018



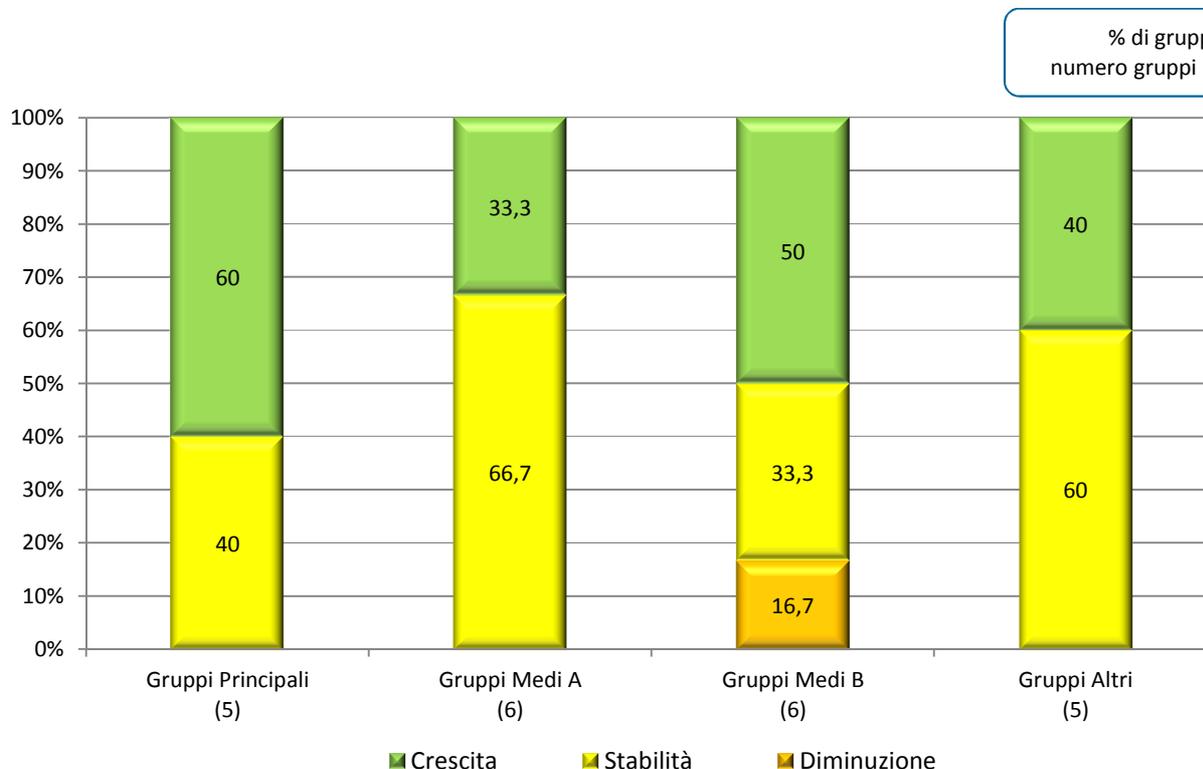
In altre parole, la metà del campione formula una previsione di stabilità del budget IT per la CX, a fronte dell'altra metà che, ad eccezione di un solo gruppo, ne prevede la crescita (45,5%); tale situazione è presumibilmente connessa anche con il diverso stato di attuazione delle iniziative IT per la CX presso i gruppi (cfr. Figura 14).

Figura 14 - Trend di spesa IT per la CX nel biennio 2017-2018



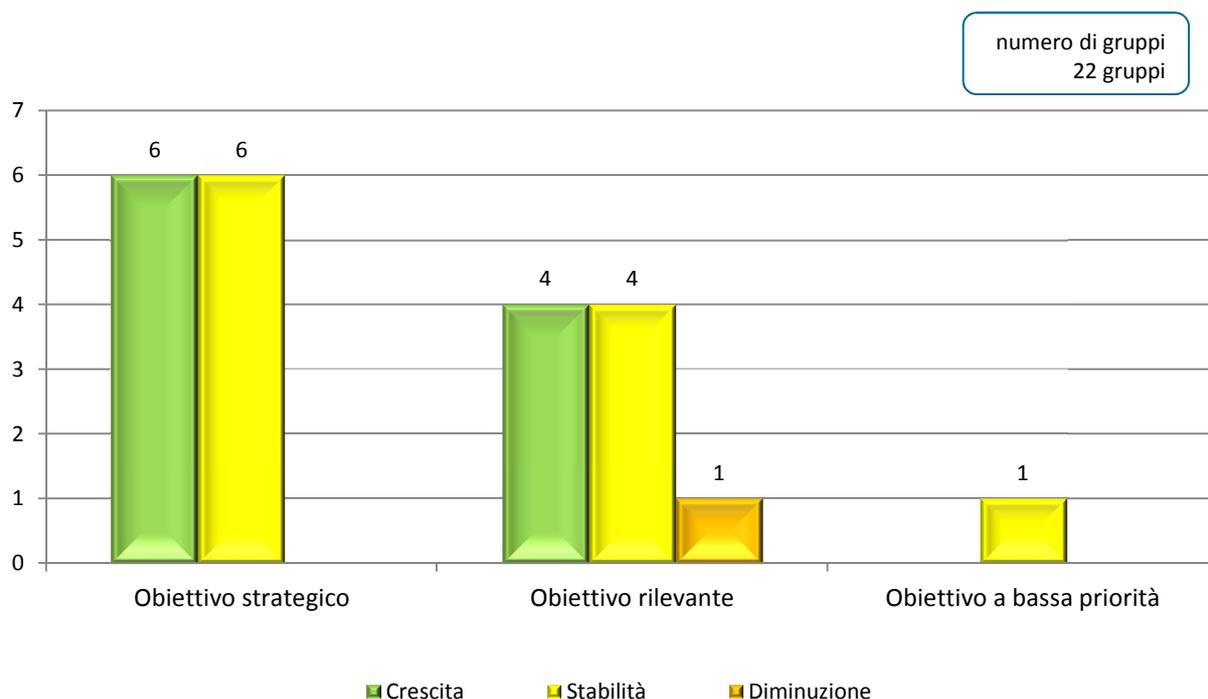
Suddividendo il campione per classe dimensionale, emerge che ben il 60% dei gruppi Principali stima in aumento la spesa IT per la CX, a fronte del 40% che la prevede stabile; nella classe dei Medi B la percentuale dei gruppi che dichiarano la crescita, ancora prevalente, scende al 50%, ma si osserva un 16,7% che prevede una spesa in diminuzione; tra le altre due classi, Medi A e Altri, prevale l'indicazione di stabilità, segnalata da non meno del 60% dei gruppi (cfr. Figura 15).

Figura 15 - Trend di spesa IT per la CX nel biennio 2017-2018 per classe dimensionale



Correlando la previsione di spesa IT con il livello di importanza attribuito alla *customer experience*, emerge che i 12 gruppi che ritengono la CX un obiettivo strategico si distribuiscono equamente tra quelli che stimano la spesa in crescita e quelli che la prevedono stabile; la situazione dei 9 gruppi che collocano la CX tra gli obiettivi rilevanti presenta lo stesso andamento, con l'eccezione di un gruppo che, in controtendenza, prevede la diminuzione del budget IT; l'unico gruppo che considera la CX un obiettivo a bassa priorità indica una spesa IT stabile. Ne consegue che il livello di rilevanza della CX non appare in relazione diretta con le scelte economiche, maggiormente condizionate dal percorso di digitalizzazione intrapreso da ogni singolo gruppo in linea con le proprie strategie di *business* (cfr. Figura 16).

Figura 16 - Trend di spesa IT per la CX nel biennio 2017-2018 per livello di rilevanza

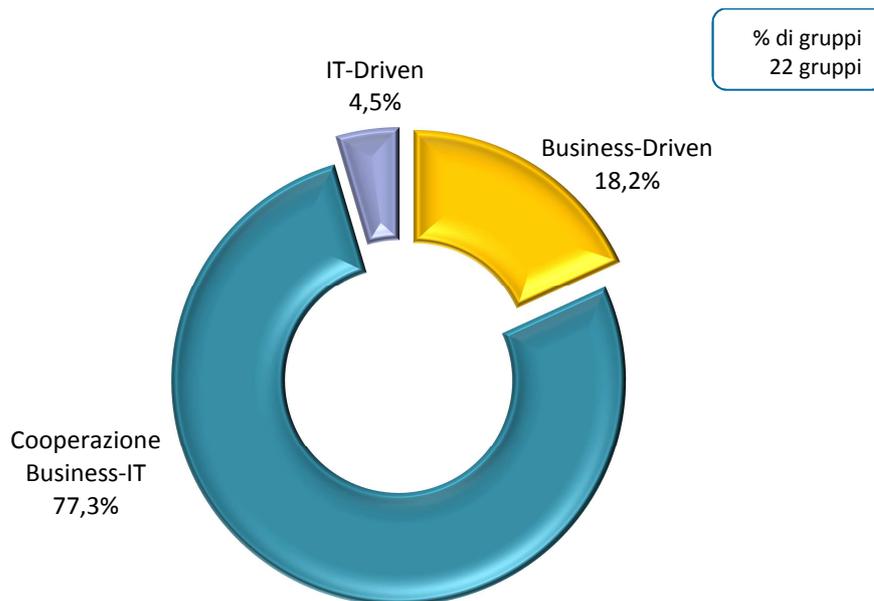


2.2 L'organizzazione IT per la CX

Il tema della *customer experience*, in quanto componente rilevante della strategia aziendale, coinvolge direttamente il *business* anche nei rapporti con l'IT per gli aspetti attinenti al connesso processo di digitalizzazione. Tale fenomeno trova diretto riscontro anche nel modello organizzativo adottato dai gruppi per lo sviluppo dei progetti informatici a supporto della CX.

