

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

*CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN*

*ECONOMIA E DIREZIONE DELLE IMPRESE*

**Cattedra di Organizzazione Aziendale Avanzato**

**GESTIONE INNOVATIVA DEI SERVIZI E DEI FLUSSI  
DOCUMENTALI NELLE ORGANIZZAZIONI BANCARIE:  
IL CASO HELLO BANK!**

**RELATORE**

**Chiar.mo Prof.  
Nunzio Casalino**

**CORRELATORE**

**Chiar.mo Prof.  
Americo Cicchetti**

**CANDIDATO**

**Mariangela De Nigris  
Matr. 653571**

# ANNO ACCADEMICO 2013-2014

## INDICE

	Pagina
Indice delle tabelle	4
<b>INTRODUZIONE</b>	6
<i>Capitolo primo</i>	
<b>ANALISI DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO BANCARIO ITALIANO</b>	10
1.1 L'AMBIENTE DI RIFERIMENTO: AMPIEZZA E PROSPETTIVE	12
1.1.1 Il sistema impresa	12
1.1.2 Il quadro normativo e regolamentare	22
1.1.3 L'importanza della tecnologia	24
1.2 ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO: GLI ATTORI	25
1.2.1 I clienti	25
1.2.2 I prodotti sostitutivi	28
1.2.3 Nuovi concorrenti e potenziali entranti	29
1.2.4 I fornitori	30
1.3 LE STRATEGIE BANCARIE	32
1.3.1 Le strategie di leadership di costo, differenziazione e focalizzazione	32
1.3.2 Le strategie di diversificazione e internazionalizzazione	37
1.4 LE TIPOLOGIE BANCARIE	42
<i>Capitolo secondo</i>	
<b>CANALI DI VENDITA E DISTRIBUZIONE</b>	44
2.1 UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO: LA BANCA DIGITALE	46

2.2 IL MOBILE BANKING	50
2.2.1 Il Mobile Banking: le principali applicazioni	50
2.2.2 Il Mobile Banking in Italia	61
2.3 I PROMOTORI FINANZIARI	62

*Capitolo terzo*

**SOCIAL BANKING, COME CAMBIA LA RELAZIONE TRA BANCA E CLIENTI** 67

3.1 LA DIFFUSIONE DEI SOCIAL NETWORK	69
3.2 LA PRESENZA DELLE BANCHE SUI SOCIAL MEDIA	76
3.3 L'IMPATTO DELLA DIFFUSIONE DEI SOCIAL NETWORK SUL BUSINESS DELLE BANCHE	85
3.4 APPROCCIO, FINALITÀ E STRUMENTI: I RISULTATI DELLA SURVEY	90

*Capitolo quarto*

**NUOVI MODELLI DI FILIALE E SOLUZIONI TECNOLOGICHE** 96

4.1 EVOLUZIONE DEL MODELLO DISTRIBUTIVO	98
4.1.1 Analisi del contesto di riferimento	98
4.1.2 Focus: i fattori socio demografici come driver trainanti delle nuove tendenze	105
4.1.3 La proliferazione degli sportelli in Italia e in Europa: un con- fronto	108
4.2 LE NUOVI FILIALI	109
4.3 DRIVER TECNOLOGICI DEL NUOVO MODELLO DI FILIA- LE	115

*Capitolo quinto*

**CASO STUDIO: LA NASCITA DI HELLO BANK!**

<b>LA BANCA DIGITALE DI BNL</b>	119
5.1 LA BANCA NAZIONALE DEL LAVORO: BREVI CENNI	121
5.2 COME NASCE HELLO BANK!: IL BUSINESS CASE	125
5.2.1 FOCUS SUL PRODOTTO HELLO!SAVING	129
5.3 RINCIPALI INNOVAZIONI: IL PROCESSO DI VENDITA “ON LINE”	131
5.4 I PILASTRI TECNOLOGICI ALLA BASE DI HELLO BANK!	132
5.5 IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI HELLO BANK!	134
5.6 HELLO BANK! E I SUOI COMPETITORS	137
5.7 TREND FUTURI E CRITICITÀ DI HELLO BANK!	143
<b>CONCLUSIONI</b>	148
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	151
<b>SITOGRAFIA</b>	157

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella	Pagina	
1.1	Struttura funzionale semplice	18
1.2	Struttura gerarchico funzionale	19
1.3	Struttura con product manager alle dipendenze della direzione generale	19
1.4	Struttura a matrice	20
1.5	Struttura multi divisionale	21
1.6	Le cinque forze di Porter	26
2.1	Evoluzione attesa dei volumi di vendita per canale	48
2.2	Utilizzo dei canali Banking da parte dei clienti	49
2.3	Presenza di devices suddivisi per segmento in tutto il mondo	51
2.4	Mobile Accounting	54
2.5	Mobile Financial Information	56
2.6	Utilizzo dei servizi di Mobile Financial Information	57
3.1	Utilizzo di internet in Italia (milioni di utilizzatori)	69
3.2	Utilizzo di internet per fasce di età	70
3.3	Tipologia di utilizzo di internet, % sul tot della popolazione	71
3.4	% di social media utilizzati nelle aziende	75
3.5	% di organizzazioni che ricorrono ai social media	77
3.6	Presenza sul sito web di link che rimandano ai social % di contenuti postati su Facebook	77
3.7	Uso di almeno un social media, % sul tot delle banche osservate	79
3.8	Social media maggiormente utilizzati dagli utenti per discussioni sulle banche	80
3.10	Banche che hanno conquistato un maggior di followers su Fb	81
3.11	Banche che hanno conquistato un maggior numero di followers su Twitter	82
3.12	Andamento di critiche a seguito dell'introduzione dei social media	84
3.13	Posizionamento delle aziende rispetto al tema Big Data	87
4.1	Determinanti dello squilibrio bancario	89
4.2	Evoluzione del modello distributivo	101
4.3	Proiezione della diffusione del Banking online	104
4.4	Le tipologie di filiale	108
		114

5.1	Collaborazione degli attori nel processo di costituzione di una banca digitale	135
5.2	Organigramma HelloBank!	136
5.3	Le banche digitali in Italia	138
5.4	La diversi fazione per strategia di canale dei digital players	140
5.5	Prime tre posizioni della classifica Best Home Banking	142
5.6	Spese e interessi per un conto corrente tipo: il giudizio dei clienti	143
5.7	Mutui online secondo diversi target di consumatori	145

## INTRODUZIONE

Il cuore della ricerca affonda le proprie radici nell'analisi del processo evolutivo e di trasformazione che sta interessando lo scenario economico mondiale negli ultimi venti anni, con una particolare attenzione al settore bancario e i nuovi metodi di distribuzione dei servizi, orientati sempre di più verso quelli che ad oggi sono chiamati canali social. La ricerca ha posto l'attenzione su una delle banche digitali di recente formazione: Hello bank! andandone ad approfondire i trend e le criticità ad essa inerenti. Lo studio è articolato in cinque capitoli.

Il primo capitolo analizza il contesto organizzativo bancario attuale ponendo l'attenzione sul fenomeno della globalizzazione dell'economia che rappresenta ad oggi un evento manifesto, intriso di una molteplicità di cambiamenti che vanno ad influenzare non solo la vita del singolo ma anche quella delle imprese in generale, costrette ad adeguare e modificare i propri modelli di riferimento per poter stare al passo con i tempi. Il fattore che più di ogni altro rappresenta l'elemento qualificante e trainante del processo evolutivo è sicuramente la tecnologia. Il web e le potenzialità ad esso connesse hanno rappresentato un'esplosione di opportunità e possibilità tali da non poter essere ignorate dagli organismi bancari. Si va quindi ad analizzare quelle che sono le variabili endogene ed esogene al contesto, al fine di poter perimetrare quello che è il raggio d'azione all'interno del quale l'organismo bancario può operare. Giova ricordare che il quadro normativo bancario attuale è molto complesso, soprattutto a seguito della crisi finanziaria del 2008 che ha avuto un impatto circoscritto sulla regolamentazione finanziaria ponendo alla base quelli che sono dei pilastri che nessun organo istituzionale può ignorare o trascurare. Dopo aver delineato l'area di manovra, si approfondisce l'analisi riguardante l'arena competitiva, sottolineando le tipologie di attori operanti in questo contesto e le soluzioni organizzative meglio rispondenti ad esso. Una volta definito l'ambiente di riferimento, la banca può decidere di porre in essere la propria

strategia che può ramificarsi in: strategia di costo, di differenziazione e focalizzazione. La prima si sostanzia nella capacità di offrire un servizio simile a quello dei competitor ma ad un prezzo inferiore oppure fornire un servizio distintivo tale da spingere il consumatore a pagare di più per usufruirne. consiste nell'attribuire al prodotto o al servizio offerto attributi che fanno sì che il valore riconosciuto dal mercato aumenti, avendo consequenzialmente una maggiore distinguibilità rispetto a quello dei competitor. Essa può concretizzarsi nell'estensione di linee di prodotti offerti, ampliamento della gamma, generando incremento di valore che va ad influenzare il grado di integrazione con altri prodotti per la soddisfazione di un macro bisogno del cliente. La strategia di focalizzazione si sostanzia nella ricerca di una posizione di vantaggio assoluto nei costi o di differenziazione in un'area molto circoscritta del mercato. Rispetto alle precedenti, tale strategia presenta il vantaggio importante che l'impresa converge i propri sforzi economici e strategici in un contesto limitato e quindi può beneficiare di una maggiore competitività e di favorire la specializzazione delle risorse e delle conoscenze da parte dell'impresa, con una migliore capacità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business. L'ultima parte del capitolo illustra le diverse tipologie bancarie.

Il secondo capitolo si focalizza su quelli che sono i canali di vendita e di distribuzione attuali, ponendo l'accento su: la banca digitale, il mobile banking e la figura del promotore finanziario. La banca digitale che rappresenta il fulcro della ricerca, definisce ad non solo un nuovo canale di distribuzione ma un nuovo modello organizzativo in toto. Ad essere digitale non è solo il concetto di banca in sé ma i modi con cui la stessa entra in contatto con la clientela. Modi del tutto innovativi, nuovi, frutto delle nuove tendenze che stanno caratterizzando il nuovo millennio. I canali principali infatti sono: l'internet banking, il phone banking e il mobile banking. Cambia il modo di fare banca, cambia il consumatore e le sue esigenze tese sempre più ad un approccio digi-

tal più che fisico- tradizionale. Dopo una breve panoramica della banca virtuale che verrà ripresa più volte nel corso della trattazione, si va ad approfondire il fenomeno del Mobile Banking concentrandosi su le tipologie presenti al suo interno (Mobile Accounting, Brokerage e Financial Information), le applicazioni mediante il quale viene erogato questo servizio e gli attributi che deve possedere al fine di presentarsi vincente nei confronti della clientela. Infine si va a compiere una descrizione del promotore finanziario, in particolare definendo le mansioni e i doveri cui egli stesso è tenuto a rispettare.

Il terzo capitolo riguarda il fenomeno del social banking, e in particolare il cambiamento che negli ultimi anni sta interessando la relazione banca-cliente. Gli italiani e non solo, stanno mostrando soprattutto negli ultimi anni una sempre più elevata propensione a mezzi di comunicazione digitali: i social network. Essi rappresentano lo strumento attraverso il quale gli utenti della rete esprimono le proprie opinioni, ricevono informazioni e si confrontano con gli altri users. Una vera e propria epidemia che si sta diffondendo a macchia d'olio non solo tra i più giovani ma anche verso coloro che appartengono ad un'altra generazione legata ai mezzi di comunicazione tradizionali. Di fatto Facebook, Twitter e LinkedIn, vanno ad impattare anche sull'organizzazione bancaria nella sua totalità, che per avvicinarsi alla clientela deve necessariamente presidiare questi nuovi canali social. Canali social utili ma altrettanto pericolosi come una lama a doppio taglio, che se da un lato permettono una maggiore immediatezza e espansione di comunicazione possono allo stesso tempo ritorcersi contro alla banca che li ha lanciati mediante feedback negativi, critiche e polemiche da parte della clientela.

Il capitolo quarto tratta dell'evoluzione del modello distributivo e i nuovi modelli di filiale che si stanno imponendo con l'avvento della tecnologia. Si delinea un breve excursus storico dello sportello andando a sottolineare come nel tempo si sia passati da un approccio monocanale e identificazione banca cliente a un sempre più pregnante approccio multicanale permeato dalla segmenta-

zione di clientela per tipo di mercato, da una forte specializzazione per segmento e del ruolo giocato dall'internet banking. Si prosegue dopodiché con un'analisi comparativa tra la proliferazione degli sportelli in Italia e in Europa fino ad arrivare al nuovo modello di filiale sedimentato. Quest'ultimo consiste in un tipo di modello distributivo più flessibile e leggero capace di evolversi e plasmarsi ai mutamenti ambientali.

Il quinto capitolo pone la propria attenzione sul caso Hello Bank!. Si compie prima una breve analisi del contesto di riferimento a cui essa stessa appartiene, ripercorrendo in poche battute il percorso storico che la Banca Nazionale del Lavoro ha compiuto negli anni. Dopodiché si entra nel vivo della trattazione, attraverso l'approfondimento delle dinamiche del lancio nell'Ottobre 2013 e di una panoramica dell'offerta commerciale da essa proposta sopraelevata a leva di successo indispensabile. Di seguito si analizza il modello organizzativo ad essa sotteso sottolineando le dinamiche ad esso sottostanti. Una volta delineato il profilo della banca nella complessità, si procede con lo studio della medesima all'interno del contesto competitivo andando ad approfondire i punti di forza che le hanno permesso di posizionarsi sul podio dei Best Home Banking attuali. In conclusione si elaborano ed approfondiscono le criticità legate a questo nuovo modo di fare banca nonché il percorso di sviluppo che la medesima intende compiere nel prossimo futuro.

Capitolo I

**Analisi del contesto organizzativo  
bancario italiano**

## *Sommario*

### 1.1 L'AMBIENTE DI RIFERIMENTO: AMPIEZZA E PROSPETTIVE

1.4.1 Il sistema impresa

1.4.2 Il quadro normativo e regolamentare

1.4.3 L'importanza della tecnologia

### 1.5 ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO: GLI ATTORI

1.5.1 I clienti

1.5.2 I prodotti sostitutivi

1.5.3 Nuovi concorrenti e potenziali entranti

1.5.4 I fornitori

### 1.6 LE STRATEGIE BANCARIE

1.6.1 Le strategie di leadership di costo, differenziazione e focalizzazione

1.6.2 Le strategie di diversificazione e internazionalizzazione

### 1.7 LE TIPOLOGIE BANCARIE

## **1.1 L'AMBIENTE DI RIFERIMENTO**

### **1.1.1 Il sistema impresa**

Il sistema impresa non deve essere considerato come mera sommatoria di risorse e attività, quanto piuttosto come configurazione che si viene a delineare nel tempo e in uno specifico ambiente, per cui va collocata nel contesto geografico e storico di competenza, dal quale è determinata o sul quale esercita la propria influenza.

A seconda che le forze agiscano dall'esterno o all'interno dell'ambiente in cui l'impresa è situata, è possibile distinguere tra ambiente generale e ambiente specifico. Prima di analizzare nel dettaglio le citate fattispecie, è opportuno se non indispensabile offrire una definizione di ambiente, così come interpretato nell'ottica socio-economica. L'ambiente può essere definito come l'insieme delle forze che circondano un'organizzazione e possono incidere sul suo modo di operare e sul suo accesso alle risorse scarse<sup>1</sup>. È tutto ciò che sta intorno, è tutto ciò che perimetra saldamente i flussi relazionali, organizzativi che avvengono all'interno; può essere concepito come un insieme di piani o spazi concentrici che si distanziano progressivamente dal soggetto, considerando che la distanza deve essere declinata come livello di intensità, frequenza o interazione con altri soggetti presenti al suo interno. Quindi, come si può ben comprendere le forze ambientali sono di matrice competitiva, regolamentare e tecnologica. Un'organizzazione, intesa come impresa, banca o semplicemente come nucleo familiare, cerca di coordinare le forze che interagiscono nel suo ambiente al fine di ottenere le risorse di cui necessita, per produrre beni e servizi destinati ai clienti-persone fisiche e ai clienti-aziende. L'organizzazione quindi sceglie il proprio ambito organizzativo; inteso come insieme specifico dei beni e servizi prodotti dall'organizzazione, e i clienti e gli altri stakeholder che serve; modularizzando le forze al proprio interno con lo scopo di massi-

---

<sup>1</sup> GARETH R. JONES, *Organizzazione. Teoria, Progettazione, Cambiamento*, pag. 54 e seg.

mizzare la propria capacità di procurarsi le risorse necessarie. È facilmente comprensibile come l'organizzazione può decidere di ampliare in qualsiasi momento i confini del proprio ambiente, ad esempio espandendosi all'estero.

Per avere una panoramica più completa e una più precisa schematizzazione è possibile delineare l'ambiente organizzativo come la somma di due fattori: l'ambiente generale e l'ambiente specifico.

In letteratura si sono susseguite diverse classificazioni delle variabili che influenzano l'ambiente di riferimento. Nei modelli proposti da autori quali Mariti (1990) e Buttà (1991) le variabili di carattere generale si riferiscono a condizioni stabili nel breve periodo, che non agiscono in modo diretto sul soggetto imprenditoriale quanto piuttosto configurano il clima generale entro il quale l'impresa andrà ad inserirsi<sup>2</sup>. Con riferimento all'ambiente generale è possibile individuare le seguenti fattispecie:

1. *Variabili politico- legislative*: agiscono come catalizzatori sulle norme che costituiscono l'ordinamento giuridico e il regime politico vigente;<sup>3</sup>
2. *Variabili ambientali*: si riferiscono alle condizioni naturali e demografiche relative ad una certa zona<sup>4</sup>;
3. *Variabili socio- culturali*: grandezze quali età, sesso, istruzione che influenzano i manager e i dipendenti di un'organizzazione<sup>5</sup>;
4. *Variabili tecnologiche*: si esplicano nell'appropriazione del progresso scientifico e tecnologico che sono alla base dei processi innovativi<sup>6</sup>;
5. *Variabili economiche*: si riferiscono in maggior misura alle condizioni di mercato e alla possibilità da parte dell'impresa di reperire capitali, al

---

<sup>2</sup> PETRETTO L., *Imprenditore ed università nelle start up di impresa*, pag. 63 e seg.

<sup>3</sup> Per esempio le norme che favoriscono specifici interessi, come quelle che impongono dazi doganali sulle automobili di importazioni.

<sup>4</sup> Si pensi alle innumerevoli pressioni degli ambientalisti per ridurre l'inquinamento dell'aria o la quantità dei rifiuti solidi oppure la progettazione e il packaging di prodotti rispettosi dell'ambiente con annesse campagne pubblicitarie improntate sull'ecologia.

<sup>5</sup> In questo contesto rientra l'atteggiamento dell'imprenditore all'interno della società e in particolare il proprio grado di approvazione sociale.

<sup>6</sup> Innumerevoli sono stati nel corso della storia esempi di opportunità imprenditoriali scaturite grazie alla disponibilità di nuove tecnologie.

tipo di sistema che regola la vita produttiva , commerciale e finanziaria di un paese<sup>7</sup>.