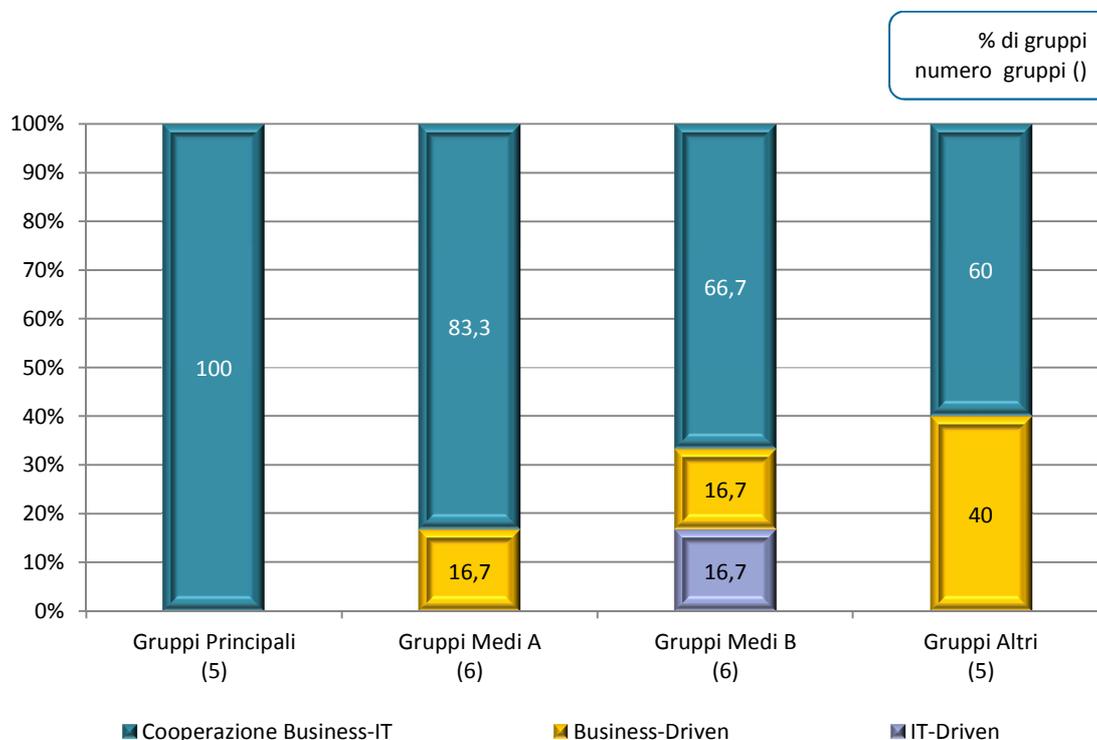
Nell'ambito del campione prevale infatti il modello di sviluppo cooperativo (77,3% dei gruppi), che vede una stretta interazione tra IT e *Business* nelle fasi di analisi delle esigenze e individuazione delle soluzioni, mentre assai meno diffuso (18,2%) risulta il modello *Business-Driven*, nel quale il *Business* individua autonomamente le esigenze e gli ambiti di intervento (ad esempio, canali, punti di contatto, fonti dati) per i progetti IT, e del tutto residuale (4,5% ossia 1 gruppo) il modello *IT-Driven*, che assegna alla funzione informatica un ruolo proattivo (cfr. Figura 17).

Figura 17 - Modello organizzativo di sviluppo dei progetti IT per la CX



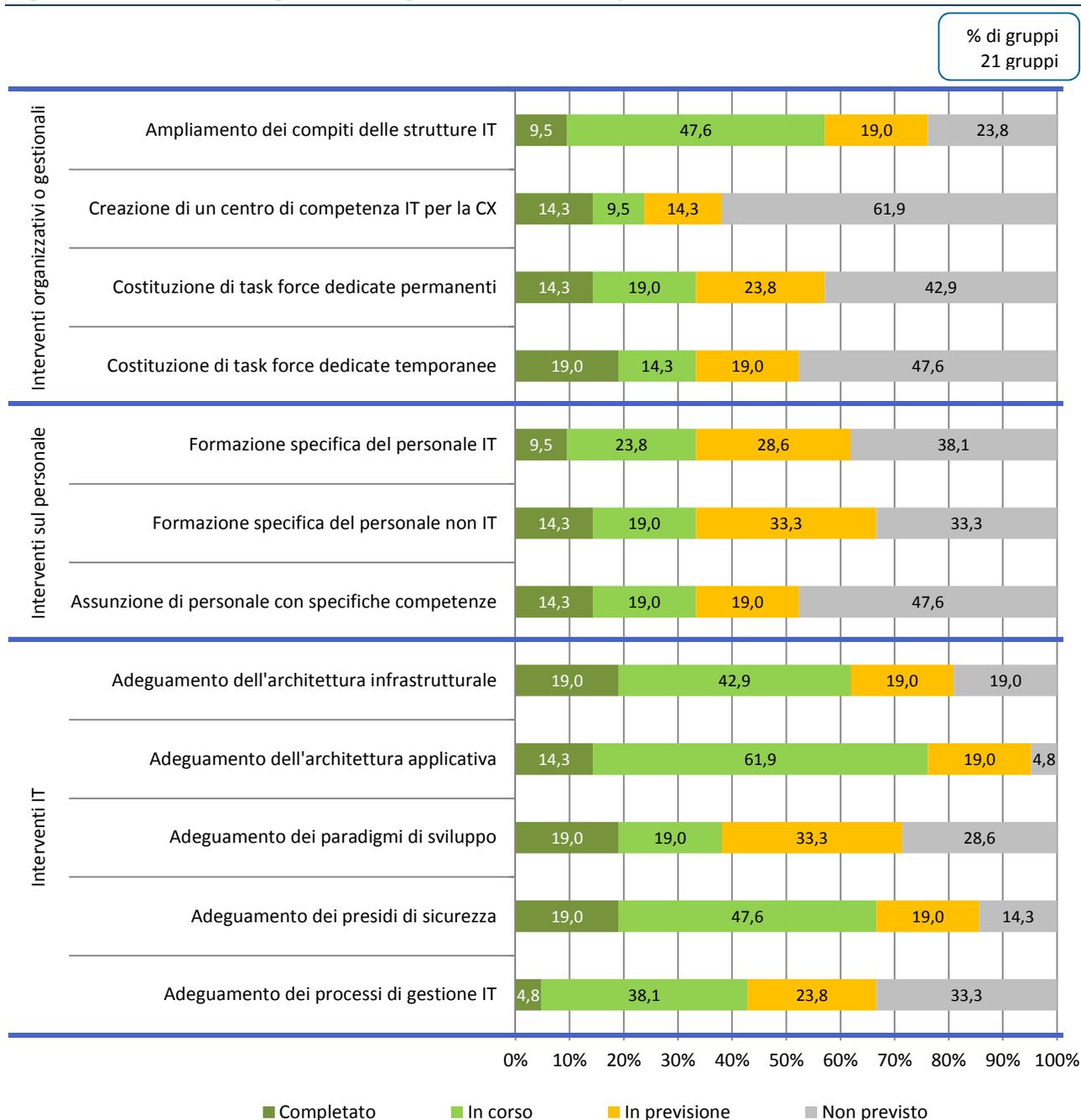
L'analisi per classe dimensionale conferma l'ampia preferenza per il modello cooperativo *Business-IT*, scelto da tutti i gruppi Principali e dalla maggioranza dei gruppi Medi (A e B) e Altri, con una percentuale di diffusione direttamente proporzionale alla classe dimensionale dei gruppi. In particolare, emerge nella classe Altri la presenza di un 40% di gruppi che optano per il modello *Business-Driven*, scelta che appare coerente con il modello di *full outsourcing* dell'IT prevalentemente adottato da tali gruppi (cfr. Figura 18).

Figura 18 - Modello organizzativo di sviluppo dei progetti IT per la CX per classe dimensionale



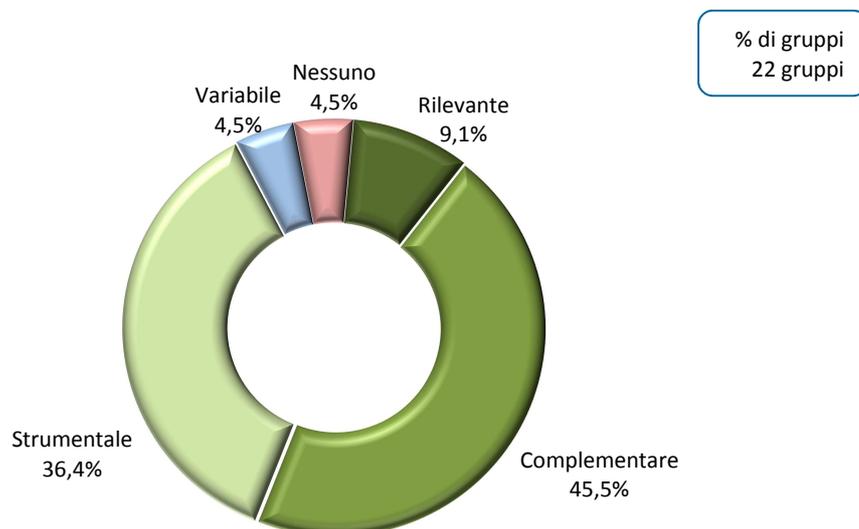
La diffusione di iniziative IT a supporto della *customer experience* si riflette anche sull'assetto organizzativo e sui compiti delle strutture coinvolte, sul personale e, ovviamente, sulle risorse IT. Per quanto attiene al profilo organizzativo, l'analisi evidenzia come i gruppi si orientino prevalentemente sull'ampliamento dei compiti delle strutture IT esistenti (intervento già attuato, in corso o pianificato complessivamente dal 76,1% dei gruppi), piuttosto che verso la costituzione di *task force* dedicate, permanenti o temporanee, (entrambe segnalate da oltre la metà del campione) o la creazione di un centro di competenza IT per la CX (38,1%). Per quanto riguarda gli interventi sul personale, segnalati da oltre il 50% dei gruppi soprattutto in previsione, la formazione specifica del personale, IT e non IT, prevale sull'assunzione di personale con specifiche competenze. Infine gli interventi per adeguamenti IT, nettamente più diffusi rispetto alle altre due tipologie esaminate, sono rivolti prevalentemente all'architettura applicativa (95,2% dei gruppi), ai presidi di sicurezza (85,6%) e all'architettura infrastrutturale (80,9%) (cfr. Figura 19).