L'ambiente specifico invece, può essere descritto come l'ambiente competitivo all'interno del quale l'impresa opera, cioè esso è costituito da tutti gli stakeholder esterni che incidono direttamente sulla capacità dell'organizzazione di procurarsi le risorse di cui necessita<sup>8</sup>. Per tale motivazione l'impresa deve porre in atto una strategia in grado di gestire le relazioni con gli attori esterni al fine di conquistarne col tempo l'appoggio. È facilmente comprensibile come tale assetto strategico non è da configurarsi come statico, quanto come dinamico, capace di modificarsi nel tempo e adeguarsi ai bisogni e alle necessità dei clienti<sup>9</sup>. È intuibile come i bisogni di ciascun cliente differiscono a seconda del territorio, della cultura, del *modus vivendi* e così via. Per tale motivo l'impresa deve essere in grado sempre di customizzare i propri prodotti per adeguarli alle preferenze dei diversi consumatori<sup>10</sup>. Dopo aver compiuto questo step, il secondo passo che l'impresa deve compiere è quello di instaurare relazioni profittevoli con i fornitori e i distributori affinché dispongano delle risorse di cui ha bisogno. Nell'ambiente globale odierno, risulta sempre più complesso per le imprese la decisione di esternalizzare o meno tali operazioni. È una fase delicatissima per l'organizzazione, perché delinea in modo netto il livello di integrazione delle attività (a monte e a valle) e ne determina la struttura dei costi. L'opzione *make* offre il vantaggio di garantire un controllo diretto sugli approvvigionamenti, attività e la qualità del prodotto/servizio offerto. Un ulteriore vantaggio di non trascurabile importanza è che le modalità di elaborazione e gli eventuali segreti industriali permangono all'interno dell'impresa, facendo sì che la stessa possa conquistare un *vantaggio competi-*

---

<sup>7</sup> Importante sottolineare come lo studio di variabili economiche riguardano sia l'aspetto macro che micro dei contesti all'interno dei quali agiscono.

<sup>8</sup> Per stakeholder esterni si fa riferimento ad esempio ai sindacati, ai concorrenti, ai fornitori, ai clienti, al governo; ovvero a tutte quelle figure che hanno il potere di influenzare l'organizzazione nel suo complesso.

<sup>9</sup> Cfr. RAMUSINO COTTA E.; ONETTI A.; *Strategia di impresa. Obiettivi, contesto, risorse, azioni, sviluppo, innovazioni*, pag. 136.

<sup>10</sup> Ad esempio i consumatori europei non amano i cereali con un'abbondante quantità di zucchero, per tale motivo la Kellogg ha modificato i propri prodotti per adeguarli a quelli che sono i gusti del cliente europeo.

tivo importante sui propri competitor. Questo concetto è stato proposto da Michael Porter negli anni '80 in relazione agli studi sul pensiero strategico e sul management delle grandi organizzazioni e da subito ha conosciuto un notevole successo tra il pubblico e gli imprenditori. Il vantaggio competitivo può essere definito come l'insieme dei fattori che permettono all'impresa di essere in vantaggio rispetto ai suoi concorrenti nell'ambito di un particolare settore o contesto produttivo<sup>11</sup>.

La novità importante del concetto introdotto da Porter consta del fatto che si viene a verificare il superamento dell'idea dell'impresa come entità statica e isolata. L'autore infatti sottolinea come l'impresa sia tutt'altro che un'entità isolata quanto piuttosto è da configurarsi come un soggetto che è in grado di spostarsi all'interno del complesso relazionale all'interno del quale esso stesso è situato. Da quanto descritto, l'impresa può essere interpretata come sistema sociale o socio- tecnico aperto. Per custodire la propria *teleonomia*, intesa come attitudine di un sistema aperto a mantenere nel tempo il proprio progetto strutturale nonostante la variazione dei vari componenti<sup>12</sup>, l'impresa è paragonabile ad un soggetto sottoposto a metamorfosi che attua i seguenti mutamenti<sup>13</sup>:

1. *Trasformazione produttiva*: è una trasformazione di utilità, vale a dire che i volumi di fattori produttivi aventi una certa utilità vengono modificati in volumi di prodotti in grado di generare un'utilità maggiore secondo le regole di efficienza volte a massimizzare grandezze quali produttività e qualità;

---

<sup>11</sup> Cfr. DE VITA A.; URCHETTO M; *Il modello Fondart. Guida operativa per il distretto della bicicletta*; pag.55 e seg.

<sup>12</sup> Cfr. MELLA P.; VELO D.; *Creazione di valore, corporate governance e informativa societaria*; pag. 67 e seg.

<sup>13</sup> È possibile distinguere tra teleonomia esogena ed endogena. La prima, può essere definita come attitudine dell'ambiente a mantenere in vita i sistemi che l'ambiente considera utili. La seconda invece, è l'attitudine del sistema a mantenere la propria struttura originaria.

2. *Trasformazione economica*: si cerca di massimizzare l'economicità mediante scelte di mercato aventi come fine ultimo quello di ampliare il divario tra ricavi e costi di produzione, quindi il risultato operativo<sup>14</sup>;
3. *Trasformazione finanziaria*: l'impresa finanzia i processi economici con capitale a titolo di rischio e debito costituendo un capitale investito nel quale è ottimizzato il livello della leva operativa tenendo conto del costo del capitale e del suo rendimento;
4. *Trasformazione manageriale*: gli obiettivi e le informazioni interne ed esterne sono trasformate in decisioni volte a massimizzarne l'efficienza;
5. *Trasformazione imprenditoriale*: le informazioni sono trasformate in strategie per mutare la posizione strategica dell'impresa e consentirle di perdurare nel tempo.

Da quanto sopra esplicitato, ne deriva che i sistemi aperti possono essere definiti come sistemi dinamici, che tendono inesorabilmente ad evolversi nel tempo e nello spazio, al fine di adeguarsi continuamente alle variazioni e ai mutamenti che coinvolgono l'ambiente circostante. In quanto sistemi sociali, le imprese sono condizionate dall'azione di organizzazioni internazionali e dei governi nonché dalle pressioni esercitate dalla società civile, che chiede con sempre maggior vigore alle organizzazioni di rispondere non solo agli effetti ma anche alle intenzioni. È in questo contesto che si inserisce il concetto di *responsabilità sociale di impresa*, definito come comportamento aziendale basato sulla trasparenza non solo contabile ma anche etica<sup>15</sup>. Gli aspetti come responsabilità, trasparenza, correttezza e rispetto dei diritti fondamentali assumono un ruolo di primaria importanza, in quanto dagli stessi ne discende la legittimazione

---

<sup>14</sup> Differente è il discorso per le aziende no profit, infatti la logica è quella di ridurre quanto più possibile il divario tra ricavi e costi.

<sup>15</sup> Cfr. *Johannesburg Declaration on Sustainable Development. United Nations World Summit on Sustainable Development*, 4 settembre 2002, A/CONF.199/200. Due aspetti della dichiarazione assumono notevole importanza: "We agree that in pursuit of its legitimate activities the private sector, including a both large and small companies, has a duty to contribute to the evolution of equitable and sustainable communities and societies" (punto 27). "We agree that there is a need for private sector corporations to enforce corporate accountability, which should take place within a transparent and stable regulatory environments" (punto 29).

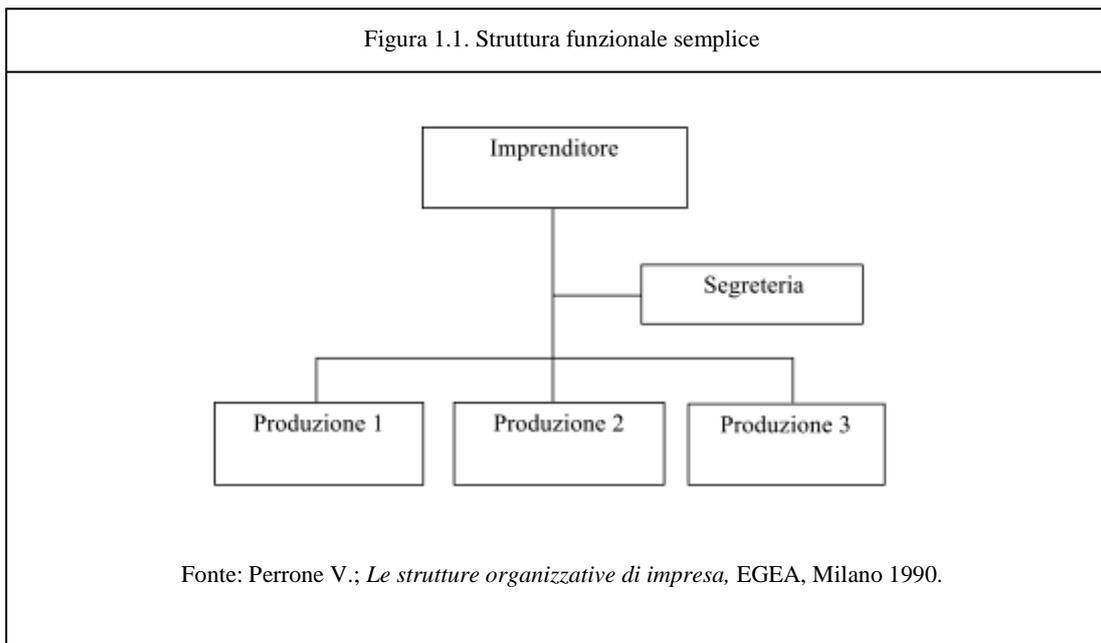
dell'azione imprenditoriale (condizione necessaria affinché l'impresa perduri nel tempo) ma anche lo stesso imprenditore non può conquistare la legittimazione sociale se non dimostrando apertamente e quindi in maniera pubblica, la compatibilità con i valori sociali ed etici condivisi nell'ambiente sociale in cui egli stesso opera.

Il concetto in senso lato quindi di organizzazione può essere interpretato come modalità di relazionarsi agli individui, come regola di funzionamento, come valore di appartenenza, come condivisione di modelli di pensiero e di azioni coerenti con la strategia. L'organizzazione quindi è un insieme di individui che si coordinano e cooperano tra loro al fine di raggiungere un medesimo obiettivo. Essa può essere interpretata attraverso disparate metafore che altro non rappresentano che delle lenti attraverso le quali focalizzare l'attenzione sugli aspetti più salienti. L'utilizzo di metafore rappresenta uno strumento con il quale guidare le proprie osservazioni considerando gli eventi organizzativi da punti di vista diversi, contribuendo a una migliore lettura della complessità organizzativa. Oltre che come organismi che interagiscono con l'ambiente come è stato descritto sopra, le organizzazioni possono essere paragonate a cervelli, ossia come *learning organizations*, capaci di assumere un comportamento attivo o meglio pro attivo, anticipando in tal modo i cambiamenti provenienti dall'ambiente ed individuare magistralmente gli orientamenti strategici da adottare<sup>16</sup>. Possono essere considerate come veri e propri flussi in continuo divenire, mutando i contesti operativi all'interno dei quali esse stesse sono situate e come sistemi culturali ovvero microsocietà con propri modelli di cultura. Come anticipato più volte le strutture organizzative dell'impresa sono costituite da un'insieme di soggetti che lavorano all'interno, organizzate in unità distinte, definite in relazione ai criteri di divisione del lavoro e di livelli di autorità. È possibile distinguere le seguenti fattispecie:

---

<sup>16</sup> Cfr. CHAWLA; RENESH J.; *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, pag. 8 e seg.

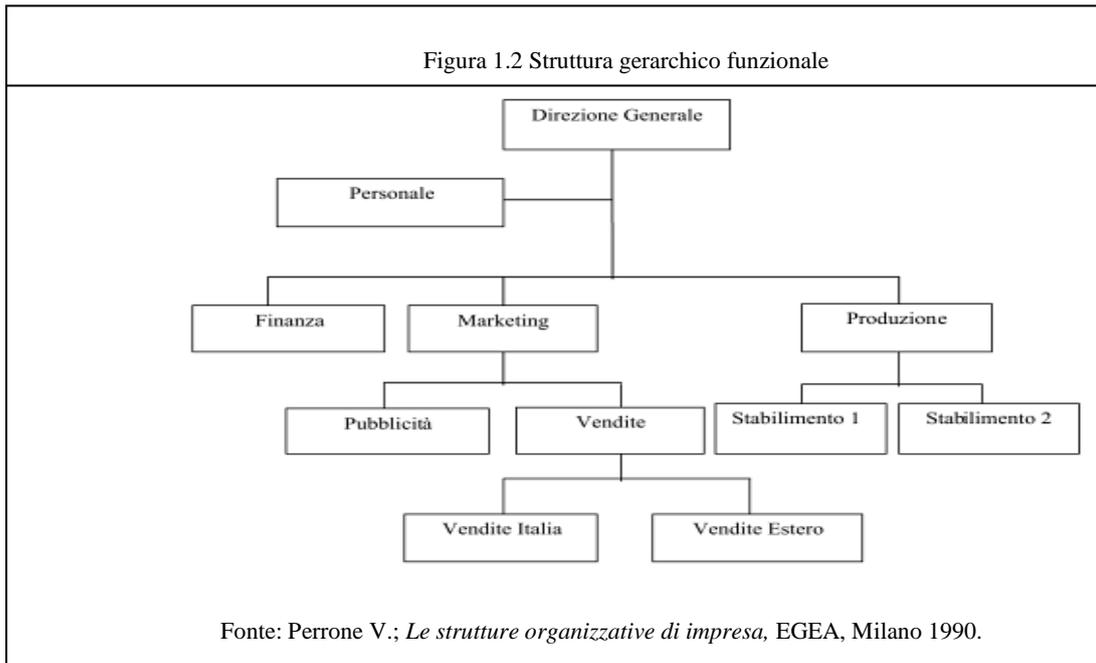
1. *Struttura funzionale semplice*: è adottata da imprese con combinazioni produttive semplici caratterizzate da piccole dimensioni, con un'unica linea di prodotti destinata ad una clientela omogenea e con una netta preponderanza o della funzione produttiva o della funzione commerciale. (Vedi figura 1.1);



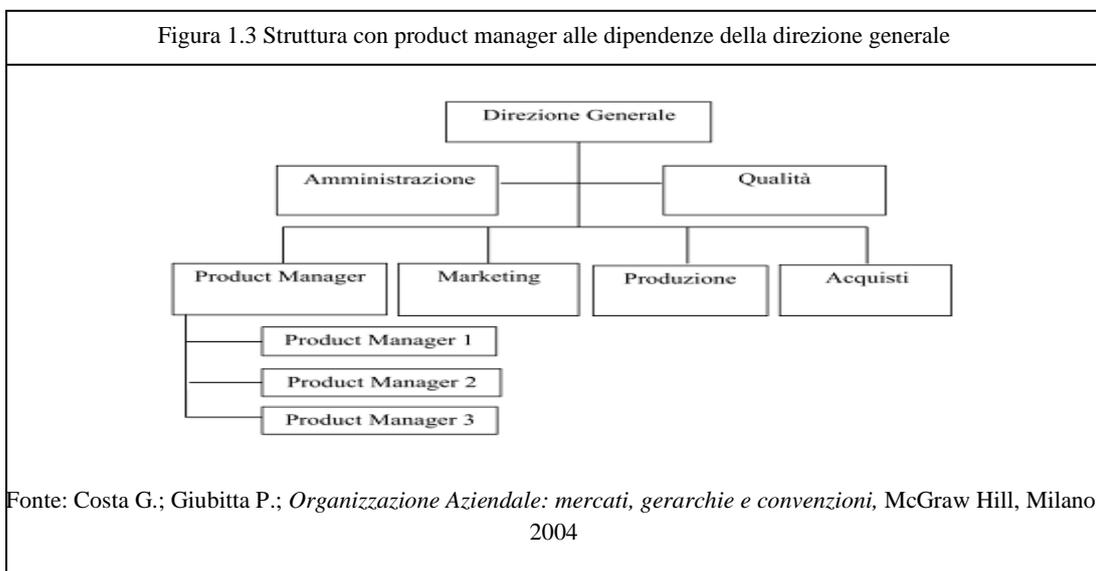
2. *Struttura gerarchico funzionale*: è utilizzata da aziende integrate verticalmente e con limitata varietà di linee di produzione e distribuzione. Le attività sono specializzate per funzioni o processi affini dal punto di vista tecnico. Gli individui svolgono sempre un certo tipo di lavorazione e si trovano a lavorare in condizioni sempre simili, per tale motivazioni sviluppano una competenza specifica. Si generano così le economie di specializzazione, ossia l'aumento di produttività correlato alla divisione del lavoro<sup>17</sup> (vedi figura 1.2);
3. *La struttura funzionale modificata*: consente la conservazione della specializzazione funzionale ma allo stesso tempo anche la gestione di altre dimensioni mediante la creazione di appositi organi definiti organi integratori. Rappresentativi di ciò sono il *product manager* e il *project*

<sup>17</sup> Cfr. POTITO L.; *Economia aziendale*; pag. 227 e seg.

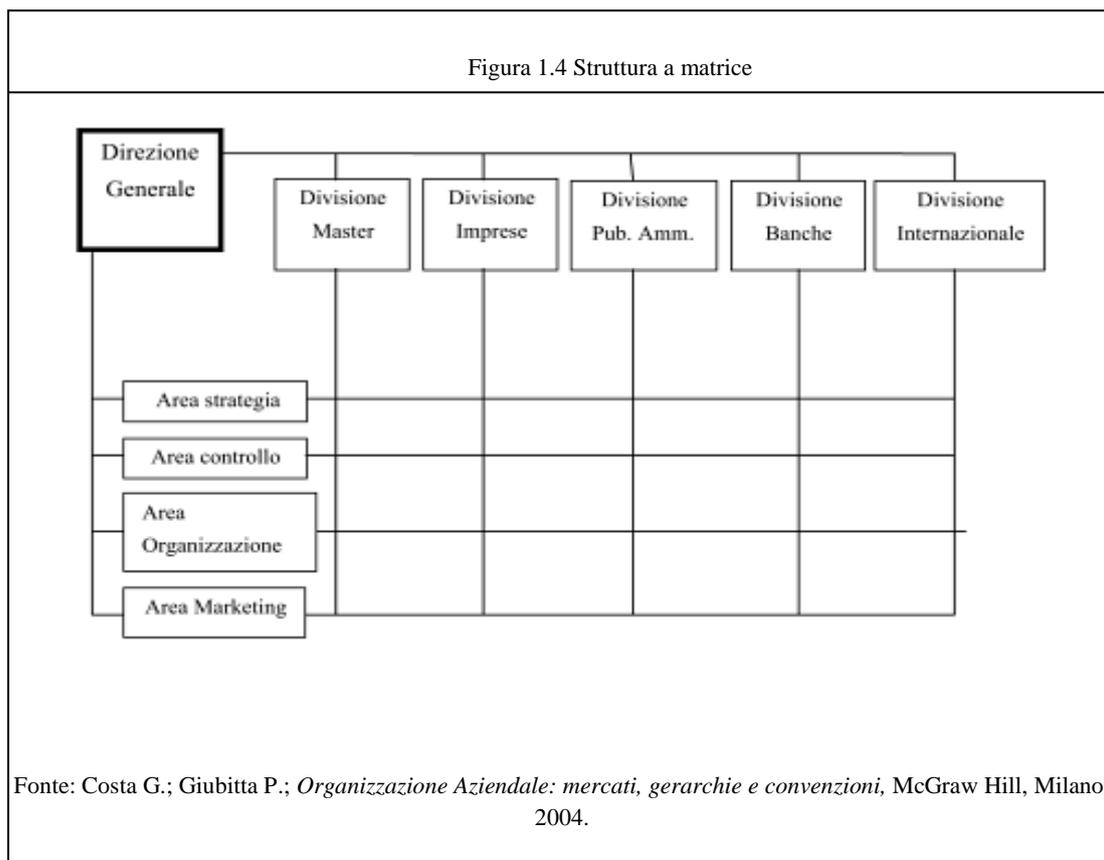
*manager*. Il primo ha responsabilità commerciale e il secondo quella tecnica. Seppur dotati di autorità formale, non possono imporre le loro decisioni all'interno delle aree di competenza. A seconda della configurazione che l'impresa vuole adottare, è possibile distinguere strutture per funzioni con responsabilità di prodotto, oppure struttura per funzioni con responsabilità



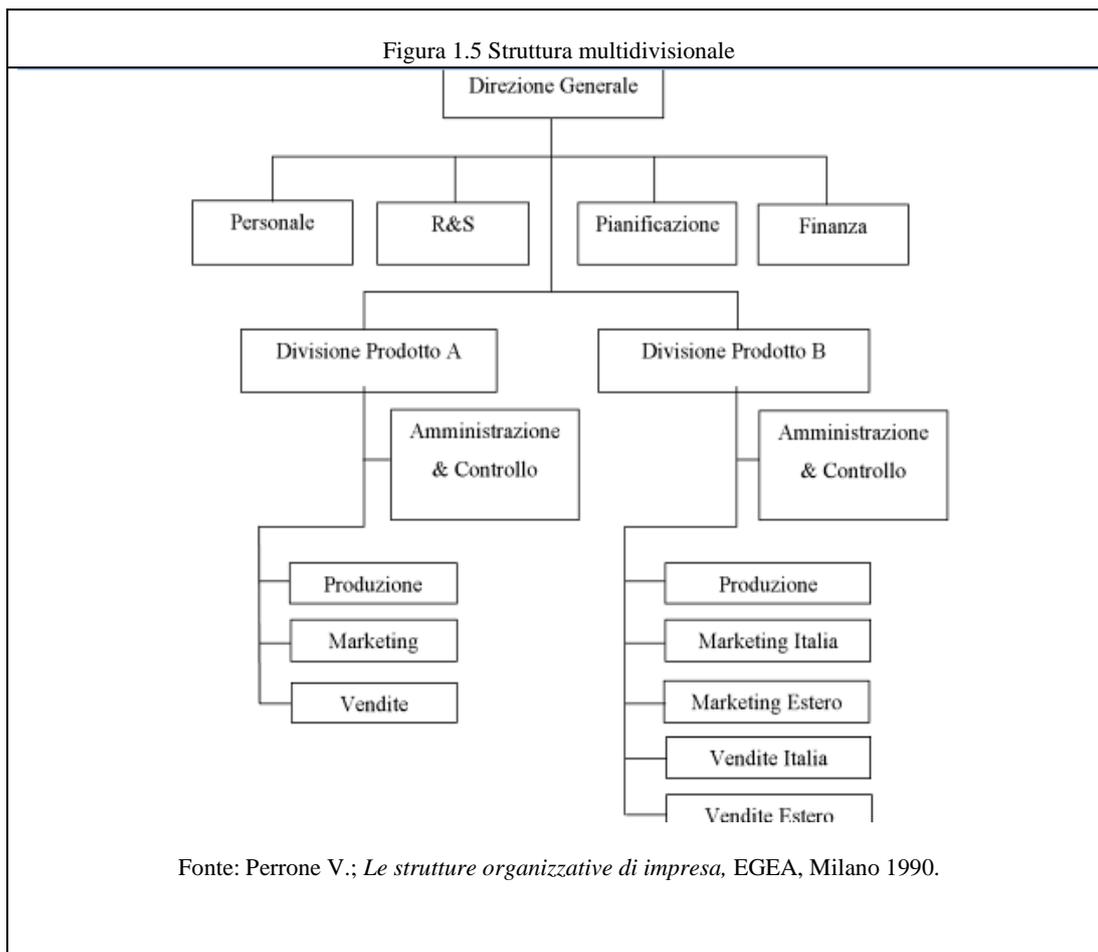
di progetto. La mancanza di autorità gerarchica rappresenta un punto di debolezza di questa struttura, che può essere oltrepassato facendo leva su abilità relazionali (Vedi figura 1.3);



4. *Struttura a matrice*: può essere definita come l'evoluzione della struttura per progetti. La rappresentazione grafica della struttura a matrice può essere delineata come una tabella a doppia entrata in cui da una parte sono rappresentate le unità funzionali e dall'altra gli organi di prodotto/progetto e nell'intersezione tra righe e colonne della tabella, si trova un organo di secondo livello (vedi figura 1.4);



5. *Struttura multi divisionale*: questo tipo di struttura organizzativa ribalta la logica di quella funzionale in quanto non è basata sugli input e sulle tecniche ma sugli output. Il criterio di specializzazione può essere identificato nel prodotto, nell'area geografica o nel mercato. Gli elementi che caratterizzano questa forma sono essenzialmente due: la creazione di unità quasi indipendenti che operano come imprese quasi autonome e il decentramento decisionale che fa sì che ci siano attribuzioni di deleghe di responsabilità ai direttori di divisioni;



6. *Struttura organizzata per processi*: il processo può essere definito come un insieme di attività che utilizzando diverse risorse produce disparati output. In una logica per processi l'impresa è configurabile come un insieme di catene orizzontali di attività finalizzate a progettare, realizzare e promuovere il prodotto per il cliente. In questo contesto assume notevole importanza la figura del *process owner* che ha un ruolo di supporto rispetto a quello di controllo. La sua funzione è quella di coordinare gli individui coinvolti nel processo. Questa figura non è dotata di autorità gerarchica, egli è una figura dotata di elevata leadership capace di conquistare la fiducia dei propri collaboratori. Per adottare una struttura per processi è indispensabile individuare: le modalità di svolgimento delle attività, l'attribuzione di responsabilità; i confini del processo e i feedback necessari per il controllo.

Condizione necessaria affinché una struttura organizzativa sia considerata efficiente, è il possesso della capacità organizzativa, la quale si esplica mediante un sistema di comunicazione e coordinamento efficaci, al fine di utilizzare al meglio quelle che sono le risorse presenti all'interno dell'impresa. Ciò può accadere soltanto attraverso la messa in atto di competenze distintive. Quest'ultime per essere definite come tali, dovrebbero appartenere unicamente all'impresa; ciò si traduce nella capacità dell'entità di svolgere particolari attività in modo migliore rispetto a quello dei competitor. Per essere considerata come tale, una competenza è definita distintiva se possiede alcuni attributi fondamentali quali: la capacità di generare valore, la scarsità, l'inimitabilità, rilevanza e appropriabilità<sup>18</sup>. Sono competenze di tipo statico, ma esistono ulteriori competenze, quelle dinamiche che conducono l'impresa a innovare costantemente la propria offerta e attuare i cambiamenti strategici e organizzativi al fine di acquisire un posizionamento forte rispetto ai suoi concorrenti.

### **1.1.2 Il quadro normativo e regolamentare: ampiezza e prospettive**

Gli organi istituzionali delineano le norme e le regole che condizionano l'attività degli intermediari finanziari, configurando così il contesto all'interno del quale essi stessi andranno ad operare. Il quadro normativo attuale è molto complesso, per cui si intende trattare in questa sede solo alcuni degli aspetti che risultano essere salienti ai fini della ricerca. Con particolare riferimento all'Italia le regole che hanno contribuito a generare particolari situazioni di contesto sono molteplici. Gli aspetti su cui focalizzare l'attenzione possono essere così schematizzati<sup>19</sup>:

- *formazione di un mercato unico europeo dei servizi finanziari caratterizzato da un'armonizzazione delle regole che modulano la concorrenza;*

---

<sup>18</sup> Cfr. PERULLI E.; *Rappresentare, riconoscere e promuovere le competenze. Il concetto di competenza nella domanda clinica e sociale di benessere e sviluppo*, pag. 39 e seg.

<sup>19</sup> Cfr. MOTTURA P.; *Banche. Strategie, organizzazione e concentrazioni*, pag. 23 e seg.

- *deregolamentazione dell'attività finanziaria* finalizzata alla liberalizzazione e despecializzazione della stessa;
- *una nuova regolamentazione* basata su modelli prudenziali volti a garantire la trasparenza dei mercati finanziari;
- *una minore rigidità* delle barriere all'entrata e all'uscita del settore dell'intermediazione finanziaria con effetto di un'accresciuta contendibilità delle aree di attività;
- *radicale cambiamento delle relazioni competitive* sia all'interno che all'esterno dei mercati finanziari: una prima dimensione è quella dell'intensità, e in secondo luogo l'estensione geografica sia intersettoriale che extrasettoriale<sup>20</sup>;
- *crescente privatizzazione* delle forme istituzionali, dei soggetti economici e quindi delle proprietà che ha avuto come effetto un maggiore controllo degli intermediari quotati;
- *maggiore razionalità* dei sistemi di incentivo e disincentivo;
- *sviluppo più stringente* di norme volte alla tutela dei consumatori;
- *nuovi comportamenti gestionali* da parte degli intermediari finanziari;
- *estensione degli spazi strategici* che permettono agli intermediari finanziari di mettere in atto nuove scelte di posizionamento strategico

La crisi finanziaria del 2008 ha avuto un impatto circoscritto sulla regolamentazione finanziaria, infatti i mutamenti non sono tali da poter modificare le condizioni di contesto del settore bancario. Le innovazioni presenti nel campo sono state rivolte ad evidenziare il carattere prudenziale della regolamentazione quanto piuttosto le criticità delle relazioni fra attività di intermediazione diverse all'interno dello stesso intermediario. Ne sono testimonianza le proposte del comitato di Basilea che si basano sull'innalzamento dei requisiti patrimo-

---

<sup>20</sup> L'intensità è qui definita come numero sempre maggiore di intermediari presenti sullo stesso segmento di mercato. L'estensione geografica invece è l'ampliamento dello spazio competitivo non attuale ma potenziale, l'estensione intersettoriale è intesa come relazione reciproca tra gli intermediari, l'estensione extrasettoriale è definita come la capacità da parte delle organizzazioni di avere maggiori relazioni competitive rispetto ai mercati mobiliari.

niali, introduzione di coefficienti di liquidità e limitazione del grado della leva finanziaria. Al contrario, la riforma regolamentare americana potrebbe avere maggiore risonanza in quanto va ad agire sulla morfologia dei singoli intermediari e del sistema, al di prevenire e avere sotto controllo il rischio sistemico.

### **1.1.3 L'importanza della tecnologia**

Le tecnologie e in più in generale il progresso tecnologico, costituiscono la base del cambiamento odierno, ragion per cui non è possibile esimersi dal fare una breve analisi ad ampio spettro che ne illustri i drivers fondamentali. Generalmente, gli autori hanno la consuetudine di utilizzare l'espressione *information and communication technology*, con lo scopo di fare una distinzione tra tecnologia dell'informazione e tecnologia della comunicazione. L'utilizzo di tale dicitura però può risultare erronea in quanto la tecnologia in senso lato rappresenta un continuum lungo il quale si susseguono processi di:

- Rilevazione;
- Archiviazione;
- Elaborazione;
- Consultazione
- Trasmissione
- Diffusione.

È importante evidenziare come la tecnologia rappresenti un'arma molto potente per l'imprenditore in quanto gli permette di ottenere effetti amplificatori dell'efficacia e dell'efficienza della strategia adottata. Le ICT infatti consentono la possibilità di automatizzare una serie di operazioni complesse, riproducendole con notevole semplicità, generando guadagni di efficienza. Dall'altro punto di vista, permettono di rendere efficienti i processi di comunicazione tra impresa e clienti. Tuttavia è importante sottolineare che la tecnologia non rap-

presenta mai la soluzione in sé, in quanto essa stessa rappresenta uno strumento atto alla risoluzione dei problemi di impresa<sup>21</sup>.

La tecnologia quindi:

- 1 Aumenta le opportunità di interconnessione effettiva e potenziale di interazione fra i soggetti;
- 2 Il mercato in senso fisico viene sostituito da quello virtuale;
- 3 I mercati di approvvigionamento, di sbocco e i luoghi di produzione vengono delocalizzati;
- 4 I prodotti e i servizi finanziari, in quanto immateriali sono costruibili e negoziabili anche in assenza di contatto fisico tra i soggetti coinvolti; prestandosi a processi di digitalizzazione e informatizzazione.

## **1.2 ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO: GLI ATTORI**

### **1.2.1 I clienti**

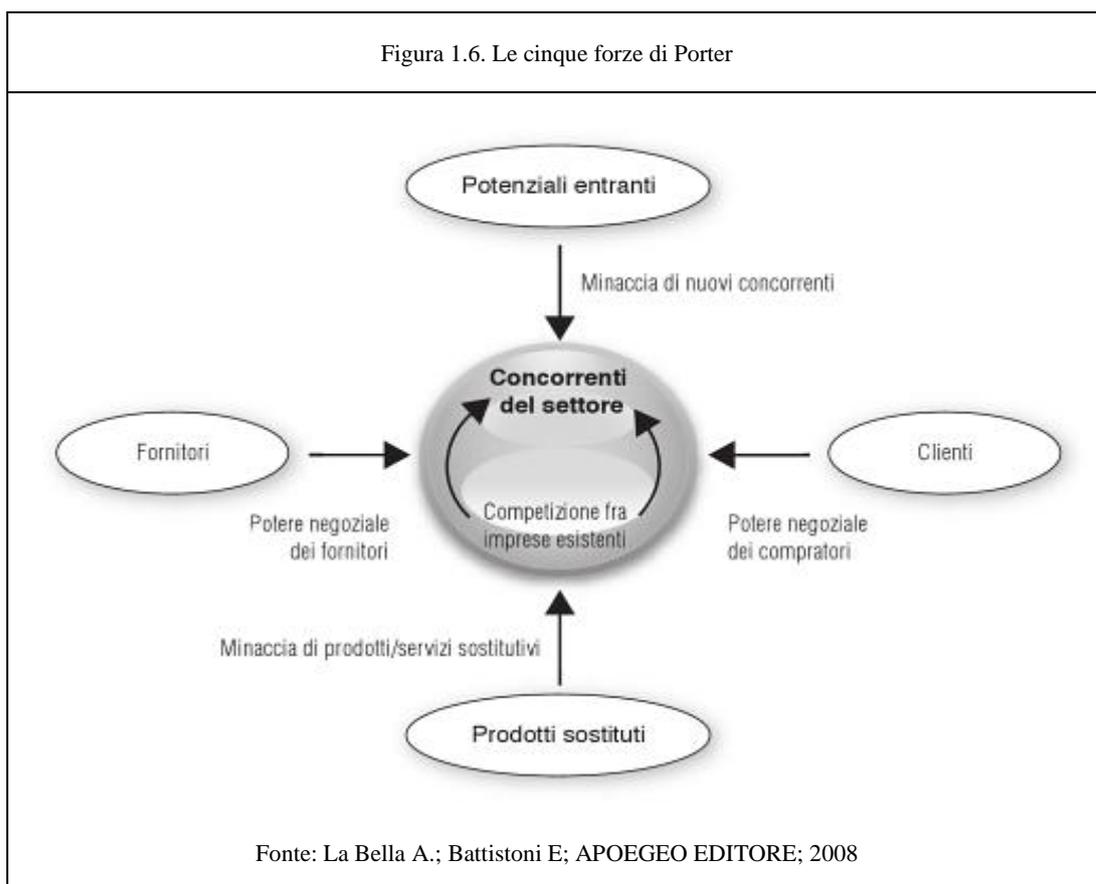
L'ambiente competitivo può essere definito come lo spazio all'interno del quale l'impresa intrattiene relazioni sia di tipo attivo che di tipo passivo con i diversi attori durante lo svolgimento della propria attività economica<sup>22</sup>. È importante tuttavia specificare che la condizione di "competitivo" non sta ad indicare semplicemente l'ambiente dove opera l'impresa, ma pone l'accento sulle forze che interagiscono con l'attività economica opponendosi o meno allo svolgersi delle diverse attività. Le interazioni in particolare, possono essere di due tipologie: ripetitive e conflittuali. È intuibile come le interazioni possono trovare una ripetizione nel tempo oppure essere del tutto casuali; e possono essere competitive (quando gli stakeholder sono in conflitto tra di loro) e cooperative (quando gli stakeholder lavorano insieme armonicamente per raggiungere un obiettivo comune). Per avere una visione più completa si ricorre al modello delle cinque forze competitive elaborato da Porter. (Vedi fig 1.6). Il mo-

---

<sup>21</sup> Cfr. PAIOLA M.; SEBASTIANI R.; *Soft innovation. La risposta delle imprese alle sfide della crisi*; pag. 64 e seg.

<sup>22</sup> Cfr. FONTANA F.; CAROLI ; *Economia e gestione delle imprese*; pag. 22 e seg.

dello configura un diamante ai cui vertici sono situati cinque gruppi di attori e forze, capaci di delineare il settore industriale all'interno del quale opera l'impresa. L'analisi ha come risultato finale quello di quantificare il grado di attrattività del settore e consequenzialmente verificare se lo stesso possa rappresentare nel futuro una buona fonte di vantaggi competitivi.



Ne discende che quanto tanto più ampie sono queste forze più sarà difficoltoso da parte dell'impresa accedere alle risorse e vantaggi competitivi sostenibili nel tempo; infatti al crescere dell'intensità delle cinque forze si riduce la possibilità da parte delle imprese di aumentare il divario tra prezzi di vendita e costi marginali di produzione, con un conseguente aumento dei profitti.

La dinamica competitiva tra intermediari finanziari e clienti si configura come un processo di selezione reciproca a doppio fronte. Sul primo, si ha l'intermediario che pone in atto politiche di gestione volte a scegliere un range

di clientela che possa essere valido alla concretizzazione della strategia. Sul secondo si hanno i clienti, che selezionano gli intermediari finanziari in relazione alla loro capacità di soddisfare quelle che sono le necessità di cui essi stessi hanno bisogno. Relativamente a quest'ultimo punto, è fondamentale sottolineare come il motore alla base della macchina competitiva è proprio il bisogno, o meglio l'evoluzione delle necessità della stessa clientela, la quale rappresenta la principale causa di mutamento. A riguardo è possibile effettuare una ricerca e porre in luce due categorie di fattori:

1. *Fattori di sviluppo dei bisogni*<sup>23</sup>;
2. *Fattori che orientano le scelte delle modalità di soddisfazione dei bisogni.*

Per quanto riguarda il primo fattore si ravvisa come i clienti in senso lato, abbiano esigenze relativamente a: trasferimenti monetari; aumento della disponibilità di potere di acquisto; e controllo dei rischi caratteristici degli investimenti finanziari. Questi tre punti non sono altre che semplici conseguenze derivanti da matrici di cambiamento che negli ultimi anni stanno riconfigurando il contesto economico- finanziario, infatti:

- i mercati finanziari attuali presentano una *maggiore volatilità*;
- *maggiore volatilità* si ravvisa nei tassi di cambio;
- il livello del *rendimento finanziario in generale è molto inferiore* rispetto al passato.

Per quanto concerne invece la seconda categoria di fattori, si evince che rispetto al passato, la gamma degli strumenti finanziari si è notevolmente ampliata. Strumenti innovativi si riscontrano in relazione a:

1. *rischi finanziari*;
2. *patrimoni finanziari*;
3. *strutture finanziarie di impresa*;

---

<sup>23</sup> È importante specificare che al giorno d'oggi ancora in più che in passato, la gestione finanziaria altro non è che la l'espressione di un bisogno generale di efficacia e d'efficienza crescenti.

#### *4. liquidità e tesoreria di impresa.*

Tuttavia non è possibile non fare una breve precisazione ai punti sopracitati. Innanzitutto l'innovazione degli strumenti finanziari deriva dalla sollecitazione specifica che viene operata da parte della domanda e; in secondo luogo all'origine di tali sistemi sofisticati si cela un complesso di competenze diversificate e di alto livello. In definitiva è importante sottolineare che la mano che ridisegna i confini tra intermediari e clientela altro non è che il bagaglio di bisogni della clientela.