Figura 19 - Interventi organizzativi, gestionali e tecnici per le iniziative IT in ambito CX



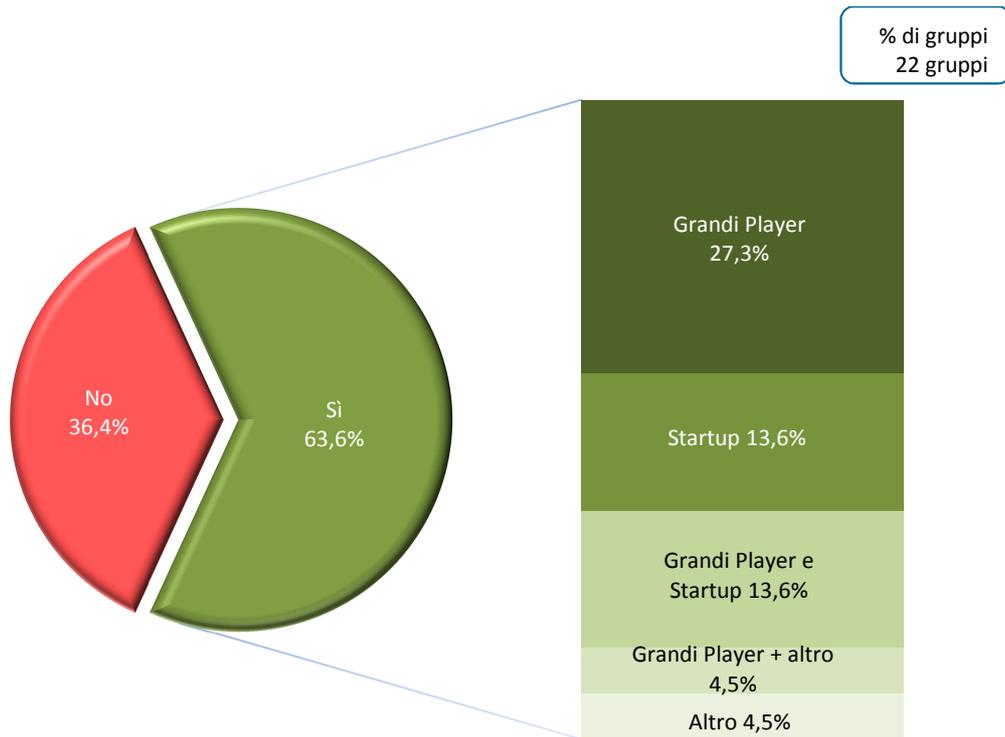
L'*outsourcer*, cui ricorre la quasi totalità del campione, riveste un ruolo complementare alla funzione IT per il 45,5% dei gruppi e meramente strumentale per il 36,4%; solo il 9,1% del campione gli riconosce un ruolo rilevante. Ciò dimostra che generalmente l'IT già possiede o sviluppa al suo interno le competenze necessarie per realizzare progetti in ambito CX e ricorre all'esterno soprattutto per ampliare le conoscenze già presenti o semplicemente incrementare le risorse disponibili (cfr. Figura 20).

Figura 20 - Ruolo dell'*outsourcer* nei progetti IT per la CX



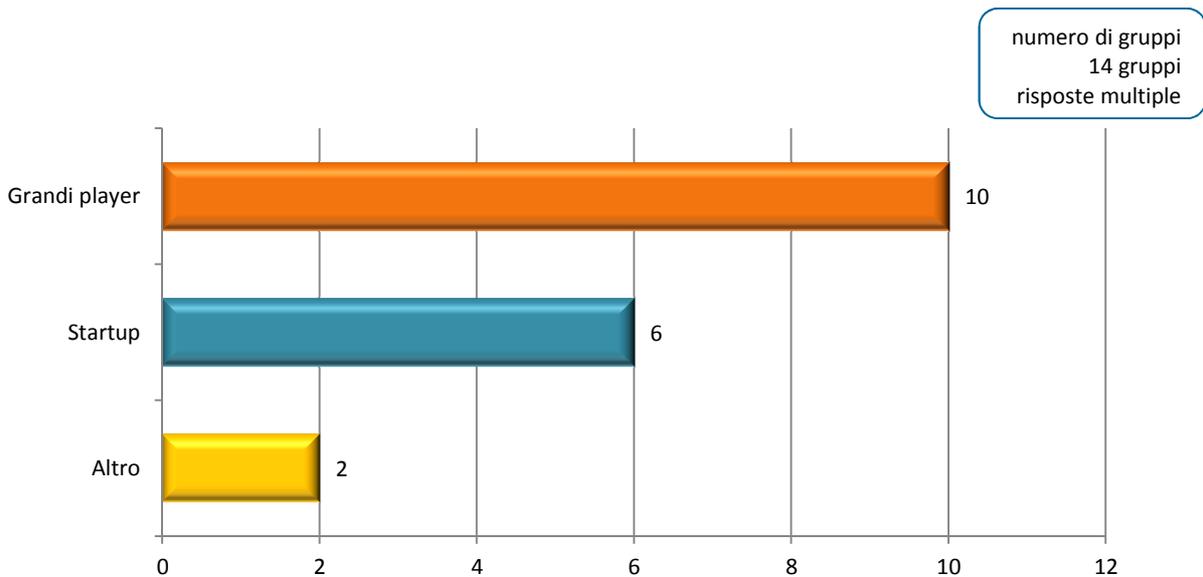
La portata innovativa della *digital customer experience* crea grande fermento nel mondo delle aziende IT, in particolare in quelle specializzate nel settore finanziario; di conseguenza, accanto ai tradizionali servizi di consulenza, si vanno diffondendo altre forme di collaborazione con società esterne. Esaminando tali nuove modalità di *partnership*, si osserva che il 63,6% del campione si avvale della collaborazione di aziende *fintech*: tra questi, il 27,3% si rivolge esclusivamente a grandi *player*, il 13,6% a *startup* e un ulteriore 13,6% a entrambe le tipologie di aziende (cfr. Figura 21).

Figura 21 - Collaborazione con aziende *fintech* in ambito CX



Restringendo il campione ai 14 gruppi che segnalano collaborazioni con *fintech*, si riscontra nettamente la maggiore presenza dei grandi *player*, indicati da ben 10 gruppi, a fronte dei 6 che segnalano collaborazioni con *startup* (cfr. Figura 22).

Figura 22 - Analisi di dettaglio delle aziende *fintech partner* nei progetti IT per la CX

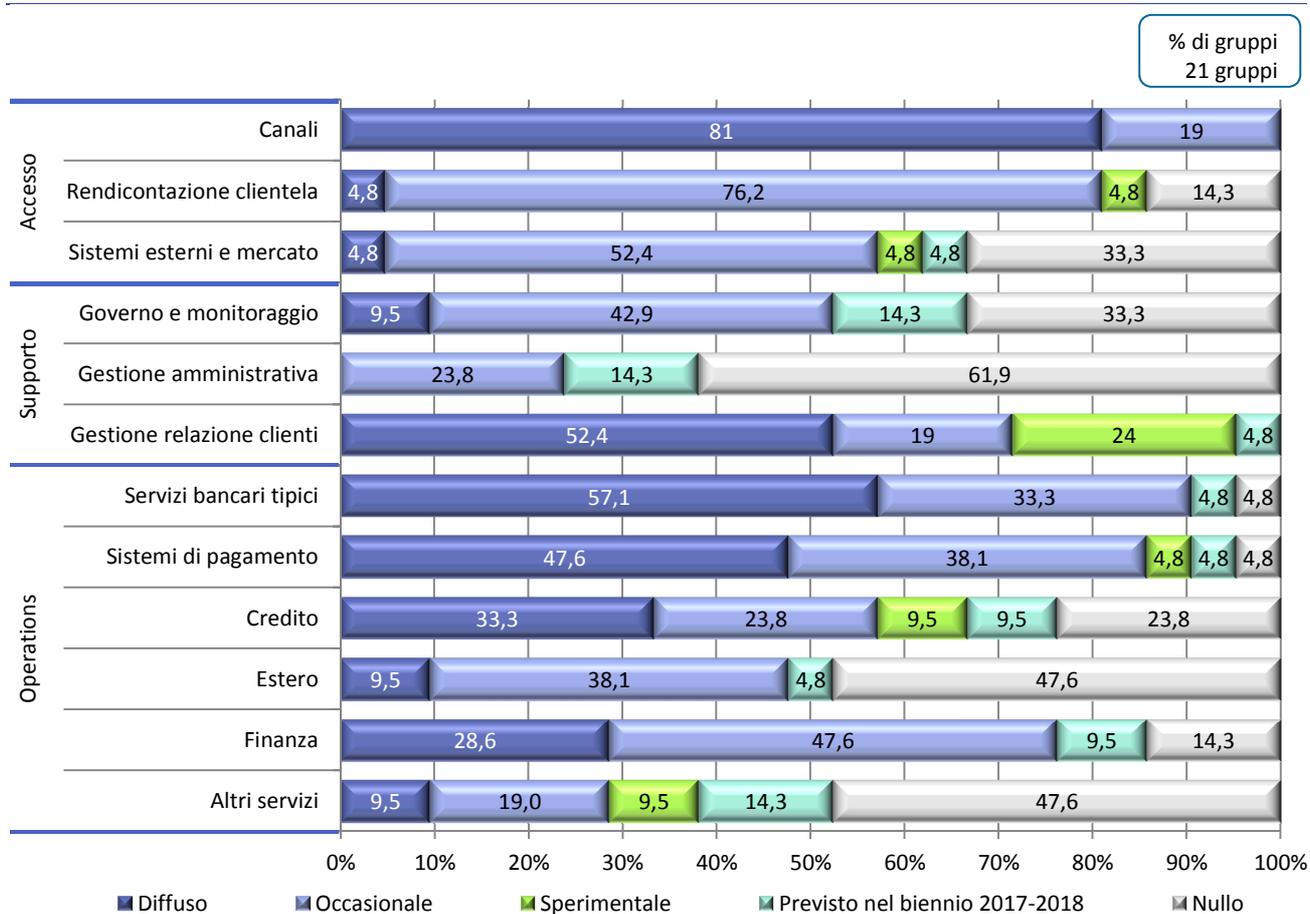


Capitolo 3. Ambiti di impiego, tecnologie e fonti dati

3.1 Ambiti applicativi e rilevanza delle iniziative IT per la CX

Le iniziative IT a supporto della CX trovano applicazione soprattutto nei contesti in cui il dialogo con il cliente avviene mediante strumenti digitali. Appare quindi naturale che gli ambiti applicativi⁸ maggiormente coinvolti nei progetti IT per il miglioramento della *customer experience* siano, nell'ordine: l'ambito Accesso, che vede i Canali come primario oggetto di interesse per l'intero campione, con interventi diffusi per l'81% dei gruppi e occasionali per il restante 19%; l'ambito *Operations*, in cui le iniziative IT per la CX riguardano prevalentemente i Servizi bancari tipici (57,1% dei gruppi in modo diffuso e 33,3% in modo occasionale), i Sistemi di pagamento, con percentuali lievemente inferiori, e, più distaccata, la Finanza; infine l'ambito Supporto, nel quale rileva un 24% di gruppi che segnala iniziative IT sperimentali nel processo di Gestione relazione clienti (cfr. Figura 23).