#### **1.2.2 I prodotti sostitutivi**

Un prodotto sostitutivo è un prodotto capace di sostituire quello offerto nel settore, per effetto sia della propensione degli acquirenti nei confronti dei prodotti sostitutivi sia del loro livello di prezzo<sup>24</sup>. Essi introducono un limite sul prezzo e sul profitto. Infatti, in presenza di competitività o di progresso tecnologico è probabile che il prezzo e il profitto crollino. Nel caso oggetto della ricerca, il prodotto sostitutivo presente all'interno del mondo finanziario è rappresentato dal mercato mobiliare<sup>25</sup>. Quest'ultimo non può essere considerato assolutamente come nuovo entrante dal momento che la natura di impresa non è riconoscibile. Tale minaccia deriva essenzialmente dall'incapacità degli esistenti prodotti finanziari di soddisfare le esigenze del cliente e quindi di adattarsi ai continui mutamenti di cui è succube il mercato. I mercati mobiliari infatti, sono stati capaci di offrire soluzioni innovative e flessibili capaci di dar risposte a diverse problematiche attraverso:

- una più stringente regolamentazione di comportamenti nocivi;
- maggiore trasparenza del comportamento degli attori presenti sul mercato;

---

<sup>24</sup> Cfr. ALESSANDRO T.; *Dall'analisi del bilancio al budget*; pag. 116 e seg.

<sup>25</sup> "Il mercato mobiliare può essere definito come il segmento di mercato finanziario sul quale vengono prodotti e/o scambiati valori mobiliari e svolte attività relative a valori mobiliari. Quest'ultimi sono prodotti finanziari destinati naturalmente alla circolazione".

- maggiore informazione concernente gli emittenti;
- introduzione di standard concernenti l'informazione;
- ampliamento degli strumenti della gestione del rischio.

Si potrebbe dire che se il mercato mobiliare è in grado di progredire verso maggiori condizioni di efficienza, i prezzi in esso negoziati sono rappresentativi e quindi essere ritenuti come “equi”.

### **1.2.3 Nuovi concorrenti e potenziali entranti**

Per avere una visione più completa e globale dello scenario competitivo all'interno del quale l'impresa è situata, è indispensabile analizzare lo spettro dei nuovi concorrenti e dei potenziali entranti. I concorrenti attuali rappresentano un elemento di fondamentale importanza dal momento che rappresentano il fulcro in direzione del quale sono rivolte la maggior parte dei piani strategici e manovre competitive. Tanto più numerosi saranno questi concorrenti e tanto più intensa sarà la competizione che emergerà tra le imprese<sup>26</sup>. Per quanto concerne i concorrenti potenziali, essi rappresentano una minaccia che l'organizzazione dovrà circoscrivere, dal momento che dovrà preservare essa stessa frapponendo delle barriere alla loro entrata. I nuovi concorrenti entrano nel mercato perché generalmente sono attratti dalle opportunità di business presenti all'interno di quel particolare segmento; è chiaro che per potersi fare spazio i nuovi concorrenti dovranno avere a disposizione i giusti mezzi finanziari nonché efficienti strategie competitive<sup>27</sup>. L'ingresso di questi soggetti tuttavia può essere ovattato da una serie di barriere quali:

---

<sup>26</sup> Cfr. FOGLIO A.; *Obiettivo competitività. Come competere, vincere e crescere con la concorrenza*; pag. 60 e seg.

<sup>27</sup> È possibile distinguere due fattispecie di attrattività: attrattività soggettiva e attrattività oggettiva. La prima si definisce come la possibilità per i nuovi entranti di sviluppare combinazioni organizzative e tecnologiche le cui strutture di costo permettono di raggiungere risultati di rendimenti/rischi migliori di quelli esistenti. Sull'altro fronte l'attrattività oggettiva si ha quando le attività e i mercati ritenuti intrinseci di interessanti prospettive di rendimento/rischio si prestano ai soggetti entranti che siano capaci di riprodurre combinazioni tecnologiche e organizzative delle imprese già presenti sul mercato.

1. Economie di scala che obbligheranno il nuovo entrante a soprassedere a una diffusione su vasta scala per non essere costretto a subire svantaggi di costo;
2. Differenziazione dei prodotti/servizi;
3. Protezioni del prodotto mediante brevetti;
4. Un prodotto facilmente riconoscibile in grado di attirare nuovi clienti e mantenere quelli esistenti;
5. Disponibilità di capitale per potenziare il sistema produttivo;
6. Costi inferiori derivanti da una maggiore esperienza nel settore.

Le circostanze necessarie e anche sufficienti per far sì che vengano a delinearsi delle pressioni competitive sui segmenti dell'intermediazione finanziaria sono tre: in primis il segmento considerato deve essere attrattivo, in secundis le barriere all'entrata devono essere tali da non escludere completamente l'accesso a futuri soggetti, e infine come anello di congiunzione del triangolo, il nuovo entrante deve essere capace di mettere in atto un piano strategico efficace ed efficiente. Quindi dal lato dell'impresa che intende entrare all'interno di un nuovo business si deve configurare:

- *la relazione prodotto/cliente*, nel senso che ci deve essere corrispondenza tra domanda e offerta;
- *un sistema di risorse* che sia alla base per processi di produzione e distribuzione efficienti;
- *un piano* attraverso il quale sia possibile verificare ex ante la convenienza ad entrare all'interno di quello specifico segmento.

#### **1.2.4 I fornitori**

I fornitori rappresentano all'interno dello scenario economico competitivo una somma criticità per l'impresa, dal momento che rappresentano un carico imponente sulla bilancia dell'equilibrio dei mercati di approvvigionamento. La relazione fornitori-impresa infatti, si delinea come un processo di selezione re-

ciproca, attraverso il quale da parte dei due fronti sarà indispensabile soppesare ogni decisione e scelta strategica affinché le braccia della suddetta bilancia non tendano ad essere squilibrate da un solo lato. Innanzitutto bisogna chiarire che le relazioni di scambio sono altamente influenzate dal potere contrattuale delle rispettive controparti. Inoltre i confini fra i due soggetti sono facilmente plasmabili, nel senso che la flessibilità del perimetro che circonda tale relazione deriva dalla scelta di integrazione verticale degli attori stessi<sup>28</sup>. A riguardo infatti, si deve sottolineare la forza che un fornitore possiede, in quanto lo stesso per motivazioni di matrice ovviamente strategica può decidere se fornire all'impresa componenti elementari, componenti che risultano essere il core del sistema, sistema completi e così via. Allo stesso modo l'intermediario può decidere di svolgere internamente l'attività oppure di esternalizzarla ad operatori specializzati. Qui risulta di fondamentale importanza la strategia di diversificazione per linee di crescita interna o di sviluppo esterno, attraverso ad esempio acquisizioni o eventuali fusioni. Un'esemplificazione è il caso di un intermediario finanziario che decide di acquistare imprese assicurative oppure imprese specializzate nella gestione del credito. All'interno dell'ampia gamma di fornitori due risultano di primaria importanza: i fornitori di informazione e quelli della tecnologia. L'importanza dei primi deriva essenzialmente dalla crescente preminenza che sta acquisendo negli ultimi anni l'information technology che, avendo imposto standard di trasparenza sempre più alti ha fatto sì che fosse indispensabile necessità per le imprese avere informazioni di matrice esterna. Inoltre è fondamentale specificare che la volatilità dei mercati finanziari, il progresso tecnologico, la crescente complessità e diversificazione contribuiscono ad aumentare in modo esponenziale il fabbisogno di informazione. In seconda istanza, l'intermediario finanziario riceve informazioni essenzialmente dalla clientela. Per quanto concerne invece i fornitori di tecnolo-

---

<sup>28</sup> “Con l'integrazione verticale l'azienda determina il suo sviluppo aggiungendo alle linee di produzione esistenti, nuove linee a monte e/o a valle. In tal modo, gli input per il processo produttivo esistente e/o gli output per un'ulteriore lavorazione o per la commercializzazione, prima forniti da operatori esterni, con l'integrazione verticale vengono realizzati internamente”. RICCIARDI A.; *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*; pag. 18.

gia, l'analisi dell'ambiente sopra esplicitata aiuta a comprendere l'importanza degli stessi. Infatti, in un ambiente competitivo caratterizzato da un costante mutamento, da una sempre più ferma adattabilità e flessibilità da parte dell'impresa di adeguarsi ai miglioramenti tecnologici in atto, da un crescendo infinitesimale di quelle che sono le *disruptive innovations*<sup>29</sup>, per l'impresa risulta condizione indispensabile quella di servirsi di individui capaci di avere un atteggiamento proattivo nei confronti del mutamento, cercando non solo di reagire ma di prevedere anticipatamente le matrici della variazione tecnologica. In generale la relazione di fornitura con questa tipologia di fornitori si configura come un contratto di compravendita che ha come conseguenza una volontà collaborativa tra le controparti e un'eventuale dipendenza per l'acquirente. Nell'attività di progettazione il fornitore acquista una conoscenza approfondita dei processi produttivi facendo delle sue competenze distintive una base per il vantaggio competitivo. È facilmente comprensibile come l'integrazione dei nuovi sistemi tecnologici vadano ad impattare indirettamente su quella che è la *customer satisfaction* dal momento che nella maggior parte dei casi potrebbe avere un riscontro tutt'altro che positivo.

### **1.3 LE STRATEGIE BANCARIE**

#### **1.3.1 Le strategie di leadership di costo, differenziazione e focalizzazione**

La messa in atto della strategia da parte dell'impresa si realizza ogni qualvolta la stessa si ritrova in contesti caratterizzati da: incertezza; intesa quale varietà e variabilità dei fenomeni; interdipendenza e possibilità di esercitare un potere concreto ma comunque circoscritto. L'elaborazione di un piano strategico prevede la contemplazione di alcuni elementi quali: l'analisi dell'ambiente, le condizioni interne, la mission e il sistema di valori aziendali. La strategia ha un carattere che può essere di matrice progettuale, normativa o interpretativa dei comportamenti e non risponde a quelle che sono le norme che devono essere rispettate per assumere decisioni ma deve essere collegata all'operatività

---

<sup>29</sup> La Disruptive innovation è definita come un'innovazione che crea un nuovo mercato e una nuova catena del valore, ed eventualmente distrugge il mercato esistente disponendo una più recente tecnologia.

aziendale. La causa primaria del progetto strategico è rappresentata dall'insieme di idee generate in modo creativo da parte del sistema aziendale. Come già si è visto in precedenza, l'impresa si trova in una posizione di vantaggio competitivo quando raggiunge l'eccellenza rispetto ai rivali in relazione a quelli che sono i fattori critici di successo nel mercato di riferimento. Il concetto di *fattori critici di successo* è stato introdotto in passato da autori quali Hofer e Shendel che hanno definito il medesimo come: "le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all'interno di un determinato settore. Si tratta di fattori che variano da un settore all'altro, che nell'ambito di un determinato contesto risultano dall'interazione di due variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel determinato contesto; dall'altro gli strumenti competitivi mediante i quali le imprese hanno costruito la propria strategia". Ohmae al fine di esemplificare questo concetto, lo sintetizza nella risposta che può essere data al seguente interrogativo: "Qual è il segreto del successo in questo mercato?". I fattori critici di successo possono essere oggettivi e soggettivi. I primi sono presenti in ciascuna realtà aziendale a prescindere dall'architettura organizzativa presente al suo interno. Essi sono: la qualità degli eventi, i tempi di progettazione e realizzazione, la collaborazione con i fornitori, la gestione delle relazioni con i clienti potenziali. I secondi invece sono tutti quei fattori che variano da imprese ad imprese in relazione al contesto organizzativo in cui essi stessi vengono a delinearsi<sup>30</sup>. Per comprendere se effettivamente l'impresa ha acquisito una posizione di vantaggio competitivo è auspicabile misurare la distanza tra beneficio netto e costo totale, che sarà tanto maggiore, aumentando il beneficio netto o riducendo il costo totale, quanto il valore creato per ottenere il vantaggio competitivo. È indispensabile rilevare che, la posizione di vantaggio competitivo non è immutabile né la medesima può perdurare nel tempo in maniera costante

---

<sup>30</sup> Cfr. SCANNERINI A.L.; *Elementi di pianificazione e controllo per i professional congress organizer*; pag. 144 e seg.

e incontrastata. Infatti all'interno dello scenario competitivo si ravvisano due fattori che possono erodere la superiorità acquisita da un'impresa: i mutamenti dell'ambiente e in particolare quelli di mercato, che vanno a modificare i fattori critici di successo e l'azione concorrenziale volta ad impossessarsi delle fonti del vantaggio competitivo oppure ad annullarne l'efficacia sul piano competitivo. Quindi in un ambiente intriso di minacce e rischi imprenditoriali l'impresa deve implementare un piano volto a individuare in primis il posizionamento preferibile e in secundis il sistema di risorse più idoneo a realizzarlo. Con la strategia di posizionamento si intende l'attività di marketing volta a generare un'immagine distintiva e competitiva per una marca, nella mente del consumatore. La nozione di posizionamento evoca innanzitutto la scelta del dove questa strategia viene applicata. Questo "dove" viene concretizzato con la nozione di Area Strategica di Affari (ASA). L'ASA è anche denominata come *business unit* ed è definita come complesso aziendale separabile, non avente significative sinergie con altre parti dell'impresa<sup>31</sup>. Esse possono essere distaccate dall'azienda ed operare come entità autonome cedibili a terzi. L'area strategica di affari comprende aspetti di prodotto e aspetti di mercato combinati in maniera tale da poter realizzare le iniziative dell'imprenditore: per tale motivazione esse vengono connotate come strategiche. La componente strategica presente al suo interno rende difficoltoso il procedimento di identificazione dell'oggetto in quanto gli aspetti competitivi di prodotto e mercato aiutano a definire l'oggetto medesimo. L'identificazione è strumentale alla valutazione dell'ASA. Valutare un'area strategica d'affari vuol dire assegnare un valore economico unitario agli elementi patrimoniali e gestionali che la costituiscono, ricostruendo i soli risultati economici riferibili a quell'area e individuando attività e passività non collegate a quel business specifico. Al fine della valutazione vengono adoperati diversi indicatori di sintesi, come la Redditività del capitale investito, ROI, dato dal rapporto tra reddito operativo della gestione caratteristica e risorse finanziarie investite complessivamente per ot-

---

<sup>31</sup> Cfr. BALDUCCI D.; *La valutazione di azienda*; pag. 525 e seg.

tenere quel reddito. Nel conto economico delle ASA si riportano i ricavi di vendita e i costi specifici delle singole aree, mentre nel prospetto degli asset si attribuiscono i soli impieghi specifici di risorse finanziarie. Differente è il discorso per imprese multi-ASA in cui deve essere identificata in maniera puntuale la strategia attraverso una procedura con triplice sequenza:

1. Definizione delle ASA nelle quali l'impresa è presente;
2. Raccolta di informazioni economiche qualitative e quantitative a livello delle singole ASA;
3. Valutazione dei risultati conseguiti.

L'apprezzamento della redditività e la sua gestione hanno un forte impatto strategico dal momento che dalla redditività dipende la capacità da parte dell'impresa di attirare risorse finanziarie da terzi e la capacità di attrarre, generare flussi di risorse dalla gestione attraverso l'autofinanziamento. È quindi necessario identificare le diverse strategie competitive che possono venire a configurarsi: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione. Queste sono raggiungibili attraverso la possibilità di commercializzare un prodotto/servizio simile a quello dei competitor ma ad un prezzo inferiore oppure fornire un prodotto o servizio con caratteristiche peculiari e distintive tali da spingere il consumatore a pagare un prezzo superiore. La scelta della strategia non può avvenire trascurando la prospettive delle altre in quanto indispensabile è operare in condizioni di efficienza. Il comportamento dell'acquirente è generalmente caratterizzato da un certo grado di inerzia che riduce la portata dei fattori dei fattori di cambiamento, per cui se l'impresa leader di costo mantiene il prezzo della propria offerta a livello dei concorrenti, si ritroverà in condizione di beneficiare di un margine di redditività più alto che si rifletterà sull'aumento delle fonti finanziarie disponibili. Il vantaggio di costo è una situazione che dipende dalla struttura dei costi dell'impresa in relazione a quella dei concorrenti. Le strategie per conquistare il vantaggio di costo hanno come presupposto: il massimo sfruttamento delle economie di produzione, innova-

zione di processo o prodotto, riorganizzazione geografica dell'attività produttiva, riconfigurazione della catena del valore, la reingegnerizzazione del processo produttivo, la razionalizzazione dell'insieme di unità produttive e la modificazione nella filiera produttiva mediante l'integrazione orizzontale o verticale.

La differenziazione consiste nell'attribuire al prodotto o al servizio offerto attributi che fanno sì che il valore riconosciuto dal mercato aumenti, avendo conseguenzialmente una maggiore distinguibilità rispetto a quello dei competitor. Essa può concretizzarsi nell'estensione di linee di prodotti offerti, ampliamento della gamma, generando incremento di valore che va ad influenzare il grado di integrazione con altri prodotti per la soddisfazione di un macro bisogno del cliente. La preliminare condizione della differenziazione è l'analisi e la comprensione dei bisogni del consumatore. È ovvio che la strategia considerata a sé stante non è sufficiente ma deve essere accompagnata da un'adeguata campagna di comunicazione finalizzata ad informare il cliente del valore superiore generato dalla suddetta offerta di prodotti. Il vantaggio maggiore di questa strategia si sostanzia nella possibilità di far aumentare la disponibilità a pagare del cliente, permettendo all'impresa di fissare un prezzo maggiore rispetto a quello dei suoi concorrenti senza risentire in alcun modo della riduzione della domanda. La differenziazione ha quindi come effetto quello di creare domanda e di fidelizzare la clientela acquisita. Alcuni rischi delle strategie basate sulla differenziazione sono:

- i concorrenti possono replicare le caratteristiche che vi differenziano;
- la differenziazione può non essere apprezzata dai clienti<sup>32</sup>;
- la differenziazione può perdere di valore quando un competitor offre un prodotto medesimo a prezzo inferiore;

---

<sup>32</sup> Si pensi al caso della Apple, quando i clienti manifestarono la loro disapprovazione quando i pc Apple non risultavano essere compatibili con quelli della IBM.

- i competitor che stanno riproducendo la differenziazione potrebbero creare una strategia di nicchia che sbaraglia la specializzazione dell'impresa<sup>33</sup>.

La strategia di focalizzazione si sostanzia nella ricerca di una posizione di vantaggio assoluto nei costi o di differenziazione in un'area molto circoscritta del mercato. Rispetto alle precedenti, tale strategia presenta il vantaggio importante che l'impresa converge i propri sforzi economici e strategici in un contesto limitato e quindi può beneficiare di una maggiore competitività e di favorire la specializzazione delle risorse e delle conoscenze da parte dell'impresa, con una migliore capacità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business. È facilmente comprensibile come risulti di fondamentale importanza per l'impresa cooperare con altre realtà.

Le alleanze possono classificarsi in tattiche che cercano di risolvere quelle che sono problematiche contingenti e strategiche i cui obiettivi sono funzionali alla mission aziendale. Le alleanze tattiche rappresentano lo step preliminare alla stretta di cooperazione. Le alleanze strategiche rispetto alle prime richiedono un bacino finanziario e organizzativo molto più consistente. Per far sì che l'alleanza strategica abbia successo è condizione indispensabile che il sistema architetturale alla base sia tale da generare un valore maggiore su ambo i fronti.