Figura 23 - Livello di diffusione di iniziative IT per la CX per ambiti applicativi

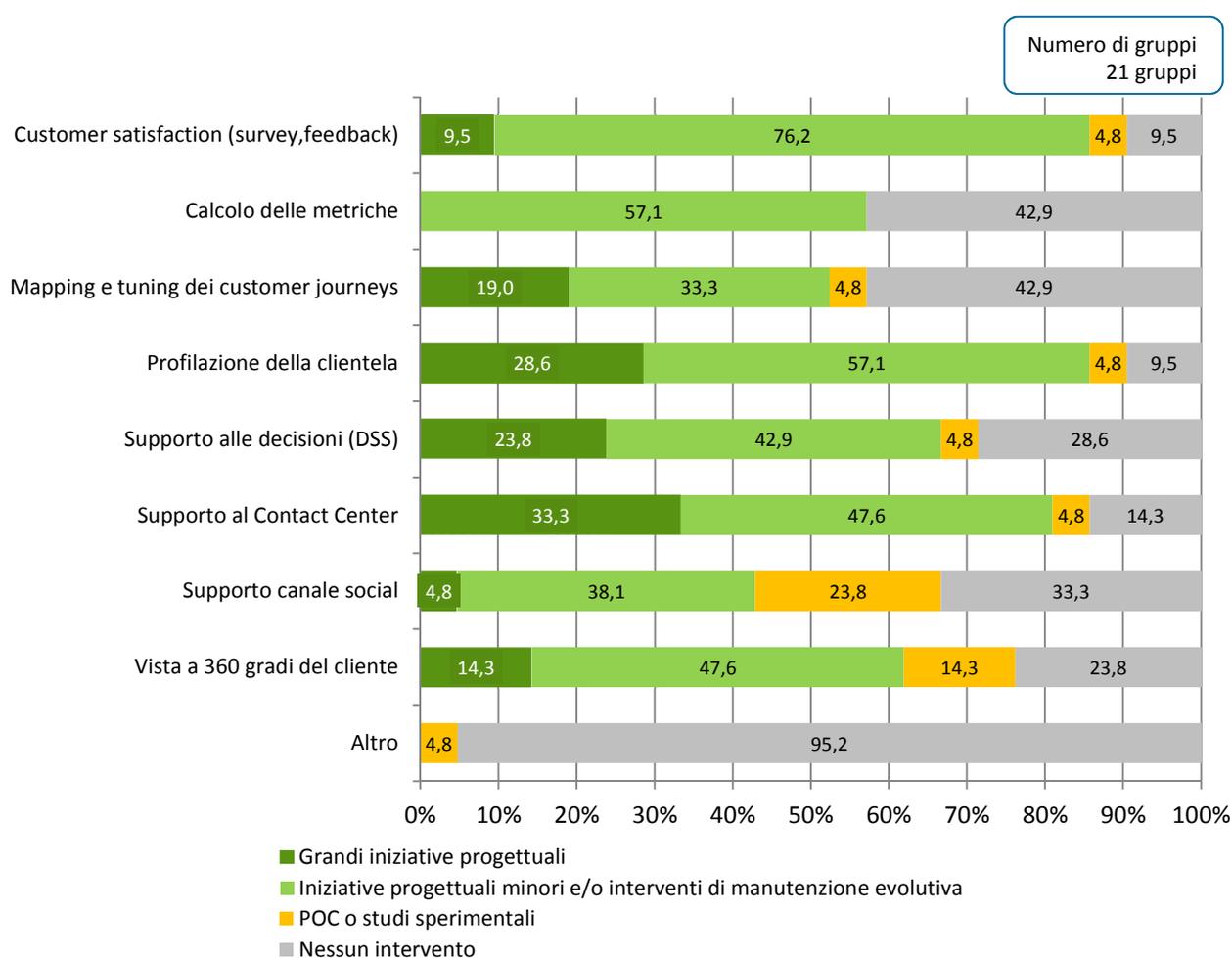


⁸ Gli ambiti applicativi sono tratti dalla mappa applicativa ABI Lab.

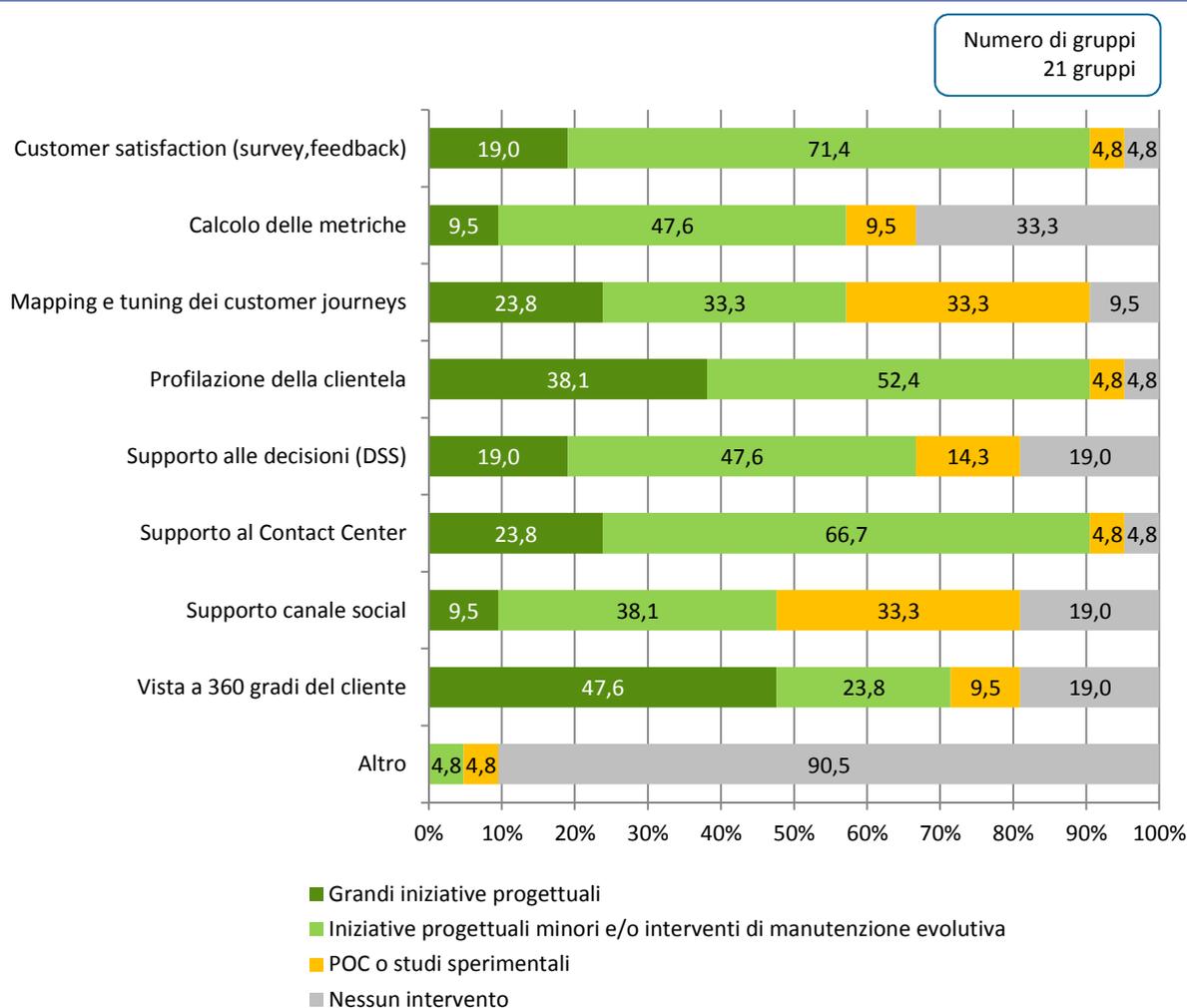
Prendendo a riferimento un *panel* di “ambiti funzionali” potenzialmente interessati da interventi IT per il miglioramento della *customer experience*, emerge che, per tutti, le iniziative progettuali minori e/o gli interventi di manutenzione evolutiva prevalgono sulle grandi iniziative progettuali; gli ambiti maggiormente coinvolti sono *Customer satisfaction* (con *survey, feedback*), Profilazione della clientela e Supporto al *Contact Center*. L’attuazione di POC o studi sperimentali si concentra su Supporto al canale *social* (23,8% dei gruppi) e, in misura minore, su Vista a 360 gradi del cliente (14,3%), ambiti entrambi promettenti per l’obiettivo di ottimizzazione della *customer experience*.

Oltre il 40% del campione non segnala iniziative negli ambiti funzionali Calcolo delle metriche e *Mapping e tuning* dei *customer journeys*, che rappresentano aree di interesse della CX particolarmente estese, coinvolgendo tutti i possibili punti di contatto e tutti i possibili eventi nel rapporto banca-cliente (cfr. Figura 24).