### **1.3.2 Strategie di diversificazione e internazionalizzazione**

Dopo aver analizzato le diverse strategie di business, è opportuno focalizzare la propria attenzione su quelle che sono le cosiddette strategie di gruppo, in modo da porre l'accento su decisioni in merito alla diversificazione che può presentarsi sotto diverse vesti: verticale, geografica (multinazionale), del prodotto (in senso stretto). Lo scopo della sezione è quella di approfondire sia il tema della diversificazione in senso lato andando ad identificare i criteri che

---

<sup>33</sup> Cfr. CATTINELLI A.; *Strategie di profitto ed estensione*; pag. 71.

spingono un'impresa a diversificare sia quello dei costi di transazione<sup>34</sup>. I costi di transazione sorgono essenzialmente a causa di tre motivazioni: razionalità limitata dell'uomo (Simon 1956) nel senso che l'essere umano non ha la possibilità di prevedere tutti i possibili casi che si possono presentare e il loro esito; asimmetria informativa che deriva dall'impossibilità di possedere equamente le informazioni tra le controparti; azzardo morale nel senso che i contraenti sono inclini a perseguire il proprio interesse sopra ogni cosa. La teoria dei costi di transazione risalente a Coase, rappresenta lo strumento principe per analizzare questo tema, evidenziando come la stessa influenzi i confini organizzativi delle imprese, ponendo la stessa a porre in essere valutazioni sulla convenienza a ricorrere o meno a transazioni sul mercato. Ragionando sulle diverse organizzazioni di attività economiche la divergenza da analizzare è tra meccanismi di mercato e meccanismi organizzativi. I primi si hanno quando le decisioni imprenditoriali sono guidate dai prezzi di mercato, i secondi invece sono assunte dai manager medesimi. Quando il costo di transazione associato al mercato risulta essere maggiore dei costi amministrativi di coordinamento interno all'impresa, si ha un processo di integrazione. L'integrazione verticale è definita come l'ampiezza con la quale i vari cicli produttivi, manifatturieri e commerciali, consecutivi o sequenziali, della filiera produttiva sono effettuati dentro una stessa impresa (Panati, Golinelli 1991). L'integrazione può essere di diverse tipologie<sup>35</sup>:

1. Integrazione a monte: l'impresa assume il controllo e la proprietà di produzione dell'output;
2. Integrazione a valle: l'impresa assume il controllo e la proprietà dei clienti.

L'integrazione a valle si dirama ulteriormente in:

---

<sup>34</sup> I costi di transazione sono tutti questi costi legati allo svolgimento di un'attività, che si dividono a loro volta in costi ex ante (prima della transazione) e in costi ex post (dopo la transazione).

<sup>35</sup> Cfr. FERRUCCI L.; *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*; pag. 205 e seg.

1. Integrazione completa: produzione del primo stadio trasferita al secondo senza l'intervento di terzi;
2. Integrazione parziale: stadi di produzione non autosufficienti;
3. Integrazione a cono: l'impresa dipende da fonti esterne per la fornitura di un input o per la consegna di output;
4. Integrazione assente: l'azienda decide di dipendere completamente da fonti esterne.

Due sono le dimensioni che caratterizzano l'integrazione verticale: l'ampiezza e l'estensione. La prima può essere espressa come la percentuale di dipendenza dell'impresa da fonti esterne. La seconda, come la lunghezza della catena del valore internalizzata e il numero delle fasi del processo produttivo. L'integrazione verticale sarà tanto più elevata quanto più grande è il controllo e la proprietà dell'impresa all'interno del processo produttivo. È importante specificare che in presenza di integrazione verticale il rapporto tra fornitore e cliente è governato da sistemi di gestione aziendale e non da incentivi<sup>36</sup>. Oltre a integrazioni verticali sussistono all'interno dell'ambiente economico anche relazioni di tipo orizzontale. Le sette fasi presenti nel processo di implementazione orizzontali sono le seguenti: identificazione di possibili interrelazioni tra diversi business della struttura strategica; identificazione delle interrelazioni che potrebbero essere sviluppate con aree di business dove l'impresa non è attualmente presente; valutazione dell'impatto delle interrelazioni individuate sulla creazione o il rafforzamento del vantaggio competitivo; identificazione delle interrelazioni con i concorrenti; selezione delle interrelazioni rilevanti; sviluppo di una strategia orizzontale coordinata migliorando le relazioni più importanti; creazione di meccanismi organizzativi per assicurarne la realizzazione. I vantaggi di questa politica si sostanziano in riduzioni di costo, benefici a livello amministrativo e manageriale, mercato con alto potere difensivo grazie ad elevate barriere rispetto agli aspiranti entranti. Lo svantaggio che si rav-

---

<sup>36</sup> Esempi di relazione di integrazione verticali sono: partnership con i fornitori, contratti a lungo termine e franchising.

visa è un irrigidimento a livello della catena del valore e un aumento di costi fissi. Quindi la diversificazione può essere attuata attraverso tre metodologie: crescita interna, attraverso accordi e attraverso fusioni ed acquisizioni. Essa si distingue in conglomerale e correlata. La diversificazione conglomerale descrive l'espansione dell'impresa in settori o attività privi di qualsiasi collegamento industriale o di mercato con quelli in cui essa è già presente. La diversificazione correlata descrive invece, la situazione in cui l'impresa decide di diversificare in aree di business in qualche modo collegate con quelle in cui l'impresa è già insediata. La correlazione si manifesta nella possibilità di avvantaggiarsi di:

- Risorse tangibili e intangibili;
- Competenze organizzative;
- Piani strategici;
- Attività e procedure operative.

Molteplici sono le condizioni che spingono un'impresa a diversificarsi. In primo luogo si ravvisa la mancanza di opportunità di crescita nel settore in cui opera, sfruttamento di risorse con attributi di eccellenza al di fuori dal settore di origine; ricerca di nuove opportunità; sfruttamento delle economie di scopo (derivante dalla condivisione di risorse intangibili); riduzione dei rischi; aumento del potere di mercato dell'impresa.

All'interno del novero delle strategie globali è opportuno considerare l'importanza dell'internazionalizzazione, che permette non solo di modificare l'ambiente competitivo all'interno del quale l'impresa opera ma anche di penetrare il medesimo creando nuove opportunità di business per imprese sia di piccole che di grandi dimensioni<sup>37</sup>. L'internazionalizzazione pertanto si riferisce non alla dimensione finanziaria dell'impresa quanto piuttosto alla sua di-

---

<sup>37</sup> Cfr. CAROLI M.; *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*; pag. 34 e seg.

mensione reale<sup>38</sup>. La strategia di espansione estera ha importanti ripercussioni sul fronte organizzativo in quanto pone il problema di implementare un sistema che sia capace di gestire la diversificazione geografica delle attività. L'architettura organizzativa deve avere un'ampiezza che sia corrispondente alla numerosità delle combinazioni di mercato- area geografica in cui essa è presente. Allo stesso tempo però deve salvaguardare la propria coerenza interna, concepita come unitarietà dell'indirizzo di fondo che l'impresa persegue a livello generale. Molteplici sono i fattori che possono spingere l'impresa ad internazionalizzarsi. È possibile suddividerli in due macroclassi: fattori interni e fattori esterni. I primi sono:

1. Acquisizione di vantaggi competitivi determinati da un'eventuale presenza all'estero;
2. Sfruttamento in un nuove aree geografiche di vantaggi competitivi detenuti nel mercato di origine;
3. La ricerca di elementi che possono configurarsi come fonte di vantaggio competitivo per l'impresa.

I fattori esterni si sostanziano nello sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente rilevante.

L'espansione estera si esplica attraverso il commercio internazionale e gli investimenti diretti esteri. Dunning identifica tre spinte fondamentali all'IDE<sup>39</sup>:

1. Investimenti market seeking: finalizzati a penetrare mercati con elevati tassi di sviluppo;
2. Investimenti natural resource seeking: finalizzati ad a garantire all'impresa input produttivi cruciali;

---

<sup>38</sup> È opportuno ricordare che la detenzione di titoli nel proprio portafoglio attività non descrive alcuna forma di internazionalizzazione, fatto eccezione per il caso in cui questo comporti un impegno diretto nella gestione delle imprese partecipate.

<sup>39</sup> Cfr. DUNNING J.H.; *The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions*, "Journal Of International Business Studies" n.19.

3. Investimenti low cost seeking: caratterizzati dall'implementazione di determinate attività della catena del valore dove la realizzazione risulta essere meno costosa.

Quindi oltre a benefici di natura prettamente transazionale, l'internazionalizzazione presenta altri due vantaggi: determina opportunità di arbitraggio tra le condizioni nelle diverse aree in cui l'impresa è situata e permette all'impresa di utilizzare determinate leve che risultano essere rilevanti a livello concorrenziale. È opportuno porre in luce un aspetto fondamentale dell'espansione estera. Oltre che per le motivazioni interne sopracitate l'impresa potrebbe decidere di internazionalizzarsi come reazione competitiva nei confronti di un rivale. È possibile individuare diversi comportamenti reattivi: il primo quello più comune, è dato dalla volontà di impresa di entrare in un mercato estero dove già sono presenti i propri rivali al fine di non vedere peggiorata la propria posizione all'interno del mercato (*Bad wagon effect*); un secondo tipo è quella che deriva dal bisogno di rispondere all'attacco di un competitor estero nel proprio mercato locale (*Exchange of threat*).

#### **1.4. LE TIPOLOGIE BANCARIE**

A seguito della seconda direttiva CEE è stato deliberato che la costituzione di un ente bancario può avvenire solo attraverso due metodologie: tramite la forma di società per azioni oppure tramite la forma di società cooperativa per azioni a responsabilità limitata. La prima tipologia è sicuramente quella più diffusa in quanto è quella maggiormente utilizzata dagli altri paesi appartenenti alla comunità. Quella cooperativa, a causa della grande importanza che ha rivestito nello scenario bancario passato è stata mantenuta. Le cooperative si diramano in banca popolare e banca di credito cooperativo. La peculiarità delle banche cooperative è che il capitale è suddiviso in quote ed obbligatorio assumere un regime di responsabilità limitata. Il secondo comma dell'art. 28 stabilisce che “alle banche popolari e alle banche di credito cooperativo non si

applicano i controlli sulle società cooperative attribuita all'autorità governativa dal codice civile". Questa dicitura sta a significare che differentemente da quanto accade dalle normali società cooperative per le quali è prevista la vigilanza da parte del Ministro del lavoro, per questa tipologia di banche la vigilanza avviene da parte solo ed esclusivamente da parte della Banca d'Italia. La motivazione sottostante a questa norma si esplica nel fatto si vuole evitare che questa tipologia di banca sia sottoposta ad una duplice vigilanza. Le banche popolari invece, sorgono a metà dell'Ottocento e hanno la caratteristica di erogare credito a favore delle piccole e medie imprese commerciali e industriali. Il t.u.b. ha enunciato che alle popolari debbano essere applicate le stesse norme delle cooperative come prima di tutto il principio "una testa un voto" e che ogni socio non possa detenere una partecipazione superiore allo 0,5% del capitale della banca. Un ulteriore principio è che le operazioni devono essere caratterizzate dalla massima semplicità.

Le banche ad attività commerciale hanno la funzione di raccogliere depositi a breve tra il pubblico e concede prestiti a medio-lungo termine. La banca guadagna sulla differenza tra tasso di interesse che si applica ai prestiti e il tasso riconosciuto ai depositanti (es: le banche popolari).

La banca di gestione patrimoniale ha la peculiarità di investire soldi altrui in attività finanziarie, cioè non fa altro che fornire un servizio di consulenza finanziaria.

La banca d'affari invece si occupa di obbligazioni, derivati; ma anche di operazioni di finanza straordinaria quali (fusioni ed acquisizioni), collocamento di titoli sul mercato e consulenza finanziaria. Vengono anche chiamate come *regine di Wall Street* (esempio le Lehman Brothers ora acquisita da Nomura e Barclays).

## Capitolo II

# **Canali di vendita e di distribuzione**

## *Sommario*

### 2.1 UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO: LA BANCA DIGITALE

#### 2.2 IL MOBILE BANKING

##### 2.2.1 Il Mobile Banking: le principali applicazioni

##### 2.2.2 Il Mobile Banking in Italia

#### 2.3 I PROMOTORI FINANZIARI

## **2.1 UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO: LA BANCA DIGITALE**

La banca digitale rappresenta al giorno d'oggi una delle più importanti e radicali innovazioni che stanno investendo il settore bancario. Differentemente da come si potrebbe pensare, la banca digitale o virtuale non rappresenta soltanto un nuovo canale distributivo ma delinea un significato molto più ampio, quello di modello organizzativo. Infatti, ad essere virtuale non è la banca in quanto tale ma le modalità di contatto con la clientela. Al fine di una più chiara comprensione del passaggio a questo tipo di modello è opportuno compiere una breve analisi del contesto di riferimento all'interno del quale va a svilupparsi. Negli ultimi dieci anni in particolare si è assistito a:

- riduzione del 30% nell'utilizzo dei canali fisici bancari (filiali) ;
- modello delle carte di pagamento in completa trasformazione (mobile);
- mercato maturo delle transazioni elettroniche (tasse, viaggi, prodotti high tech.);
- crescente importanza di smartphone e tablet, quali elementi chiave per l'evoluzione della customer experience.

Il contesto del nuovo decennio impone alle banche di reinventarsi affinché si adeguino ai nuovi cambiamenti socio comportamentali. Uno studio condotto da GFK – Eurisko nel 2012 ha rilevato i seguenti risultati:

- circa il 60% del campione preso in esame ha dichiarato di non uscire mai di casa senza il proprio smartphone;
- il 98% usa lo smartphone da casa e il 77% al lavoro;
- il 49% utilizza lo smartphone per accedere a internet per avere informazioni;
- il 35% usa lo smartphone come passatempo per esempio in treno o in bus;
- il 47% utilizza lo smartphone mentre ascolta la musica.

Dinanzi a codesti dati, la banca non può rimanere indifferente ma deve porre in essere azioni che vadano a conciliarsi con le nuove tecnologie in atto. Di ciò ne sono consapevoli anche le istituzioni. Come venne osservato da Ignazio Visco, attuale Governatore della Banca di Italia, le istituzioni bancarie devono implementare strategie ambiziose volte ad aumentare significativamente l'efficienza dei processi produttivi e distributivi, al fine di valorizzare il contributo delle nuove tecnologie. Egli evidenziò come un'ampia diffusione delle nuove modalità di accesso ai servizi bancari richiedesse la riconsiderazione dell'economicità dell'intera struttura distributiva. Infatti se gli intermediari per primi, non adottano un approccio più convinto al contenimento dei costi, alla gestione dei rischi, inclusi quelli fiscali a tutela della loro clientela, se la qualità del rapporto con gli utenti viene considerato come un costo e non come una leva competitiva, i risultati di lungo periodo non possono essere che deludenti<sup>40</sup>.

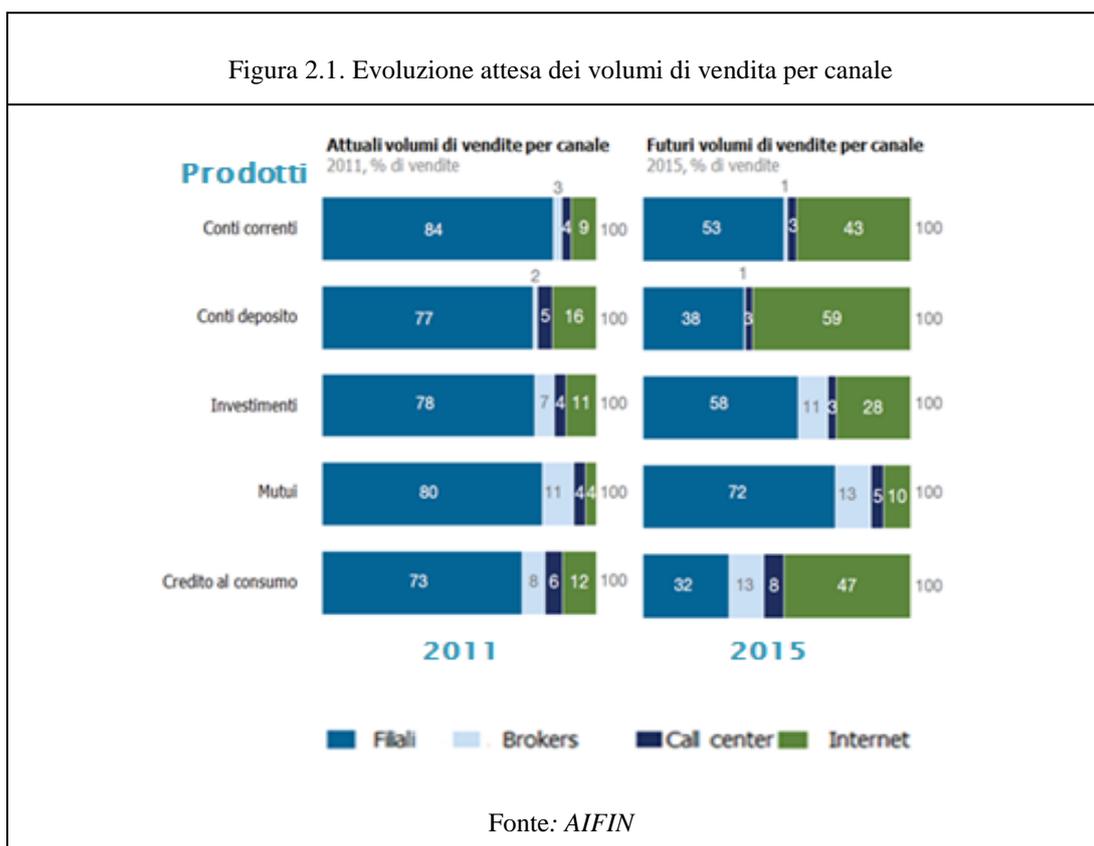
Ciò che sta mutando è il comportamento del cliente stesso. Infatti:

- oltre il 50% dei clienti si informa esternamente alla Banca per scegliere il proprio istituto (il 33% sceglie l'istituto direttamente su internet mediante i commenti che legge sui social network);
- il 30% effettua l'apertura del conto direttamente online e il 57% usa la filiale, anche a causa dei numerosi moduli da firmare;
- il 60% dei non giovani non si avvale degli sportelli per le proprie operazioni correnti;
- oltre il 60% dei clienti ritiene i servizi e le modalità di interazione con la Banca siano importanti quanto i prodotti che acquista;
- i consumatori tra 35 e 45 anni sono propensi all'utilizzo dei canali diretti anche per l'acquisto di prodotti finanziari complessi, supportato da un buon servizio di consulenza e assistenza post-vendita.