Figura 24 - Portata delle iniziative IT negli ambiti funzionali della CX

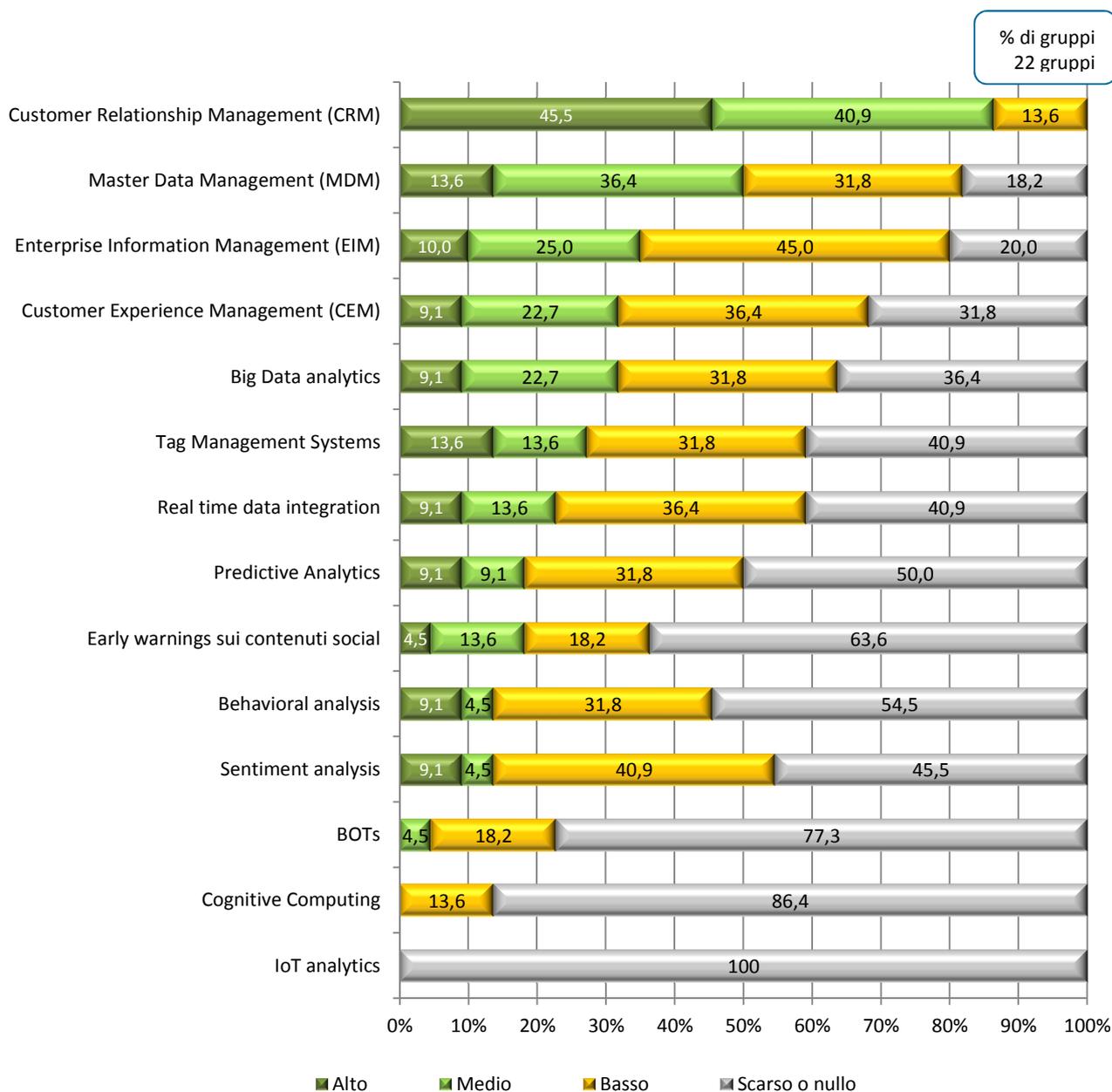


Le previsioni per il biennio 2017-2018 confermano la rilevanza degli ambiti funzionali già oggetto di iniziative IT, con alcune linee di evoluzione più marcate, in particolare per Vista a 360 gradi del cliente, interessata da grandi iniziative progettuali per circa la metà del campione, seguita da Profilazione della clientela; segno di grande attenzione all’evoluzione della CX da parte dei gruppi è inoltre il maggior ricorso generalizzato a POC o studi sperimentali, segnalato da circa un terzo del campione per gli ambiti *Mapping e tuning* dei *customer journeys*, di maggior impatto innovativo, e Supporto al canale *social*, già coinvolto in sperimentazioni (cfr. Figura 25).

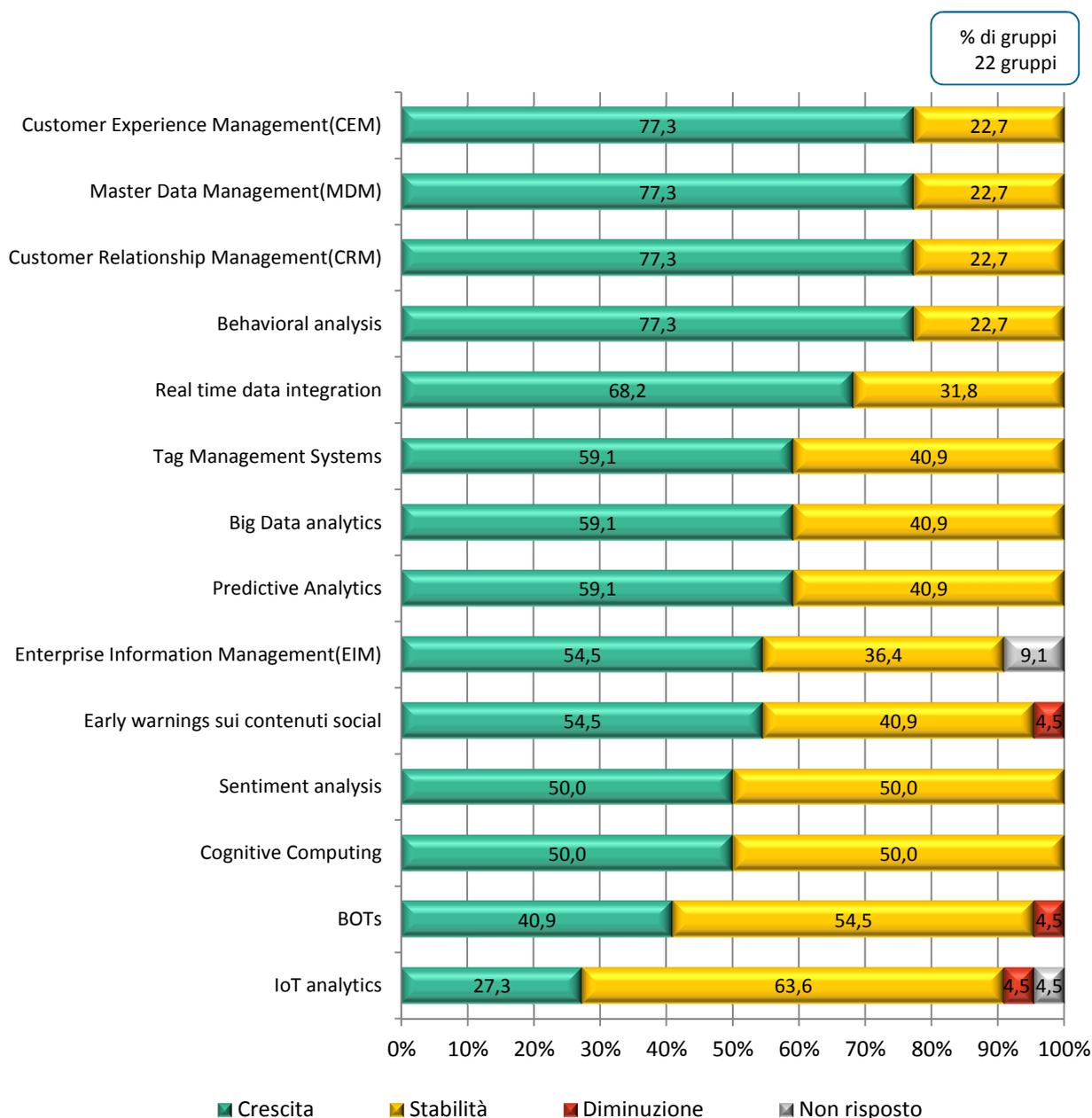
Figura 25 - Portata delle iniziative IT negli ambiti funzionali della CX – previsione 2017-2018


3.2 Tecnologie a supporto della CX

Spostando l'attenzione sul livello di utilizzo delle principali tecnologie in senso lato (ossia, strumenti, *tools*, soluzioni, prodotti, ...), adottate nei progetti IT a supporto della CX, emerge, accorpare i livelli alto e medio, che lo strumento di gran lunga più consolidato è il CRM (*Customer Relationship Management*), indicato dall'86,4% del campione; seguono soluzioni per il miglioramento della *governance* e della qualità dei dati strutturati e non, quali MDM (*Master Data Management*) e EIM (*Enterprise Information Management*), utilizzati a livello medio-alto rispettivamente dal 50% e del 35% dei gruppi, mentre il CEM (*Customer Experience Management*), piattaforma pensata specificamente per la CX, presenta un analogo livello di utilizzo soltanto per il 31,8% dei gruppi, a pari merito con *Big data analytics*; quasi tutte le altre tecnologie considerate, anch'esse orientate soprattutto allo sfruttamento e all'analisi complessa dei dati, non solo presentano percentuali di utilizzo inferiori, ma sono dichiarate di impiego scarso o nullo da una fascia compresa tra il 40% e il 60% del campione; tra le tecnologie innovative spiccano i Bot, segnalati dal 22,7% del campione, seppure con un utilizzo prevalentemente basso, seguiti da *Cognitive computing*, mentre scarso o nullo risulta ancora il ricorso a *IoT analytics* (cfr. Figura 26).

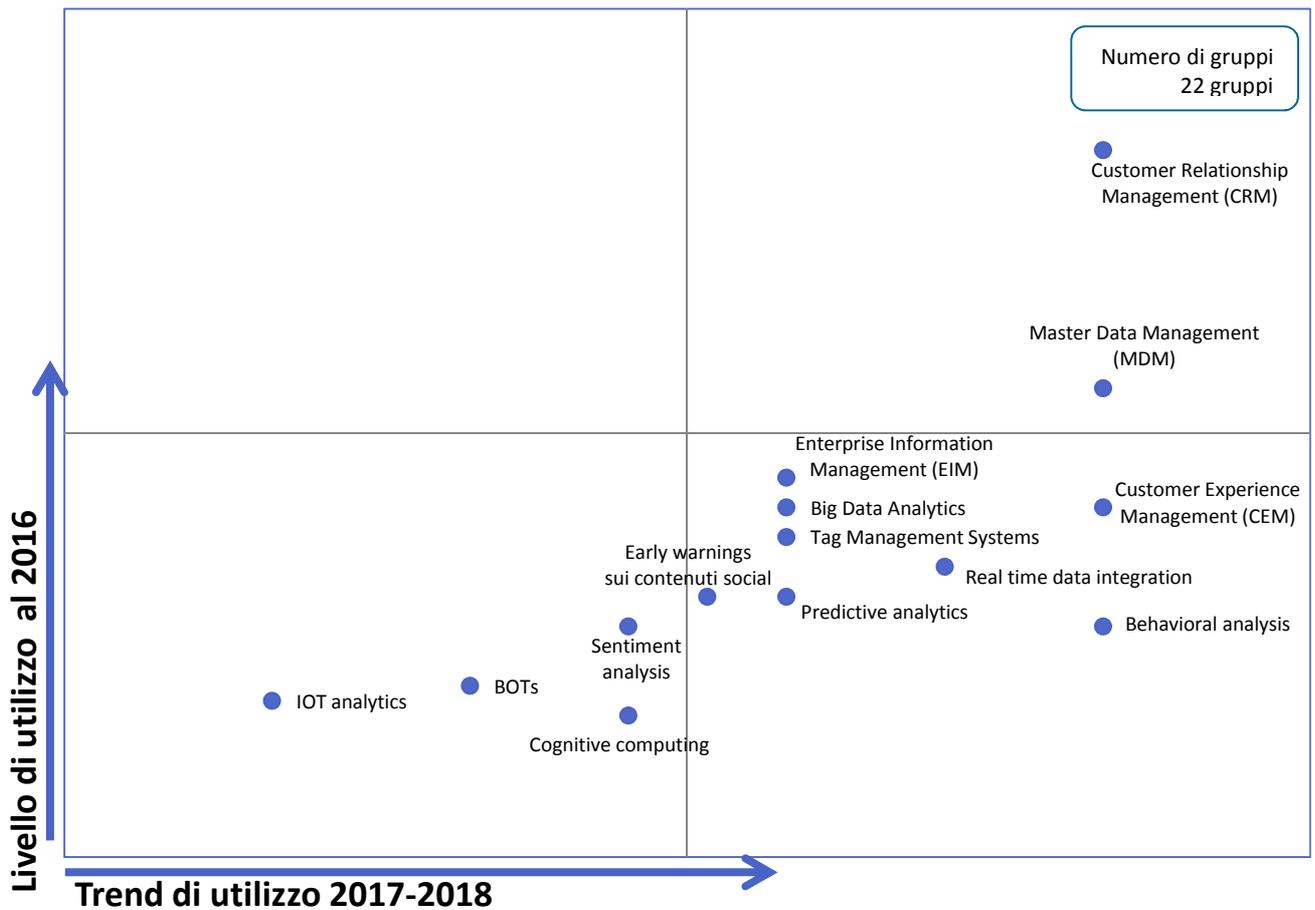
Figura 26 - Livello di utilizzo delle tecnologie IT per la CX