---

<sup>40</sup> Cfr. VISCO I., *Relazione Banca d'Italia* – 31 maggio 2012

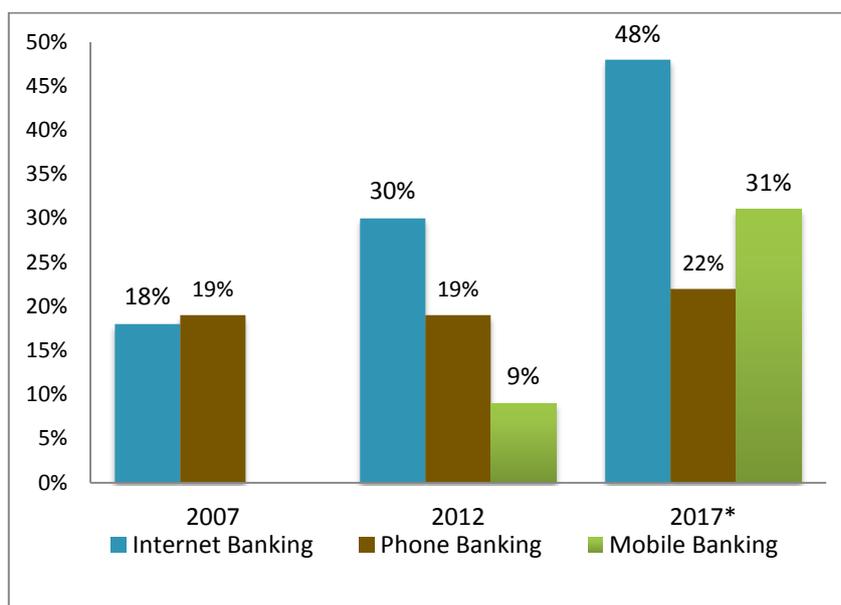
Entro il 2015 oltre il 40% delle transazioni su conto corrente saranno realizzate mediante Internet e mobile Banking (Vedi Fig. 2.1) e nel 2013 si è registrato che un terzo delle transazioni bancarie è avvenuto mediante soluzioni di Mobile Banking<sup>41</sup>.



Ad oggi la multicanalità della banca è una realtà sempre più concreta nel nostro paese: si stimano infatti 17,3 milioni di conti on-line (10,7 milioni sono esclusivamente on line) e 4 milioni di utenti di Mobile Banking. I canali principali utilizzati dalle banche sono: internet banking, che consente di compiere operazioni tramite il portale web, il phone banking, che opera mediante il canale telefonico, il Mobile Banking che permette ai clienti di utilizzare App mobile per eseguire le diverse operazioni, ATM e chioschi multifunzione che concedono la possibilità di prelevare contanti ma anche di avere accesso a tutte le funzionalità del proprio internet banking (Vedi Fig. 2.2).

<sup>41</sup> Fonte: Federal reserve.

Fig. 2.2. Utilizzo dei canali Banking da parte dei clienti



Fonte: *Elaborazione dei dati CRIF-SDA Bocconi, Milano Finanza*

Sebbene la diffusione di questi strumenti è di ausilio alla clientela che ha più tempo da dedicare alla gestione della relazione delle proprie operazioni, è altrettanto vero che da una buona parte dei clienti risulta essere fondamentale intrattenere un rapporto personale con un addetto della banca, soprattutto per l'implementazione di operazioni complesse quali prestiti o investimenti. Il rapporto banca-cliente è quindi destinato a diventare negli anni sempre più multicanale: questa evoluzione però non deve essere interpretata come mera leva per la riduzione di costi operativi quanto piuttosto importante strumento per ridisegnare il rapporto con i clienti e per una diversa professionalizzazione del personale di filiale. Una recente ricerca condotta da Doxametrics e Duepuntozero per Abi ha rilevato che è il soggetto stesso a scegliere di volta in volta il canale attraverso il quale effettuare le proprie operazioni: il 77% utilizza lo sportello soprattutto fino ad ora di pranzo, il 25% va prima di recarsi al lavoro, il 29% nel corso della mattina e il 23% dopo pranzo. Per quanto riguarda l'internet banking, i clienti italiani navigano soprattutto durante le pau-

se di lavoro (23%) oppure la sera (41%) o di notte (10%). Quanto al Mobile, gli italiani preferiscono utilizzare il cellulare per compiere operazioni e pagamenti soprattutto a casa la sera (26%) oppure quando viaggiano (24%) o quando si spostano per andare a lavoro (21%). La soluzione ideale quindi per il mondo bancario dovrebbero essere quella di effettuare un passaggio dalla multicanalità all'intercanalità, vale a dire l'offerta di servizi diversi allo stesso cliente ma su canali diversi a seconda dell'esigenze. Questo si traduce nella possibilità di non solo aggiungere canali bancari a quelli già esistenti ma di farli interagire tra loro senza barriere.

## **2.2 IL MOBILE BANKING**

### **2.2.1 Il Mobile Bankig: le principali applicazioni**

Al giorno d'oggi, in una società come quella odierna, caratterizzata dal susseguirsi di innovazioni tecnologiche, da informazioni trasmesse in modo sempre più veloce e immediato grazie alla multicanalità dei mezzi di comunicazione, risulta indispensabile per qualsiasi individuo il possesso di almeno uno smartphone. Con il passare degli anni infatti, è venuto a mutare il concetto di telefono cellulare, interpretato in passato come bene di lusso e come strumento tramite il quale effettuare chiamate o inviare messaggi, interpretato oggi invece, come bene di massa e come dispositivo con cui non solo telefonare ma con cui condividere foto, ascoltare musica, leggere libri, giocare ai video giochi, comperare biglietti, chattare ecc.. È proprio la multifunzionalità del device a far sì che il medesimo abbia conquistato progressivamente negli anni un'importanza crescente e sempre più pressante, testimoniata dal fatto che per la prima volta nel 2014 in Italia il numero di persone in possesso di un telefono cellulare intelligente, si attesta intorno alla cifra di 45 milioni, vale a dire di gran lunga superiore al numero di persone che attualmente hanno un computer, un laptop o un tablet<sup>42</sup>. Effettuando una comparazione ad ampio spettro tra il mercato dei Personal computer e quello del Mobile, si nota come il diva-

---

<sup>42</sup> Cfr. [www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it)

rio tra le due realtà è ormai abissale. (Vedi Fig. 2.3). Gartner analizza l'arco temporale che si estende dal 2013 al 2015. Come evince dalla tabella le vendite del mobile dovrebbero rimanere pressoché invariate. Infatti su 2.4 miliardi di device, ben 1.862 sarebbero smartphone, 308 milioni i pc e 256 milioni i tablet. Esaminando le previsioni future, le prospettive di mercato mutano notevolmente riportando il tanto atteso sorpasso dei tablet ai danni dei PC, in cifre circa di 320 milioni contro 316 milioni<sup>43</sup>.

È facilmente comprensibile quindi come tutta la realtà aziendale non può ignorare un simile dato per la progettazione di strategie di business vincenti che considerino non solo lo sviluppo di questi dispositivi ma anche le tecnologie ad esse correlate. In tal senso, il settore bancario già da qualche anno ha cominciato ad adattarsi al nuovo mondo del Mobile riprogettando e sviluppando delle strategie specifiche per offrire su una piattaforma digitale la molteplicità dei servizi disponibili.

Figura 2.3. Presenza di devices suddivisi per segmento in tutto il mondo

Device Type	2013	2014	2015
Traditional PCs (Desk-Based and Notebook)	296,131	276,221	261,657
Ultramobiles, Premium	21,517	32,251	55,032
<b>PC Market Total</b>	<b>317,648</b>	<b>308,472</b>	<b>316,689</b>
Tablets	206,807	256,308	320,964
Mobile Phones	1,806,964	1,862,766	1,946,456
Other Ultramobiles (Hybrid and Clamshell)	2,981	5,381	7,645
<b>Total</b>	<b>2,334,400</b>	<b>2,432,927</b>	<b>2,591,753</b>

Fonte: *Gartner (June 2014)*

Gli smartphone e in modo maggiore i tablet stanno ridisegnando i confini tra la rete in senso lato e il Mobile Banking, andando così ad incrementare e faci-

<sup>43</sup> Cfr. [www.Gartner.com](http://www.Gartner.com)

litare l'obiettivo che ogni struttura e istituzione presente sul mercato si pone: la soddisfazione del cliente<sup>44</sup>.

Per avere una panoramica più completa e limpida è necessario analizzare in maniera approfondita il fenomeno del Mobile Banking, che a macchia d'olio si sta espandendo tra le istituzioni bancarie che ne fanno leva importante per il raggiungimento del vantaggio competitivo. È possibile offrire una definizione di Mobile Banking in senso stretto e in senso lato. Secondo la prima prospettiva, esso viene delineato come l'insieme dei servizi informativi e dispositivi relativi alla gestione e movimentazione di un conto corrente o di un portafoglio titoli, per mezzo di un terminale mobile. In senso lato invece viene chiarito come l'insieme di strumenti a disposizione dei clienti per effettuare transazioni economiche di beni e servizi in mobilità<sup>45</sup>. Ad ogni modo il Mobile Banking è correlato alla possibilità di mettere in atto operazioni bancarie tramite l'ausilio di device come telefoni cellulari, tablet o altro. Il novero dei servizi offerti comprende ogni tipologia di attività bancaria. Mediante il Mobile Banking quindi, la clientela può compiere operazioni bancarie, siano esse informative o dispositive, in qualunque luogo e in qualsiasi momento. Il problema è perimetrare con esattezza quali siano i confini di tale innovazioni, vale a dire quali siano le operazioni che possono essere realizzate mediante tale modalità. Di seguito si riportano i servizi offerti e quelli che in maniera del tutto potenziale possono risultare utili per tali applicazioni. I servizi del Mobile Banking possono essere raggruppati in tre macro categorie:

- *Mobile Accounting*: la gestione del conto bancario<sup>46</sup>;
- *Mobile Brokerage*: la compravendita di prodotti finanziari;
- *Mobile Financial Information*: l'insieme delle informazioni riguardanti il proprio conto bancario.

---

<sup>44</sup> Cfr. [www.ABILab.it](http://www.ABILab.it)

<sup>45</sup> Cfr. contributo "Il cliente al centro dei servizi di mobile banking" a cura di Milani.

<sup>46</sup> Cfr. [www.Bancaditalia.it](http://www.Bancaditalia.it): "Il conto corrente bancario è un prodotto che semplifica la gestione del denaro, grazie ai servizi offerti dalla banca per effettuare pagamenti e riscuotere incassi, e al contempo consente la raccolta dei risparmi destinati a fronteggiare le spese correnti".

Con l'espressione Mobile Accounting si definisce l'insieme delle operazioni bancarie che possono essere messe in atto su un conto corrente standardizzato e portate a termine mediante l'ausilio del mobile. I servizi che vengono offerti tramite questa applicazione possono essere a loro volta suddivisi in due sottocategorie: i servizi finalizzati alla gestione del conto e quelli finalizzati all'amministrazione del medesimo. È opportuno fornire una breve delucidazione di entrambi i sottogruppi (Vedi Fig. 2.4).

Per gestione del conto si indica l'insieme di tutte quelle operazioni che hanno come conseguenza diretta la transazione in denaro. Tra i possibili atti che possono essere completati con questa modalità di servizi, si possono individuare:

- *Bonifici/giroconti*: sono operazioni attraverso le quali viene ordinato alla banca di trasferire una determinata somma di denaro dal conto proprio verso quello di un soggetto terzo (esterno o interno)<sup>47</sup>;
- *Ricariche di carte di credito prepagate/carte telefoniche*: è un'operazione immediata. Si tratta di effettuare una ricarica online di un'utenza telefonica o di una carta prepagata indicando semplicemente gli estremi della ricarica da compiere;
- *Sottoscrizione di polizze assicurative*: vi è la possibilità di sottoscrivere polizze assicurative standard. Ne sono un esempio le polizze di viaggio. Esse risultano essere utili quando si decide di effettuare un viaggio non programmato e si stipula una polizza standardizzata offerta dalla banca<sup>48</sup>;
- *Pagamento bollettini M.AV./RAV*: è concessa la possibilità di pagare bollettini M.AV o RAV, attraverso l'indicazione del codice di identificazione del bollettino, l'importo e la data di scadenza<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Questa operazione viene messa in atto generalmente per operazioni non ripetitive quale ad esempio un anticipo per l'acquisto di un bene.

<sup>48</sup> Si tratta di una polizza che essendo subito perfezionata copre immediatamente i rischi del cliente.

<sup>49</sup> Il M.AV (pagamento mediante avviso) è un servizio di incasso che viene utilizzato per pagamenti di importo e scadenzi prefissati. Il R.AV (ruoli mediante avviso) è un bollettino che viene utilizzato dai concessionari che trattano la riscossione di somme iscritte a ruolo quali ad esempio le tasse sulla nettezza urbana.

Con l'espressione invece di amministrazione del conto, si definisce l'insieme degli atti che un cliente compie al fine di gestire il proprio conto. Basti pensare alla gestione della password per la funzione di login. Rientrano all'interno di questa categoria:

- *Gestione di accesso al sistema:* il device viene utilizzato essenzialmente per due funzioni. La prima consiste nella modifica della password per accedere al sistema; la seconda invece, per confermare mediante la "password dispositiva" le operazioni che comportano un trasferimento di denaro;
- *Gestione carte di credito:* il device assolve la funzione di blocco immediato in caso di furto o smarrimento della propria carta di credito a prescindere dal luogo in cui l'utente è situato;
- *Richiesta blocchetto assegni:* il cliente mediante il dispositivo mobile può ordinare un blocchetto assegni per far sì che il medesimo venga recapitato al proprio domicilio;
- *Richiesta prenotazione contante:* tramite i dispositivi mobili è possibile ordinare contanti di importi rilevanti.

Figura 2.4. Mobile Accounting

GESTIONE CONTO	AMMINISTRAZIONE CONTO
Bonifici/giroconti	Gestione di accesso al sistema
Ricariche carte prepagate/telefoniche	Gestione carte di credito
Sottoscrizione polizze assicurative	Richiesta blocchetto assegni
Pagamento bollettini MAV/RAV	Richiesta prenotazione contante

Fonte: *Ns elaborazione*

Per quanto concerne la seconda categoria vale a dire il Mobile Brokerage, essa include tutte le operazioni legate all'acquisto e alla vendita di azioni, fondi, derivati e valuta straniera. Come per il Mobile Accounting anche per il Mobile Brokerage è possibile individuare due sottogruppi già esaminati: gli atti per

operare su di un conto e quelli per amministrarlo. Il Mobile Brokerage si contraddistingue dalle altre due categorie, per la natura particolarmente complessa e rischiosa delle proprie operazioni che fa sì che l'utilizzo di dispositivi mobili sia molto limitato e circoscritto soltanto ad alcune funzioni.

L'ultima applicazione del Mobile che si andrà ad analizzare è il Mobile Financial Information. Questa include tutte quelle tipologie di operazioni che non comportano una transazione in denaro, ma che riportano delle informazioni. Similmente a quanto visto in precedenza è possibile delineare una duplice ramificazione che vede posto da un lato la richiesta di informazioni riguardanti il conto e dall'altro la richiesta di informazioni riguardanti il mercato finanziario (Vedi Fig. 2.5). Generalmente i servizi di Mobile Financial Information sono erogati da:

- *Istituti di credito o da intermediari finanziari* che sono in grado di presentare informazioni generali di matrice finanziaria sull'andamento dei mercati;
- *Società terze* che trattano informazioni di carattere generale e nazionale e che nella maggior parte dei casi non sono in grado di registrare in tempo reale le variazioni del portafoglio titoli posseduto.

Con il termine informazioni sui rapporti si va a definire l'insieme delle informazioni relative al cliente e alle posizioni che il medesimo ha nei confronti dell'istituto bancario. È indispensabile sottolineare che la natura delle informazioni può anche prescindere dalle operazioni di matrice strettamente monetaria. Rientrano in questa categoria:

- *Interrogazione saldo*: mediante i dispositivi mobili si ha l'opportunità di controllare in tempo reale la disponibilità sul proprio conto;
- *Interrogazione ultimi movimenti effettuati*: mediante i device è possibile conoscere la lista degli ultimi movimenti effettuati con i rispettivi importi;

- *Estratto conto*: l'estratto conto differentemente dalla lista degli ultimi movimenti, riporta l'elenco di tutti i movimenti effettuati in un dato periodo. Esso può essere richiesto dal cliente o essere offerto dalla banca a intervalli di tempo prestabiliti;
- *Avvisi di operazioni effettuate al di sopra di una soglia data o di disponibilità conto al di sotto di un determinato importo*: il servizio prevede mediante sms l'avviso di operazioni che hanno oltrepassato in rialzo o in ribasso una certa somma di denaro;
- *Assegni emessi*: è possibile monitorare l'emissione degli assegni bancari negoziati;
- *Interrogazioni pagamenti effettuati con le carte di credito*: mediante il dispositivo mobile il cliente può richiedere la lista dei movimenti con relativi importi effettuati con carta di credito.

Figura 2.5 Mobile Financial Information.

INFORMAZIONI SUI RAPPORTI	INFORMAZIONE SUI MERCATI
Interrogazione saldo	Tassi di cambio delle valute straniere
Interrogazione ultimi movimenti eff.	Prezzi del mercato azionario
Estratto conto	Info generali sul mercato ed offerta di nuovi prodotti a listino della banca
Avvisi di operazioni effettuate al di sopra o al di sotto di una data somma	
Assegni emessi	
Interrogazioni pagamenti effettuati con carte di credito	

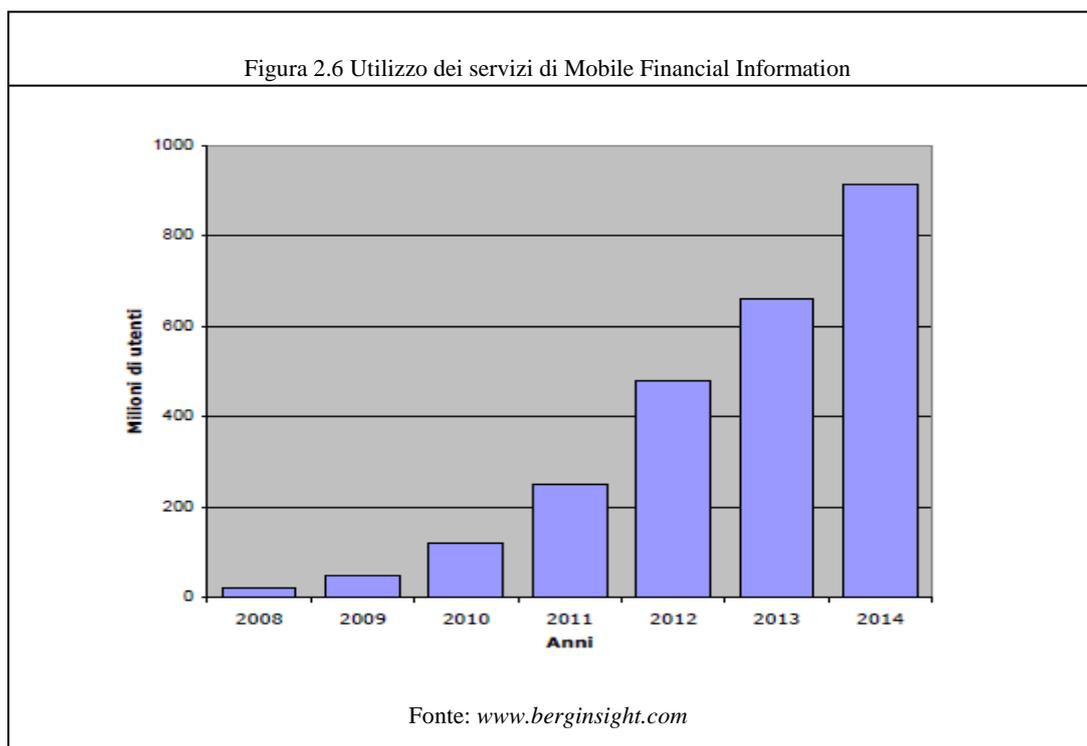
Fonte: Ns elaborazione

Il secondo sotto gruppo “Informazioni sui mercati” include tutte le informazioni di carattere generico inerenti il mercato finanziario nazionale ed internazionale. Questa tipologia di informazioni non è legata al rapporto che un determinato cliente intrattiene con la banca. Si tratta di informazioni per lo più

standardizzate, uguali per tutti i clienti che ne usufruiscono. Esse possono riguardare:

- Tassi di cambio delle valute straniere;
- Prezzi del mercato azionario;
- Informazioni generali sul mercato ed offerta di nuovi prodotti a listino della banca.

Questa tipologia di applicazione è probabilmente la più utilizzata e la più diffusa del Mobile Banking e destinata a crescere nel tempo. Una ricerca dal titolo “Mobile banking and Payments” condotta da Berg Insight ha rivelato come le funzioni del “Mobile Banking and Payments” siano cresciute esponenzialmente negli anni, raggiungendo nel 2014 un numero di utenti mai registrato in passato (Vedi Figura 2.6).



Il rilievo che il Mobile Banking sta assumendo progressivamente ha consequenzialmente indirizzato l’attenzione verso quelli che sono i criteri di sicurezza da offrire alla clientela per operare con serenità e senza la paura di essere

vittima di furti di identità o frodi. A tal esigenza quindi rispondono gli attributi di cui ogni servizio deve essere necessariamente dotato:

- *Confidenzialità*: ogni dato deve essere protetto e interpretato solo ed esclusivamente dall'operatore che ha l'autorizzazione a farlo. La metodologia con la quale si cerca di raggiungere questa sorta di barriera protettiva si ramifica in: crittografia a chiave privata e crittografia a chiave pubblica<sup>50</sup>;
- *Autenticazione*: l'accesso al sistema e quindi alle informazioni in esso racchiuse avviene solo se il cliente viene riconosciuto e autenticato per l'appunto, attraverso l'utilizzo di firme digitali e password. Quest'ultima può essere generata ex novo ogni qualvolta se ne richieda l'accesso mediante un particolare mezzo definito *Token Machine*;
- *Integrità*: è opportuno che il sistema contenente i dati sia in grado di riconoscere se quest'ultimi siano stati falsificati o manipolati da soggetti terzi non autorizzati;
- *Non ripudio*: ogni tipologia di transazione deve essere necessariamente supportata da documentazione al fine di prevenire l'eventualità che qualcuno possa negare azioni compiute in precedenza.

Questi parametri di sicurezza devono ovviamente essere integrati nelle applicazioni che i servizi di Mobile Banking offrono. Esse possono essere categorizzate in tre gruppi, in relazione alla tecnologia presente alla base:

- *Sms*: l'erogazione del servizio avviene mediante lo scambio di messaggi di testo. Per accedervi il cliente deve scritturare il testo in maniera rigorosamente standardizzata al fine di essere riconosciuto dal server

---

<sup>50</sup> La crittografia a chiave privata è una metodologia attraverso la quale gli operatori posseggono una chiave di interpretazione dei messaggi, che è conosciuta soltanto da loro e da nessun altro. Al giorno d'oggi la presenza di tecnologie sempre più all'avanguardia ha comportato l'incremento di smascheramento dei codici con conseguente decifrazione dei messaggi, ottenuta mediante l'applicazione di tutte le chiavi possibili fino a quella corretta. Per tale motivazione la crittografia a chiave private risulta essere molto debole e facilmente attaccabile. Al contrario, con la crittografia a chiave pubblica gli operatori hanno due chiavi: una pubblica nota a tutti e una privata differente da persona a persona, tenuta segreta.

centrale che dopo averne testato la validità e correttezza provvede a mettere in atto l'operazione richiesta. Sebbene sia l'applicativo maggiormente utilizzato, esso presenta l'assenza di crittazione, durante i messaggi tra banca e cliente e quindi conseguentemente il facile accesso ai dati da parte di soggetti terzi. Simili agli sms, sono i servizi di MMS Banking con i quali è possibile la visualizzazione di immagini e tabelle grazie alla multimedialità che li contraddistingue dai primi;

- *Browser*: sono applicazioni in cui l'interfaccia utente viene prodotta sul server per poi essere indirizzata al browser del device che si occupa di visualizzarne i contenuti. Il vantaggio dei servizi *browser based* si esplica sostanzialmente nella possibilità di poter accedere alle informazioni di cui si ha necessità senza installare programmi o applicazioni complementari ma effettuando semplicemente il login tramite il proprio username e password;
- *Client/Server*: è un'applicazione che differentemente da quella *browser based* richiede l'installazione di un software dedicato sul proprio dispositivo mobile. In tal modo le transazioni possono essere disposte off line. Solo quando tutte le informazioni necessarie sono inserite si innesca una connessione al server principale. Questa modalità risulta essere il vantaggio principale di questa applicazione in quanto la maggior parte del processo avvenendo off line fa sì che il cliente non si veda costretto ad essere veloce nell'inserimento dei dati con il pericolo di inserirne di sbagliati. Al tempo stesso vengono ridotti sensibilmente i tempi e i costi di connessione. Un esempio è *il Sim Toolkit* che offre la possibilità di leggere particolari e complessi menù contenuti nelle sim card;
- *Applicazioni per smartphone o tablet*: si tratta di applicazioni generalmente con funzioni di supporto alla clientela, di verifica di saldo e movimenti del conto corrente, la ricarica del telefono e bonifici.

Dopo aver esaminato quelle che sono le principali applicazioni del Mobile Banking è opportuno soffermarsi sul perché una banca debba decidere di adottare questo servizio e quindi quali sono i benefici che il medesimo offre in termini prettamente economici e strategici. Al fine di una più limpida esposizione si andrà ad interpretare il Mobile Banking sotto molteplici vesti.

Innanzitutto l'efficienza del Mobile Banking quale canale di distribuzione, è parametrata dal raggiungimento di tre obiettivi fortemente dipendenti gli uni dagli altri: aumento dei volumi di vendita; riduzione dei costi e incremento della customer satisfaction. Per quanto concerne il primo punto, il Mobile Banking persegue tale gol dal momento che permette alla clientela l'accesso ai servizi bancari in qualsiasi luogo e momento, consentendo l'invio di messaggi per il compimento di operazioni che richiedono decisioni immediate<sup>51</sup>.

La riduzione dei costi di distribuzione è uno dei punti di forza del Mobile Banking. Infatti, vengono abbattuti tutti questi costi legati alla cosiddetta "operatività manuale" quali inserimento, elaborazione e trasmissione di dati, i quali vengono automatizzati attraverso semplici applicazioni. Infatti è possibile accedere al sistema in qualsiasi istante della giornata. È facilmente comprensibile come questo vada ad impattare sulla soddisfazione del cliente il quale non si vede più costretto ad aderire a servizi standardizzati e non rispondenti nella maggior parte dei casi alle proprie esigenze ma si trova dinanzi a programmi personalizzati e costruiti ad hoc sulla base dei propri bisogni.

Il Mobile Banking però può essere interpretato non solo come canale distributivo ma anche come fonte di profitto, come Business model e come prodotto immagine.

Quale fonte di profitto, esso può essere proposto alla clientela che si contraddistingue per diversi criteri come servizio aggiuntivo a basso costo in modo da

---

<sup>51</sup> Nel 2001 la banca ING Post bank per aumentare i propri volumi di vendita, decise di offrire ad ogni nuovo cliente un telefono cellulare in grado di accedere ai servizi mobile offerti dalla banca stessa. In circa 6 mesi più di 500000 clienti aderirono all'iniziativa portando alla banca circa 225 milioni di euro in depositi.

sollecitarne l'adesione. In tal modo i profitti aumenteranno dal momento che deriveranno non solo dal canale innovativo della banca ma anche da quello tradizionale.

Come Business Model il Mobile Banking si presenta non più come un servizio ma come il servizio, dal momento che si tratta di mettere in atto un modello bancario implementato esclusivamente per via telematica e senza il supporto di filiali o altre strutture di tipo fisico.

Infine, il Mobile Banking può essere visto come prodotto immagine. Infatti può scavalcare la concorrenza mediante l'offerta di servizi innovativi, attirando così non solo nuovi clienti ma mantenendo al tempo stesso la clientela legata ai servizi tradizionali.

### **2.2.2 Il Mobile Banking in Italia**

All'interno del mercato Banking in Italia il Mobile rappresenta una realtà ben consolidata. Dalla ricerca condotta dall'Osservatorio Mobile Banking nel corso dell'ultimo anno su una classe di circa 30 gruppi bancari, è emerso che ormai il 90% di queste offrono almeno un servizio che sia disponibile su piattaforma digitale. In Italia su 25 milioni di utenti smartphone e 3,6 milioni di utenti tablet, 2,5 milioni usufruiscono dei servizi del Mobile Banking. È risultato infatti, che il 76% dei soggetti accede almeno una volta a settimana al servizio. Per avere una panoramica completa, è opportuno rilevare che gli accessi alle App rispetto al Mobile Site sono stati di gran lunga superiori, e le funzionalità maggiormente utilizzate sono state quelle informative (saldo e movimenti del conto corrente, 83% dei rispondenti), con buona inclinazione anche per operazioni dispositive quali ricariche telefoniche (55%) e bonifici (40%). Le applicazioni per localizzare Bancomat (45%) e filiali (41%) vicini alla propria posizione sono utilizzati con una buona frequenza a testimonianza di come le potenzialità del device vengano ben sfruttate. Dal lato della domanda, il livello di soddisfazione del cliente risulta essere molto elevato (7,93 su una

scala da 1-10) grazie alla velocità, alla facilità di accesso nel sistema di gestione del proprio conto. Dal lato dell'offerta invece, circa il 90% delle banche o ramai offrono servizi di Mobile Banking.

Forte divergenza emerge nella struttura dell'App di Mobile Banking per smartphone. Infatti sebbene tutti gli istituti bancari siano concordi sull'idea di protezione e garanzia dei dati, la situazione concreta è fortemente disomogenea. Simile contesto per i tablet: il 35% converge nell'offrire una piattaforma simile a quella offerta su pc, il 12% a quella degli smartphone, il 30% propende per una soluzione intermedia e solo il 23% propone di implementare soluzioni ad hoc per tali dispositivi. In concreto è possibile affermare che sebbene il Mobile Banking rappresenti senza dubbio un'opportunità importante, che registra una crescita in cifra doppia anno dopo anno, per le banche del bel paese; è condizione imprescindibile per gli istituti bancari essere alla continua ricerca del perfezionamento dei servizi mobile dal momento che un'insoddisfazione degli stessi potrebbe portare non solo ad una mancata fidelizzazione della clientela ma soprattutto ad un'immagine negativa del brand con conseguente perdita potenziale di clienti e fatturato.

### **2.3 I PROMOTORI FINANZIARI**

Il promotore finanziario è il soggetto che in qualità di dipendente, agente o mandatario di un soggetto abilitato (ad esempio la banca) svolge per conto e nell'interesse di questo e con vincolo di esclusiva, attività di sollecitazione alla stipula di contratti in luoghi differenti dalla sede sociale o dalle sedi secondarie di tale soggetto<sup>52</sup>. Questa figura rappresenta un operatore le cui mansioni si sostanziano nel collocamento di prodotti e servizi di investimento per conto di intermediari finanziari. La sua funzione tuttavia non si limita solo alla promozione di servizi finanziari ma si estende ad una molteplicità di attività, com-

---

<sup>52</sup> Cfr. art. 31, comma 2 del D.lgs n.58/1998.

pendenti quelle relative al settore della consulenza e ai servizi di assistenza dei risparmiatori<sup>53</sup>.

Per definizione quindi, la figura del promotore finanziario si colloca all'interno della classe dei "monomandatari" in quanto è obbligatoriamente una persona fisica che opera esclusivamente nell'interesse di un solo soggetto. Al fine di una trattazione più chiara, è opportuno riportare la definizione di mandato per meglio comprendere quali siano le funzioni che tale soggetto è chiamato a ricoprire. Secondo l'art. 1703 c.c., *il mandato è un contratto con il quale una parte si obbliga a compiere uno o più atti per conto dell'altra*. Il mandatario quindi, si obbliga a compiere uno o più atti giuridici patrimoniali per conto del mandante: presta al mandante un servizio di contenuto giuridico che in termini tecnici viene definito come negozio gestorio<sup>54</sup>. Come è stato precedentemente sopraccitato, il contratto che viene a compiere il promotore è un monomandato, questo implica l'esclusione, a tutela degli investitori, di conflitti di interessi del promotore con quelli degli investitori stessi. Infatti l'accezione di esclusività del rapporto, impegna il promotore ad esercitare la propria funzione per un solo soggetto, con divieto di intrattenere altri rapporti, anche se non in concorrenza. È dovere del promotore finanziario l'assistenza nei confronti della propria clientela e consigliare in maniera corretta e limpida la medesima, in considerazione dell'elevata complessità della materia che egli svolge in via professionale. Queste figure professionali devono rispettare l'obbligo di riservatezza sulle informazioni acquisite dagli investitori, informazioni ad ogni modo inutilizzabili per interessi differenti da quelli personali. È indubbio come da tali doveri discenda quello primario di non trarre in inganno i risparmiatori medesimi. Qualora il promotore venga meno ai comportamenti appena descritti, la sua responsabilità non viene automaticamente meno. Qualora infatti fornisca informazioni non veritiere o del tutto forvianti, egli è chiamato a rispondere dei danni arrecati alla clientela, anche nel caso in cui

---

<sup>53</sup> Cfr. LUDICA F., *La responsabilità degli intermediari finanziari*, pag. 127 e seg.

<sup>54</sup> Cfr. BALDUCCI D., *Il promotore finanziario*, pag. 21 e seg.

la radice di erroneità delle informazioni risieda nell'intermediario finanziario con cui intrattiene l'obbligo di esclusiva. È opportuno evidenziare come la figura del promotore finanziario non debba essere ricondotta a quella di semplice tramite tra la banca e l'investitore. In quanto esperto professionista, egli è obbligato ad ispezionare ogni singolo dato che la banca gli trasmette e analizzare criticamente ogni atto che quest'ultima gli conferisce, e solo dopo aver vagliato analiticamente le informazioni può trasmetterle agli investitori, verso i quali ha responsabilità della veridicità o meno delle notizie comunicate. In buona sostanza, non è sufficiente che il promotore si comporti correttamente ma altresì che egli metta in atto tutti i comportamenti necessari a dimostrare di aver agito con diligenza professionale<sup>55</sup>. È giusto domandarsi a questo punto se ci sia o meno una responsabilità in capo all'intermediario autorizzato per i danni che il promotore ha arrecato a terzi ponendo in essere atti illeciti. Il Tribunale di Milano in una sentenza del 13 aprile 2000 ha così dichiarato: “ la responsabilità solidale oggettiva degli intermediari autorizzati per i danni cagionati a terzi dal promotore finanziario sorge qualora quest'ultimo abbia agito nell'esercizio delle incombenze affidategli dalla società di intermediazione e non per qualsiasi atto comunque dal medesimo compiuto<sup>56</sup>”. Per *incombenze affidategli* si intende tutto il gruppo di attività del promotore che possono essere ritenute pertinenti alla propria attività di intermediazione al fine di circoscrivere il rischio che incombe sulle banche stesse e quindi di perimetrare con precisione il rischio che essi possono concretamente assumersi. La ratio della responsabilità solidale è da ricercarsi nell'interesse degli investitori, i quali devono essere protetti, assicurati al fine di essere incentivati nell'investimento.

Giova ricordare inoltre che il promotore deve essere iscritto in un apposito albo (art.31 del decreto legislativo n.58 del 24 Febbraio 1998) che testimonia la “professionalità” delle sue mansioni. I promotori sono tenuti a comunicare

---

<sup>55</sup> Cfr. CHIEPPA MAGGI A.; *Il promotore finanziario*, pag. 93 e seg.

<sup>56</sup> Cfr. Tribunale Milano, 13 Aprile 2000, in *Banca e Borsa*, 2002, II, 329 e seg.

senza indugio e non oltre dieci giorni dall'assunzione dell'incarico, alle commissioni competenti che gestiscono l'albo:

- l'intermediario autorizzato presso il quale hanno assunto l'incarico di promotore;
- i luoghi di conservazione della documentazione necessaria per l'espletamento delle loro funzioni;
- ogni variazione degli elementi informativi da indicare all'albo;
- la perdita dei requisiti per l'iscrizione all'albo dei promotori finanziari entro cinque giorni dal verificarsi dell'evento o dal momento in cui ne hanno notizia.

La condizione di professionalità si sostanzia nell'abitudine e continuità dell'attività: infatti il mancato esercizio per almeno un anno senza giustificato motivo, costituiva in passato la ragione di radiazione dall'albo. Oggi si prevede la figura del promotore occasionale, vale a dire della figura che non esercita l'attività in maniera continuativa (in questo caso la Consob permette di esercitare la funzione in via privata rimanendo iscritti all'albo). Si ha cancellazione dall'albo in quattro casi particolari: su domanda dell'interessato, per la perdita di uno dei requisiti richiesti per l'iscrizione all'albo, per il mancato pagamento del contributo di vigilanza, per radiazione dall'albo medesimo. È opportuno sottolineare inoltre che la figura del promotore finanziario soggiace ad una serie di incompatibilità. Il promotore è incompatibile rispetto:

- alla carica di sindaco o suo collaboratore o addetto al controllo interno di soggetti abilitati;
- all'esercizio di attività di consulenza in materia di investimenti in strumenti finanziari, salvo che l'attività sia svolta per conto del soggetto per il quale il promotore lavora;
- alla carica di amministratore o di collaboratore non facente parte del gruppo di appartenenza di intermediario per il quale il promotore opera,

- alla qualità di socio, amministratore, sindaco o dipendente della società di revisione incaricata ad attestare la veridicità del bilancio della società per la quale opera il promotore;
- a ogni ulteriore incarico che si ponga in contrasto con l'ordinato svolgimento di attività di promotore.

L'incompatibilità tra l'attività di promotore finanziario e consulenza sussiste solo quando il promotore opera per conto della banca ma non svolge la consulenza esclusivamente per conto di quest'ultimo. Rispetto alle professioni, è incompatibile con la figura di: dottore commercialista ed esperto contabile, avvocato, mediatore e docente.