La previsione di utilizzo delle tecnologie prese in esame, con riferimento al biennio 2017-2018, evidenzia una crescita generalizzata, segnalata da oltre la metà dei gruppi, per quasi tutti gli ambiti considerati, con un'intensità particolare (77,3% del campione) per CEM, MDM, CRM e *Behavioral Analysis*, che risale nettamente nella classifica a scapito dell'EIM. In coda le tecnologie meno mature, ma anch'esse in crescita significativa, in particolare *Cognitive computing* e *Sentiment analysis* (entrambe indicate in aumento dal 50% dei gruppi), Bot (40,9%) e, da ultimo, *IoT analytics* che passa dall'attuale utilizzo scarso o nullo dichiarato da tutti i gruppi, a una previsione di aumento formulata da oltre un quarto del campione (cfr. Figura 27).

Figura 27 - Previsione di utilizzo delle tecnologie IT per la CX nel 2017-2018


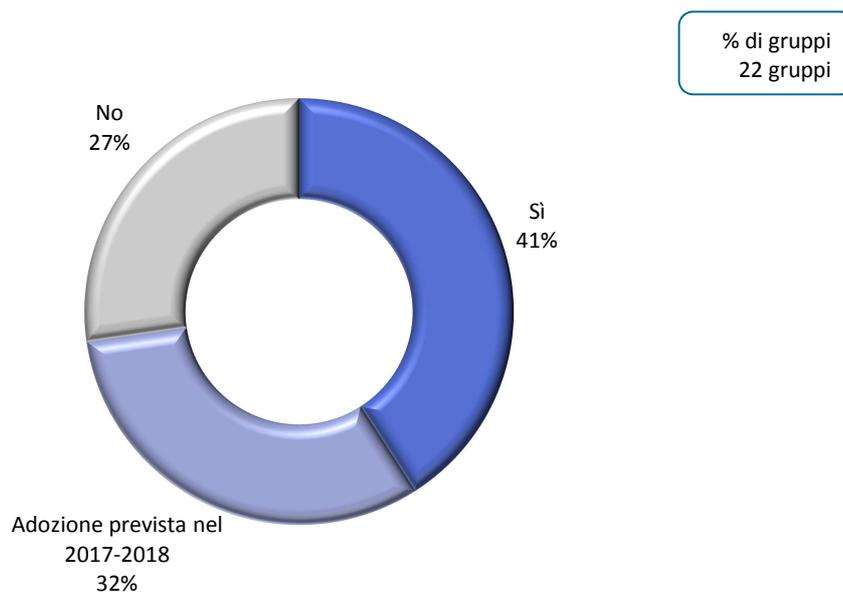
Correlando il livello di utilizzo attuale delle tecnologie per la CX con il corrispondente *trend* di utilizzo previsto per il 2017-2018, si ottiene una rappresentazione sintetica del loro posizionamento relativo. Ne emerge che le tecnologie già attualmente più utilizzate, quali CRM e MDM, presentano comunque un *trend* di crescita molto elevato, confermando il loro stato di “consolidate”; all’opposto si collocano le tecnologie meno mature, quali IoT *analytics*, Bot, *Cognitive computing*, *Sentiment analysis*, al momento poco diffuse ma decisamente promettenti nel prossimo futuro; tutte le altre tecnologie prese in esame, che presentano ancora un moderato livello di diffusione, si collocano nel quadrante delle “emergenti”, caratterizzato da un *trend* di utilizzo in netto aumento, con punte di crescita più marcate per CEM, *Behavioral analysis* e *Real time data integration* (cfr. Figura 28).

Figura 28 - Posizionamento attuale e prospettico delle tecnologie IT per la CX



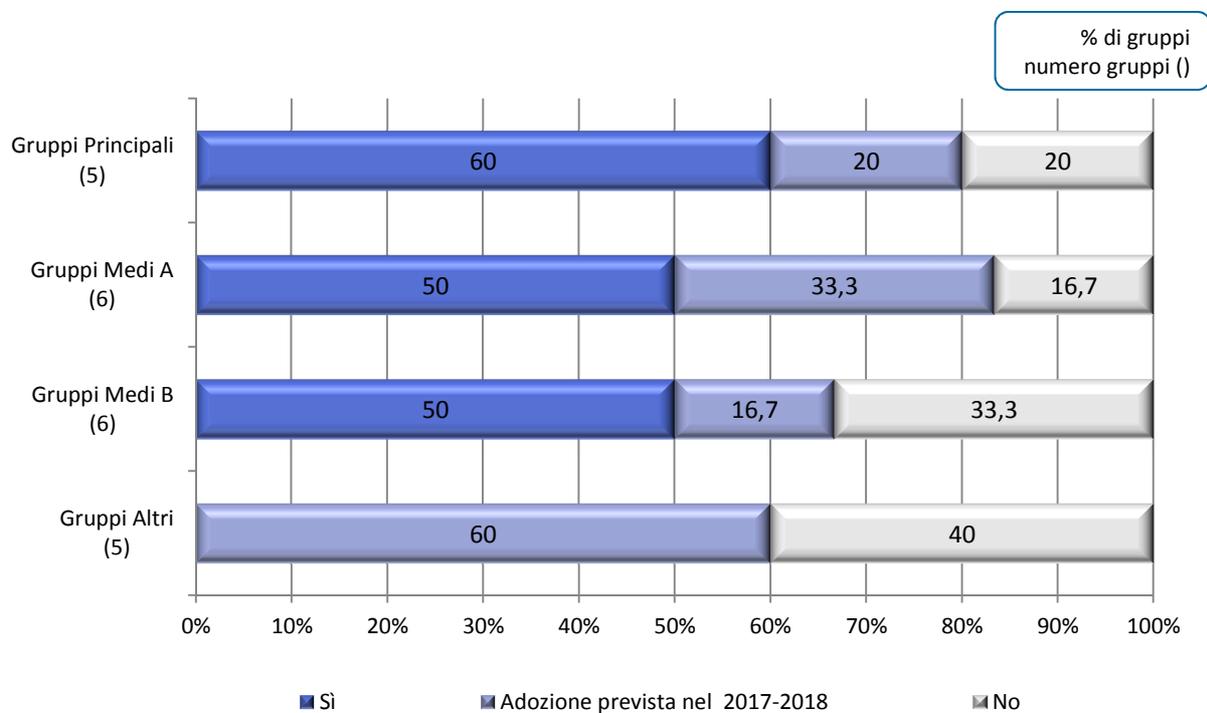
Spostando il *focus* sulle soluzioni CIAM (*Customer Identity Access Management*), specificamente pensate per garantire l'accesso sicuro della clientela tramite i canali digitali e assicurare al contempo un'interazione ottimale, emerge che circa tre quarti del campione le ha all'attenzione e tra questi il 41% le ha già in uso (cfr. Figura 29).

Figura 29 - Utilizzo di soluzioni CIAM nei progetti IT per la CX



Il dettaglio per classe dimensionale mostra che tra i gruppi Principali e Medi una percentuale compresa tra il 50 e il 60% ha già adottato soluzioni CIAM, mentre i gruppi Altri colmeranno in parte il divario solo nel biennio 2017-2018 (cfr. Figura 30).

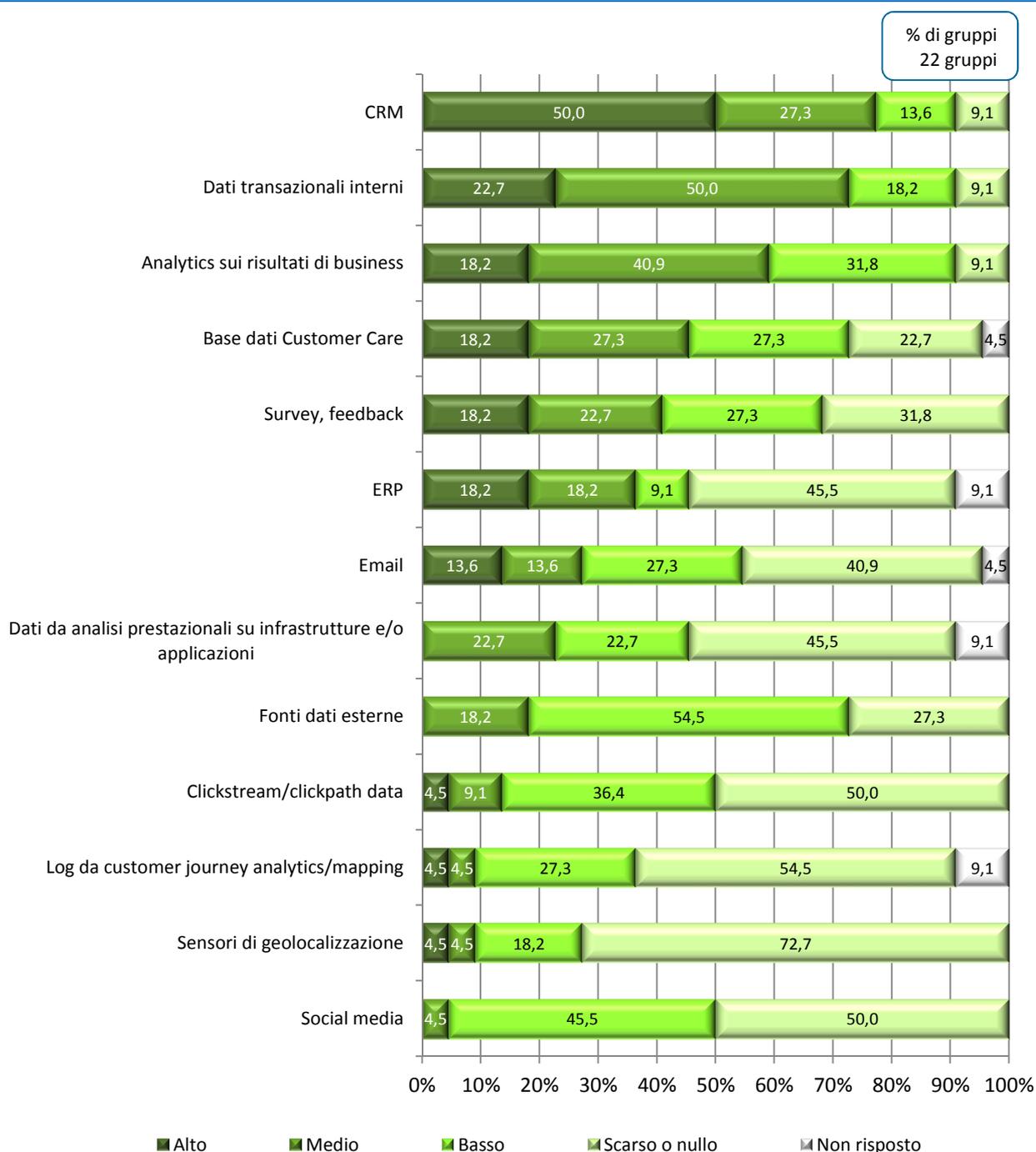
Figura 30 - Utilizzo di soluzioni CIAM nei progetti IT per la CX per classe dimensionale



3.3 Le fonti dati nei progetti IT per la CX

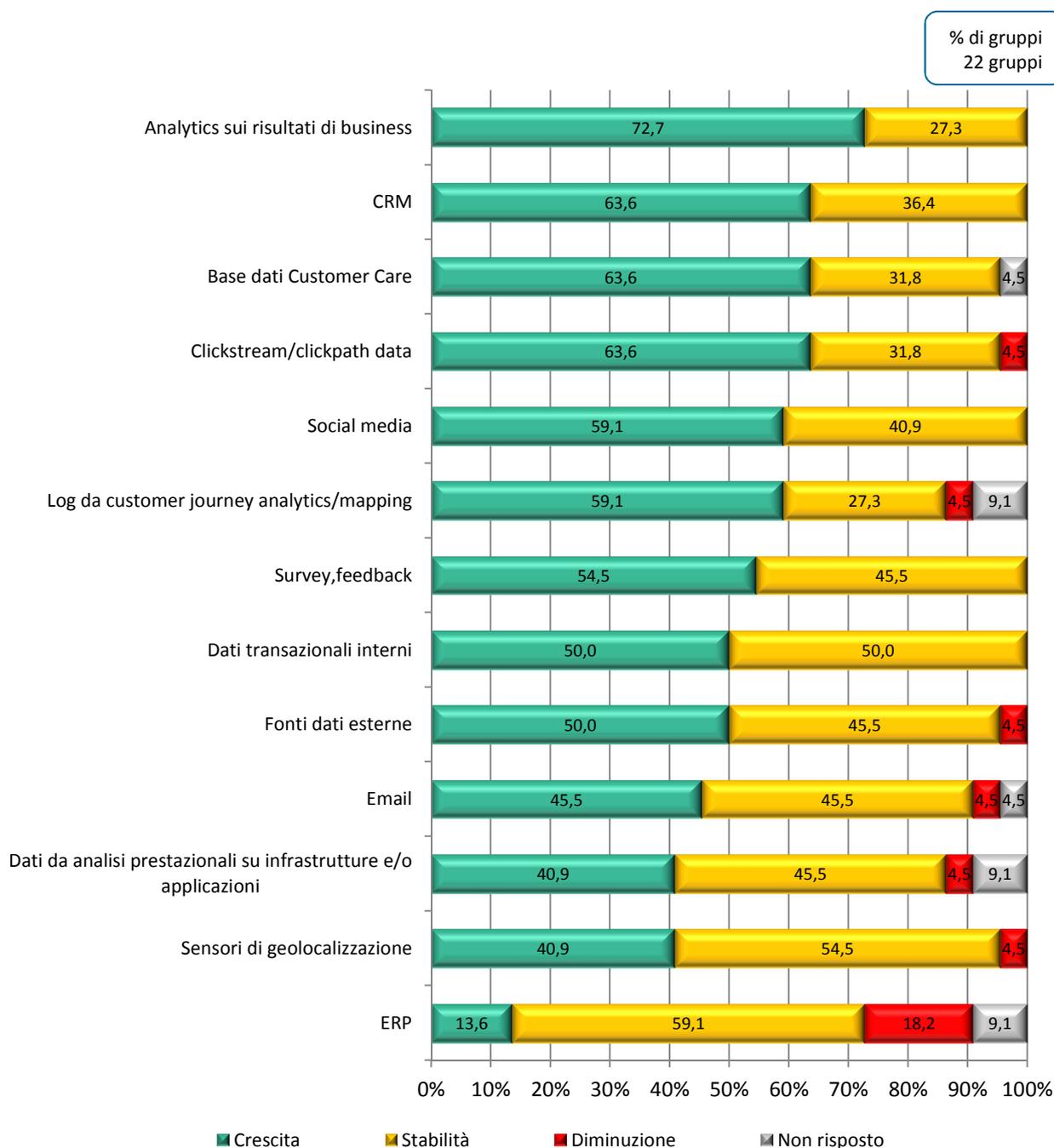
I dati costituiscono un elemento fondamentale per il miglioramento della *customer experience*, che necessita della maggior quantità possibile di informazioni ad elevato indice di qualità per dispiegare tutte le sue potenzialità. Dall'analisi delle varie fonti dati, interne ed esterne, a cui attingono i gruppi per le iniziative IT in ambito CX, emerge che, accorpando i livelli di utilizzo alto e medio, si collocano ai primi posti il CRM (77,3% dei gruppi, dei quali il 50% con livello alto), i dati transazionali interni (72,7%, dei quali il 50% con livello medio) e *analytics* sui risultati di *business* (59,1%); i dati provenienti da *survey* e *feedback* sono sfruttati solo dal 40,9% del campione, mentre le fonti dati esterne e i *social media*, sebbene indicati da tutti i gruppi, non superano ancora il livello di utilizzo medio, attestandosi prevalentemente sul livello basso (cfr. Figura 31).

Figura 31 - Livello di utilizzo delle fonti dati nei progetti IT per la CX



La previsione per il biennio 2017-2018, indipendentemente dal livello di utilizzo attuale, mostra un *trend* prevalentemente in crescita per quasi tutte le fonti dati, in particolare per gli *Analytics* sui risultati di *business*, al primo posto, con un aumento segnalato da un consistente 72,7% del campione; seguono CRM, Base dati del *customer care* e, colmando un *gap* significativo, *Clickstream/clickpath data*, tutti indicati in crescita dal 63,6% dei gruppi; interessante osservare il recupero dei *Social media* che si collocano al quinto posto (59,1%), superando nettamente i dati transazionali interni, al secondo posto per livello di utilizzo attuale. Infine l'ERP registra il decremento più marcato, segnalato dal 18,2% dei gruppi (cfr. Figura 32).

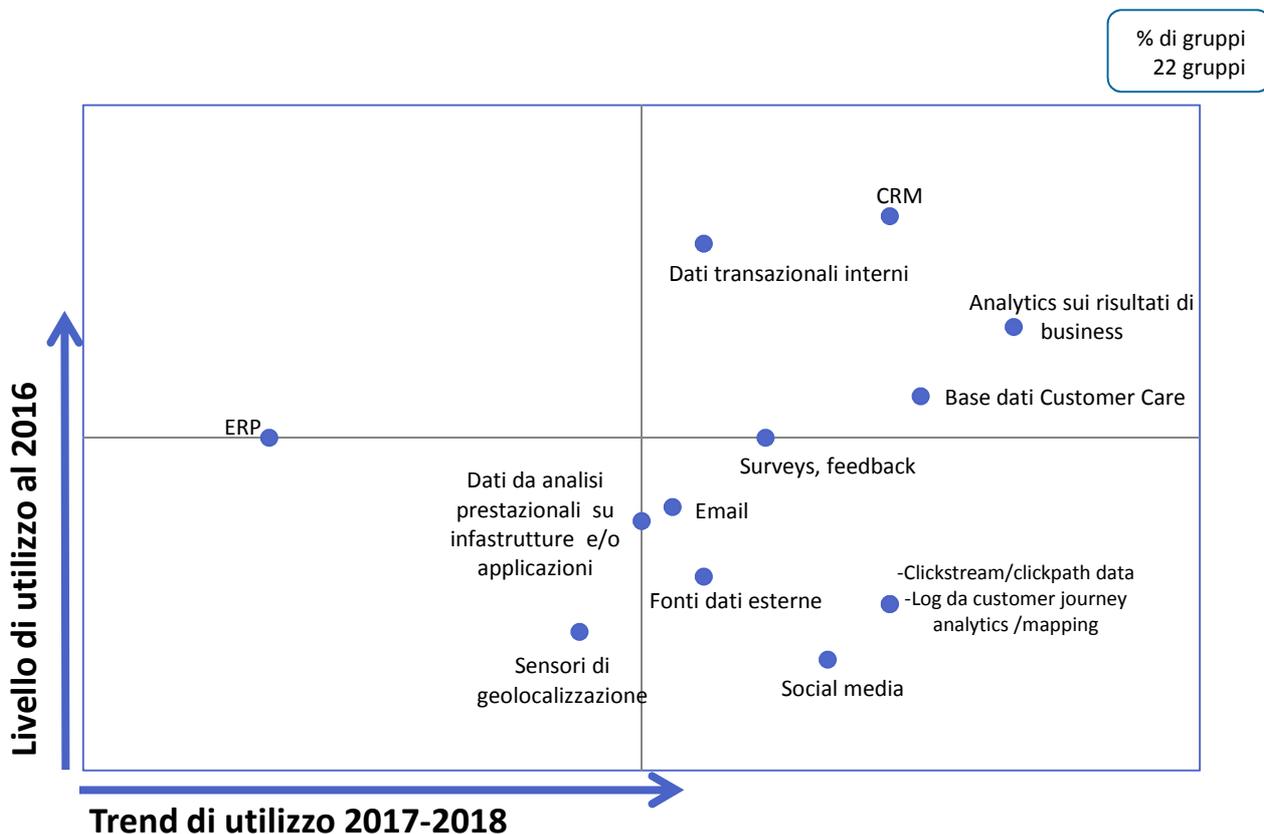
Figura 32 - Previsione di utilizzo delle fonti dati nei progetti IT per la CX nel 2017-2018



Correlando, analogamente a quanto fatto per le tecnologie, il livello di utilizzo attuale delle fonti dati per la CX con il corrispondente *trend* di utilizzo previsto nel biennio 2017-2018, si ottiene una rappresentazione sintetica del loro posizionamento relativo. Ne emerge che le fonti dati già attualmente più utilizzate continuano a presentare un *trend* di crescita molto elevato, in particolare gli *Analytics* sui risultati di

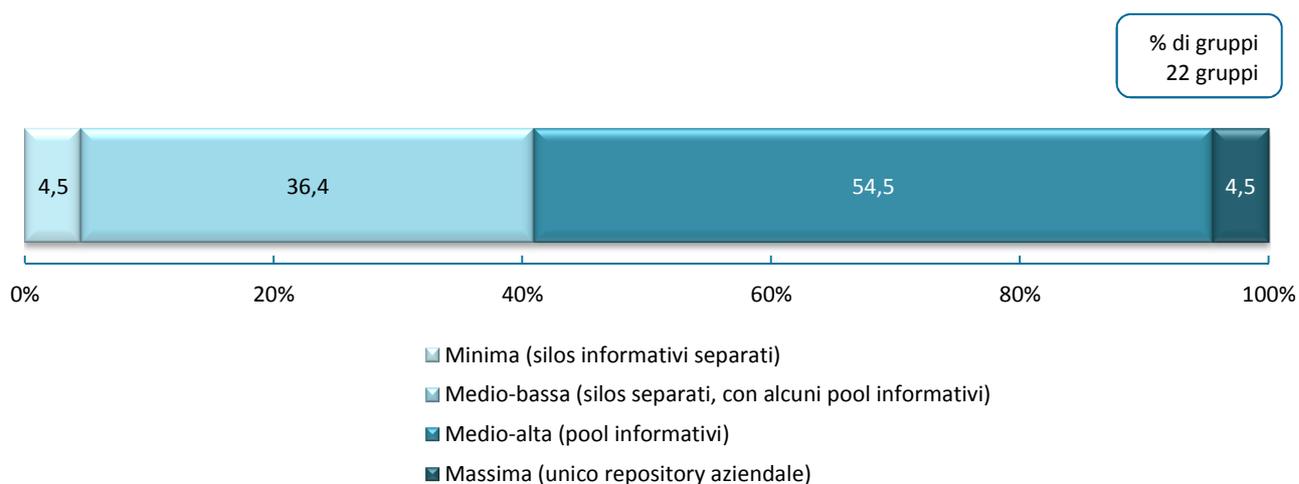
business, la Base dati Customer Care e il CRM, confermandosi fonti consolidate per la CX. Tra le fonti dati attualmente meno sfruttate, spiccano a pari merito, per il promettente trend di crescita, Clickstream/clickpath data e Log da customer journey analytics/mapping, affiancate da Social media (cfr. Figura 33).

Figura 33 - Posizionamento attuale e prospettico delle fonti dati per la CX



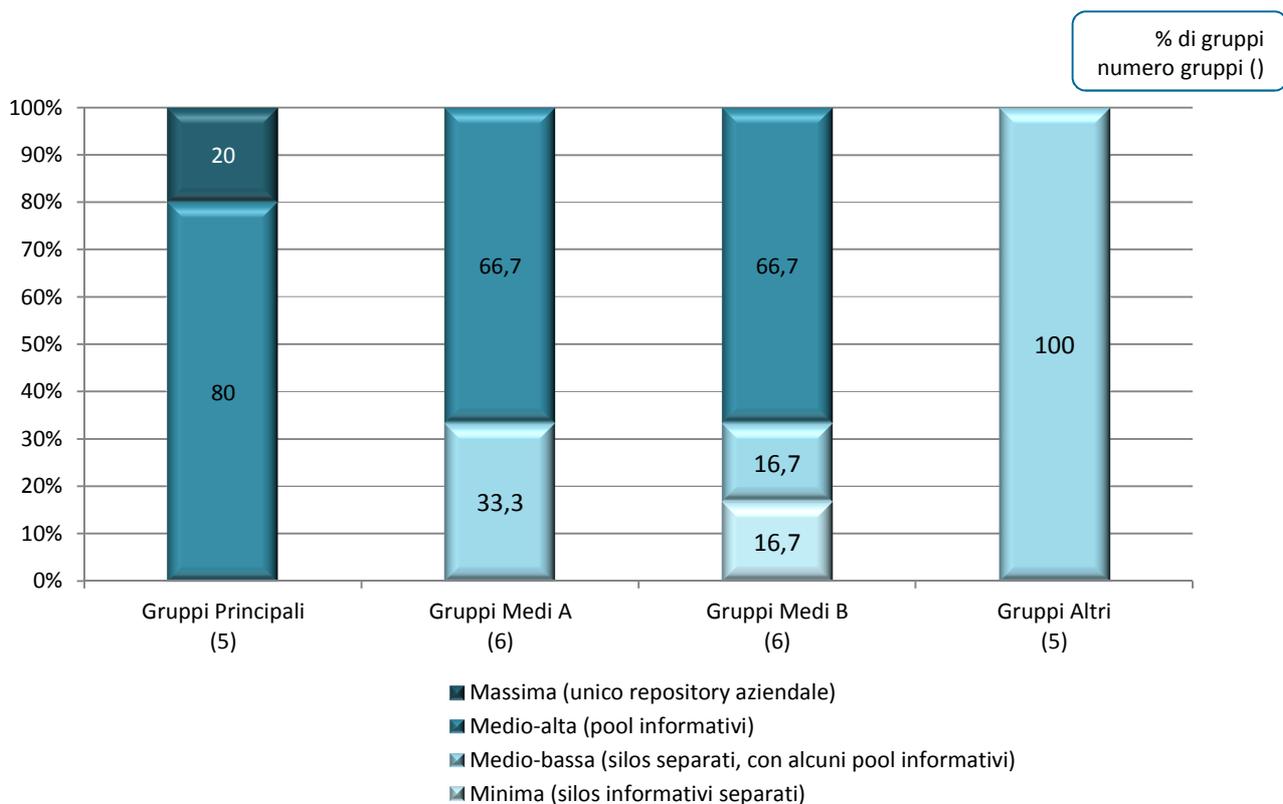
La condivisione dei dati fra le diverse soluzioni IT realizzate per la CX costituisce un importante fattore abilitante, in grado di potenziare ed ampliare i benefici conseguiti a livello aziendale. Dall'analisi del livello di integrazione esistente tra i dati utilizzati per la CX, risulta che oltre la metà dei gruppi ha raggiunto un livello di integrazione medio-alto, con pool informativi a supporto di più funzioni, mentre il 36,4% del campione si attesta su un livello medio-basso, con silos informativi separati e solo alcuni pool condivisi per specifiche esigenze; un solo gruppo ha realizzato un'integrazione massima, avvalendosi di un unico repository aziendale (cfr. Figura 34).

Figura 34 - Livello di integrazione dei dati tra le soluzioni IT per la CX



L'approfondimento per classe dimensionale evidenzia una relazione tra dimensione operativa e livello di integrazione dei dati: solo i gruppi Principali infatti dichiarano un livello di integrazione non inferiore a medio-alto, a fronte dei gruppi Medi A Medi B che invece non superano tale livello, dichiarato da circa due terzi della classe dimensionale; infine la totalità dei gruppi Altri si attesta sul livello medio-basso (cfr. Figura 35).

Figura 35 - Livello di integrazione dei dati tra le soluzioni IT per la CX per classe dimensionale



Capitolo 4. Note metodologiche

4.1 Generalità

L'indagine è basata su uno specifico questionario, pubblicato sul sito Internet della CIPA (www.cipa.it); i dati sono stati acquisiti tramite l'infrastruttura di raccolta dati via Internet (INFOSTAT) della Banca d'Italia, accessibile, mediante apposito *link*, dal sito della CIPA.

La classificazione utilizzata nell'analisi del campione dei gruppi bancari è riportata nel successivo paragrafo 4.2.

Le elaborazioni relative alla ripartizione percentuale di grandezze vengono effettuate rapportando le diverse componenti al totale e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %").

Le percentuali di gruppi indicate nelle rappresentazioni grafiche ("% di gruppi") sono calcolate rapportando il numero di elementi che forniscono una specifica risposta rispetto al totale dei rispondenti. In alcune analisi, un singolo elemento può fornire più risposte e quindi comparire più volte nelle percentuali fornite; in tal caso viene riportata l'indicazione "risposte multiple".

I valori numerici riportati su alcuni grafici possono risentire dell'arrotondamento alla prima/seconda cifra decimale. Pertanto, la somma dei valori rappresentati può non risultare pari al 100%.

4.2 Campione dei gruppi bancari

Alla presente indagine hanno aderito 22 gruppi, opportunamente selezionati fra i primi gruppi bancari per totale attivo sulla base di criteri di omogeneità operativa. Al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile affini, agli stessi è stata assegnata la classificazione per dimensione operativa, utilizzando lo stesso criterio adottato nella Rilevazione economica - esercizio 2015⁹.

Applicando tale classificazione, il campione risulta così composto: 5 gruppi Principali, 12 gruppi Medi (6 Medi A e 6 Medi B) e 5 gruppi Altri (cfr. Tabella 1).

Nella presente indagine con il termine "gruppo" si indica la realtà del gruppo all'interno del perimetro nazionale, limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell'attività bancaria (c.d. perimetro CIPA).

⁹ Il criterio prevede l'utilizzo, come parametro dimensionale, del "Totale Attivo" (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Il "Totale Attivo" considerato (al 31.12.2015) si riferisce al gruppo bancario comprensivo di tutte le sue componenti, bancarie e non bancarie, soggette a normativa prudenziale. Pertanto le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

- **Principali** per totale attivo > 100 miliardi di euro;
- **Medi A** per totale attivo ≤ 100 miliardi e > 36 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 36 miliardi e > 20 miliardi;
- **Altri** per totale attivo ≤ 20 miliardi.

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione

5 gruppi Principali	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
5034	Gruppo Banco Popolare
6 gruppi Medi A	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6230	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
10631	Gruppo bancario Mediobanca
6 gruppi Medi B	
3032	Credito Emiliano – CREDEM
3104	Gruppo Deutsche Bank
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6175	Gruppo CARIGE
5 gruppi Altri	
3311	Gruppo Banca Sella
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
20052	Gruppo bancario Unipol Banca