## Capitolo III

# **Social Banking, come cambia la relazione tra banca e clienti**

## *Sommario*

3.1 LA DIFFUSIONE DEI SOCIAL NETWORK

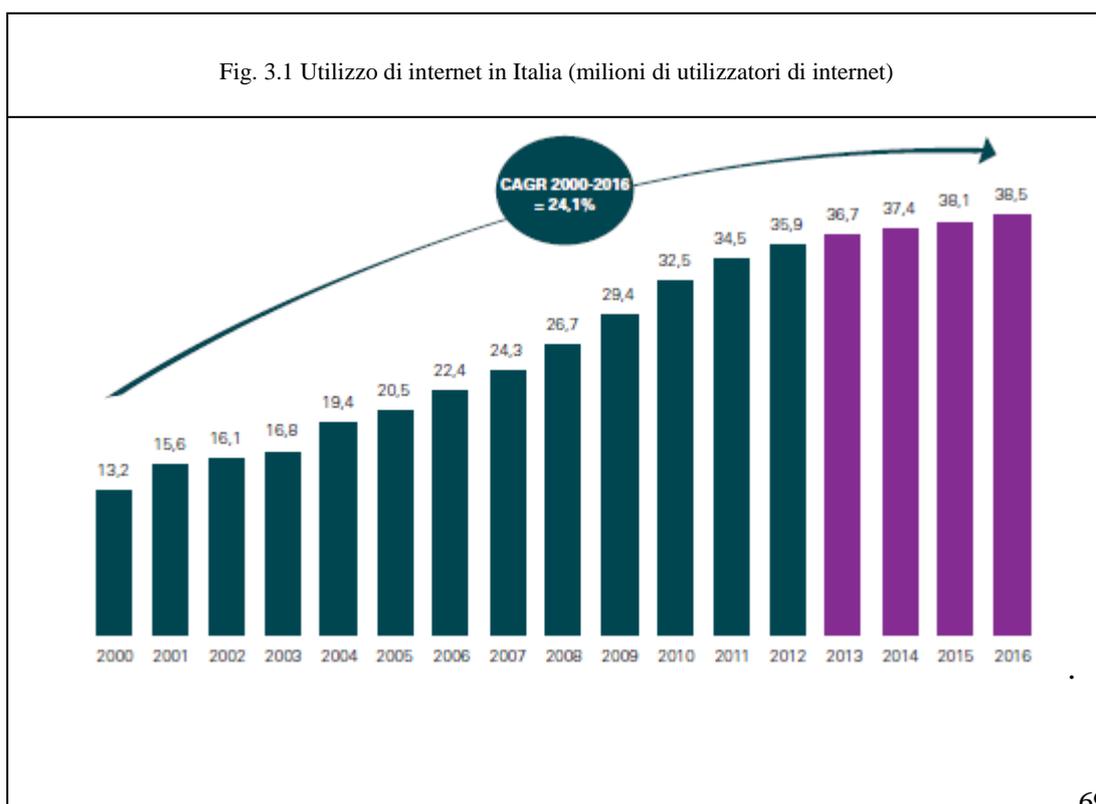
3.2 LA PRESENZA DELLE BANCHE SUI SOCIAL MEDIA

3.3 L'IMPATTO DELLA DIFFUSIONE DEI SOCIAL NETWORK SUL  
BUSINESS DELLE BANCHE

3.4 APPROCCIO, FINALITÀ E STRUMENTI: I RISULTATI DELLA  
SURVEY

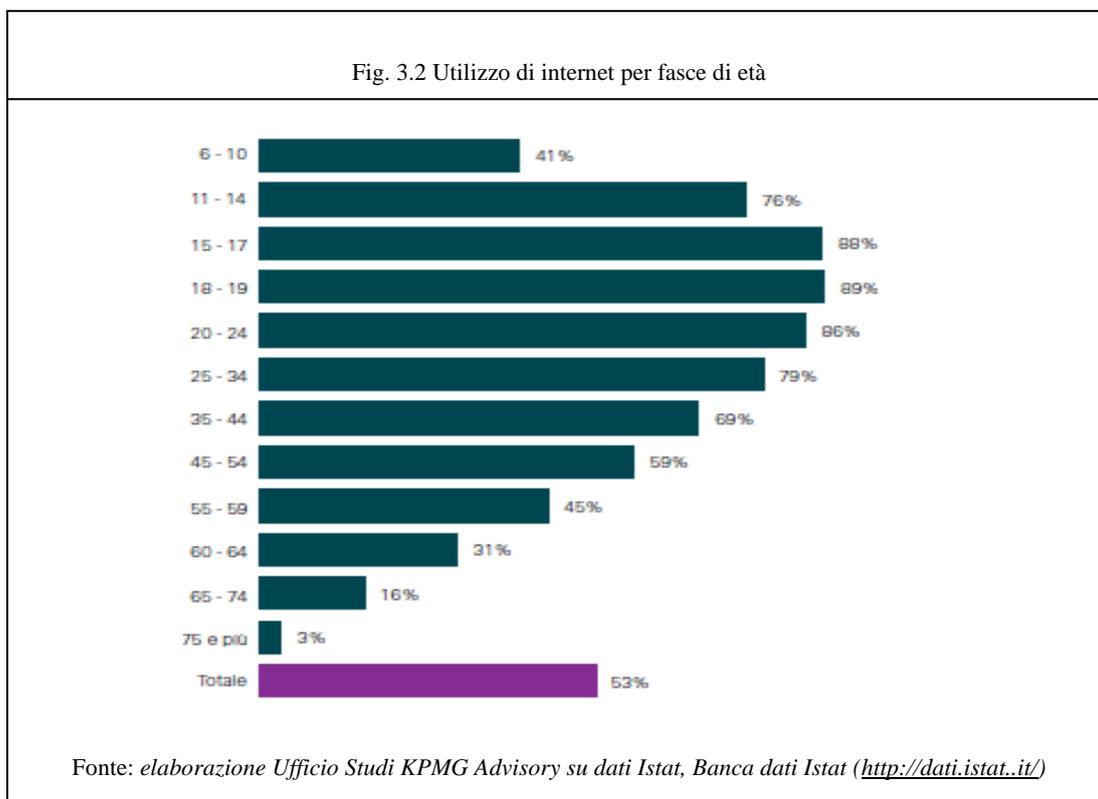
### 3.1 LA DIFFUSIONE DEI SOCIAL NETWORK

Gli italiani e non solo, negli ultimi anni stanno mostrando una sempre più elevata propensione a mezzi di comunicazione digitale: i social network. Essi rappresentano il nuovo paradigma di comunicazione tra gli utenti della rete, fondato sul confronto costante, la libera partecipazione e lo scambio tempestivo di informazioni e contenuti. L'utilizzo di internet e la diffusione dei dispositivi mobile, accompagnati dalla forte inclinazione *social* della popolazione, costituiscono i driver trainanti della rivoluzione tecnologica a cui stiamo assistendo. L'utilizzo di internet in Italia è stato costante negli ultimi 10 anni. Se nel 2000 gli utilizzatori si attestavano attorno alla modica cifra di 13 milioni, ad oggi gli utenti internet in Italia sono circa 37 milioni e nel 2016 saranno quasi 39 milioni e più della metà di questi accede ai social quotidianamente, dal momento che gli stessi sono utilizzati soprattutto per l'acquisizione di informazioni, controllo della posta elettronica e interazione con gli altri utenti appartenenti alla community (Vedi Fig. 3.1).



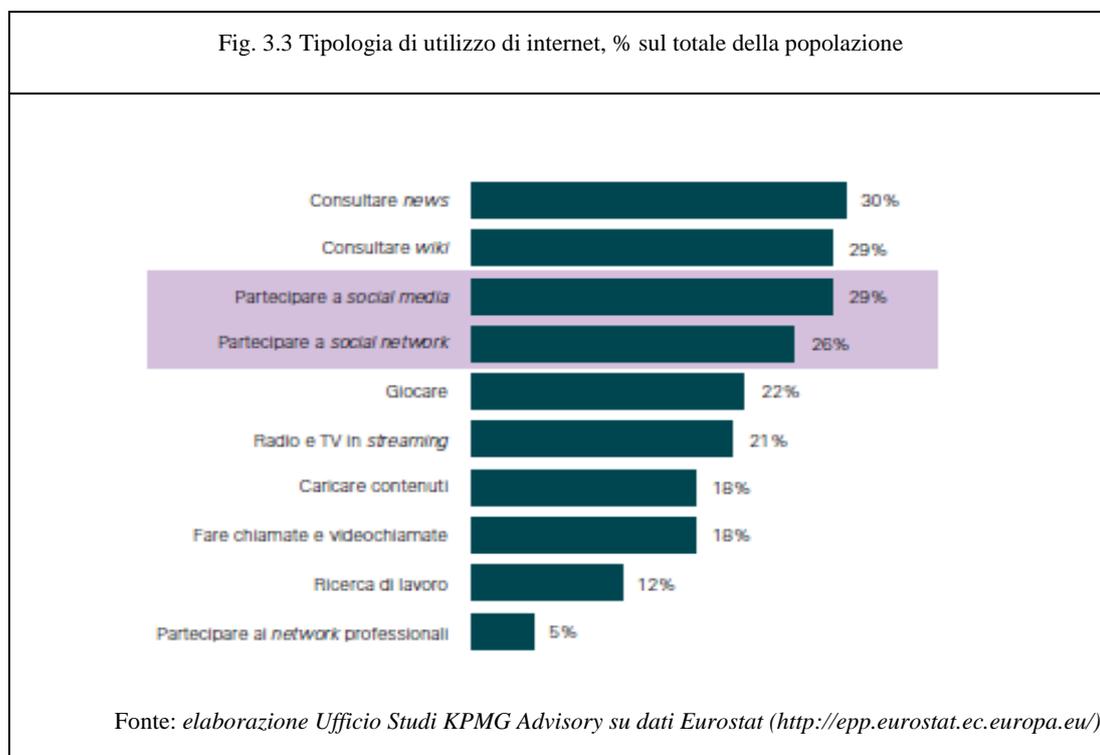
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU Economist Intelligence Unit

Internet è progressivamente entrato nella vita del 30% degli italiani, che vi accede ogni giorno per lavoro, per utilità personale o per svago. In particolare si è constatato che vi sono delle differenze seppur moderate, tra le diverse aree geografiche: nel Sud la percentuale è del 26%, mentre nel Nord- Ovest 35%. La percentuale più elevata di utilizzatori Internet viene individuata nella fascia dei giovani (età 20-24) e dei giovanissimi (15-19) rispettivamente del 86% e dell'89%. Tuttavia se in questo particolare segmento della popolazione l'indice di crescita risulta pressoché costante o in lieve crescita, il dato più esorbitante riguarda il tasso di aumento dell'utilizzo di internet da parte di quella generazione che viene definita *baby boomer*<sup>57</sup>. Infatti si è registrato un +20%, che rappresenta un atteggiamento di interesse e disponibilità crescente da parte delle fasce più anziane della popolazione (Vedi Fig. 3.2).



<sup>57</sup> L'espressione "baby boomer" fu coniata in America, per indicare la popolazione nata tra il 1945 e il 1964.

L'accesso a internet quindi viene utilizzato soprattutto per inviare e ricevere mail (48%), reperire informazioni (41%), consultare news e quotidiani online (30%) e accedere a social media e social network (29% e 26%) (Vedi Fig. 3.3).



Anche secondo quanto riportato da Audiweb, tra le motivazioni di accesso ad internet dei differenti utenti, emerge la necessità di acquisire informazioni su disparate problematiche (42%), l'opportunità di trovare prodotti disponibili solo in rete (27%) e di avere accesso in modo rapido ai servizi pubblici e privati a distanza (25%) ed essere informati in tempo reale su notizie di cronaca (23%). Giova evidenziare che in questo complesso intreccio di relazioni il social network non va meramente a soddisfare il bisogno esclusivo di comunicazione, ma rappresenta anche il portale mediante il quale la persona ricerca informazioni su prodotti e si confronta con gli altri *users* al fine di avere un più completo parametro di giudizio. Le community infatti che si vengono a creare tramite questi strumenti, permettono l'aggregazione di migliaia di utenti che

tendono assumere le proprie decisioni di acquisto sempre più fidandosi dei consigli e delle opinioni scambiate sul web. I social media rappresentano quindi un fenomeno sempre più pervasivo della nostra società, definito come “modernità liquida” secondo le parole del sociologo Zigmunt Baumann. Per questa motivazione il mondo del business non può permettersi di ignorare o sottovalutare un simile fenomeno. Gli operatori del settore quindi devono raggiungere la clientela anche al di fuori di quelli che sono gli strumenti e i mezzi di comunicazione tradizionali. Il ricorso ai canali social, consente di conoscere in maniera approfondita le preferenze, di anticiparne le tendenze, di interagire in modo diretto con la clientela e di aumentarne la fidelizzazione. La presenza nei social media consente anche la perenne informazione reputazionale di cui il proprio organismo gode, nonché di monitorarne le dinamiche sempre più importanti per la credibilità e il raggiungimento del vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Tuttavia i canali social, sebbene presentino un’opportunità non indifferente da cogliere per il mondo business, presentano dall’altra faccia della medaglia degli effetti pressoché negativi. Tutto questo accade quando il rapporto con i clienti non è impostato su una comunicazione trasparente e chiara. Non pochi sono stati i casi in cui le aziende, dopo aver esortato la propria clientela o nel gergo i c.d. followers a rilasciare opinioni, commenti sulla propria customer experience hanno ricevuto feedback negativi per lamentarsi sulla qualità dei prodotti e servizi. Altri sono stati i casi in cui a seguito di un messaggio non proprio corretto da un punto di vista etico lanciato da un brand, si è generato l’immediato sdegno da parte della comunità che tempestivamente ha provocato un’inondazione di critiche, giudizi negativi per l’azienda in toto. American Express, attraverso lo studio “Global Customer Service Barometer” pubblicato nel maggio 2014, ha rilevato come il 46% degli utenti Internet statunitensi si è rivolto ai social network per lamentarsi nei confronti dell’azienda. La web reputation è oramai di un’importanza troppo elevata da poter essere ignorata al giorno d’oggi. Infatti per le imprese già ben sedimentate nell’ambiente socio-economico è di ausilio per la continua pro-

mozione della propria reputazione; per le imprese meno popolari o addirittura non conosciute proprio da una consistente fetta della popolazione, rappresenta uno strumento che consente di avere maggiore visibilità e spazio all'interno dell'ambiente competitivo. Per l'azienda infatti, risulta indispensabile farsi trovare preparata alle critiche mosse affinché la sua risposta vada ad impattarsi positivamente non solo sul cliente che l'aveva sollevata ma anche su coloro che in un modo o nell'altro si erano fatti influenzare negativamente dai feedback negativi letti. Grafi Comunicazione in un corso di formazione su social media marketing ha analizzato in maniera approfondita questa problematica, fornendo delle linee guida agli organismi che quotidianamente si imbattono in questo grattacapo. Innanzitutto in via preliminare vi è da dire che qualsiasi critica venga mossa debba essere accettata e affrontata dall'impresa. Non ha senso per l'organismo cancellare commenti, lasciare senza risposta, rispondere impulsivamente mostrando un atteggiamento impulsivo, mentire e cadere alle provocazioni dei c.d. *troll*<sup>58</sup>.

Al contrario l'impresa deve rispondere prima di tutto in prima persona per far sì che l'interlocutore senta di avere a che fare con una persona reale e non con un anonimo ufficio customer, prodigarsi per risolvere il problema e far sì che questo non accada più, scusarsi (quando le critiche del cliente sono effettivamente fondate) con sconti, rimborsi e cambi merce.

Ad oggi le principali piattaforme di social network più utilizzate sono le seguenti:

- *Facebook*: è un servizio di rete sociale. Gli utenti possono accedervi previa registrazione gratuita. Una volta effettuato il log in è possibile gestire il proprio profilo, condividere foto, interagire con gli amici appartenenti alla comunità, ascoltare musica, ricevere informazioni ecc..

---

<sup>58</sup> Il troll, viene definito nel gergo internet, come il soggetto solitamente anonimo appartenente ad una comunità virtuale, che intralcia il normale svolgimento di una discussione attraverso l'invio di messaggi provocatori, diffamatori, irritanti o fuori tema.

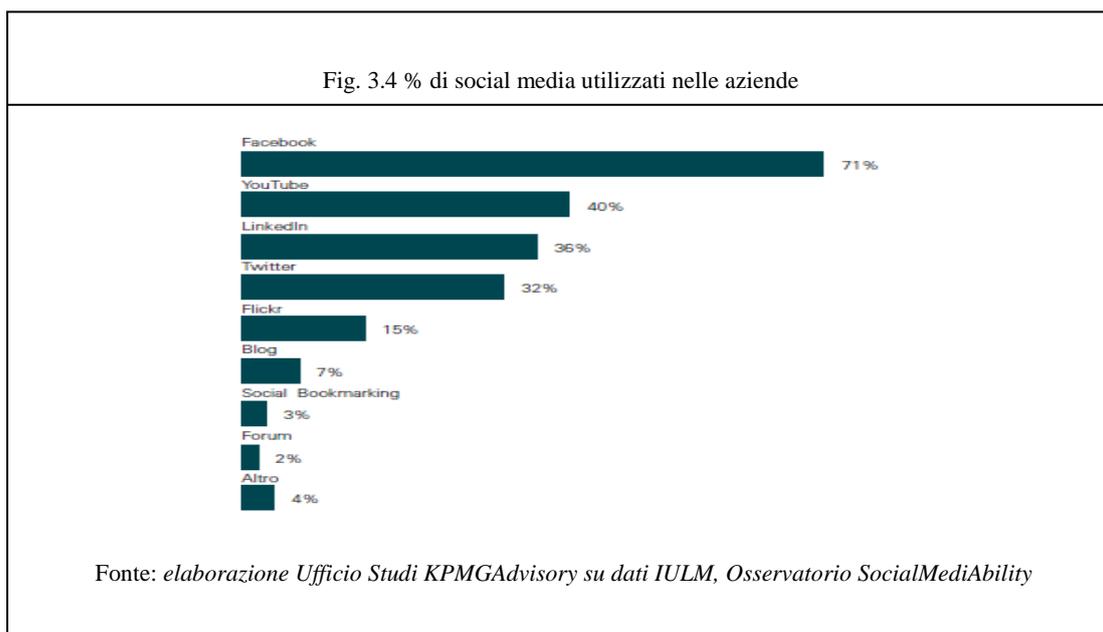
Lanciato nel 2004 negli Stati Uniti, Facebook ha avuto un successo esponenziale: è il secondo sito più visitato al mondo, preceduto soltanto dal colosso Google. Disponibile in oltre 70 lingue ad oggi conta 1.23 miliardi di utenti;

- *Twitter*: è un servizio gratuito di social network e microblogging che consente agli utenti di creare una pagina personale aggiornabile mediante messaggi di testo con lunghezza massima di 140 caratteri. Questi messaggi possono essere etichettati grazie all'uso di *hashtag*, vale a dire parole o combinazioni di parole concatenate precedute da cancelletto. Twitter è stato lanciato nel 2006 ed è divenuto estremamente popolare anche come competitor di Facebook grazie alla sua immediatezza e semplicità;
- *Google+*: è un social network creato da Google nel 2011. Esso presenta importanti novità rispetto ad altri social network, attraverso l'introduzione di nuovi contenuti multimediali: consente l'opportunità di avviare sessioni video/audio, stanze virtuali dove è possibile condividere video e parlare allo stesso tempo con tutti i componenti presenti all'interno, tramite l'utilizzo del microfono o della webcam. Tramite chat gli utenti possono scambiarsi file. Un'ulteriore novità introdotta da google è l'organizzazione dei contatti in cerchie creabili e modificabili dall'utente: amici, conoscenti, famiglia ecc.. Google+ conta ad oggi 500 milioni di utenti;
- *LinkedIn*: è un servizio web di social network, impiegato soprattutto per lo sviluppo di contatti professionali. Nasce nel 2003 negli USA e conta oggi oltre 200 milioni di professionisti che scambiano informazioni, opportunità e offerte di lavoro. Lo scopo di questa rete è quello di consentire agli utenti di entrare in contatto con figure conosciute e professionali in ambito lavorativo;
- *Foursquare*: è un social network che si basa sulla geolocalizzazione disponibile tramite web e applicazioni per dispositivi mobili. Gli utenti e-

seguono il check in tramite la versione browser del sito o attraverso applicazioni che utilizzano il GPS. Ogni check in viene retribuito con un punto. L'azienda conta ad oggi più di 20 milioni di utenti registrati;

- *Pinterest*: è un social network lanciato nel 2010 e dedicato alla condivisione di fotografie, video ed immagini. Consente ai propri utenti di creare e gestire bacheche per la raccolta di immagini in base a temi predefiniti. Esso è integrato con altri social quali Facebook, Twitter, ecc ed è tra i 100 siti più visitati al mondo;
- *SlideShare*: è un social network basato sulla condivisione di documenti online. Lanciato nel 2006, esso era stato concepito originariamente dalle imprese per condividere più rapidamente i file tra i dipendenti, ma da allora è evoluto sino a diventare anche un sito di intrattenimento. Infatti consente l'opportunità di votare, commentare e condividere i contenuti caricati. Ad oggi 16 milioni sono gli utenti registrati.

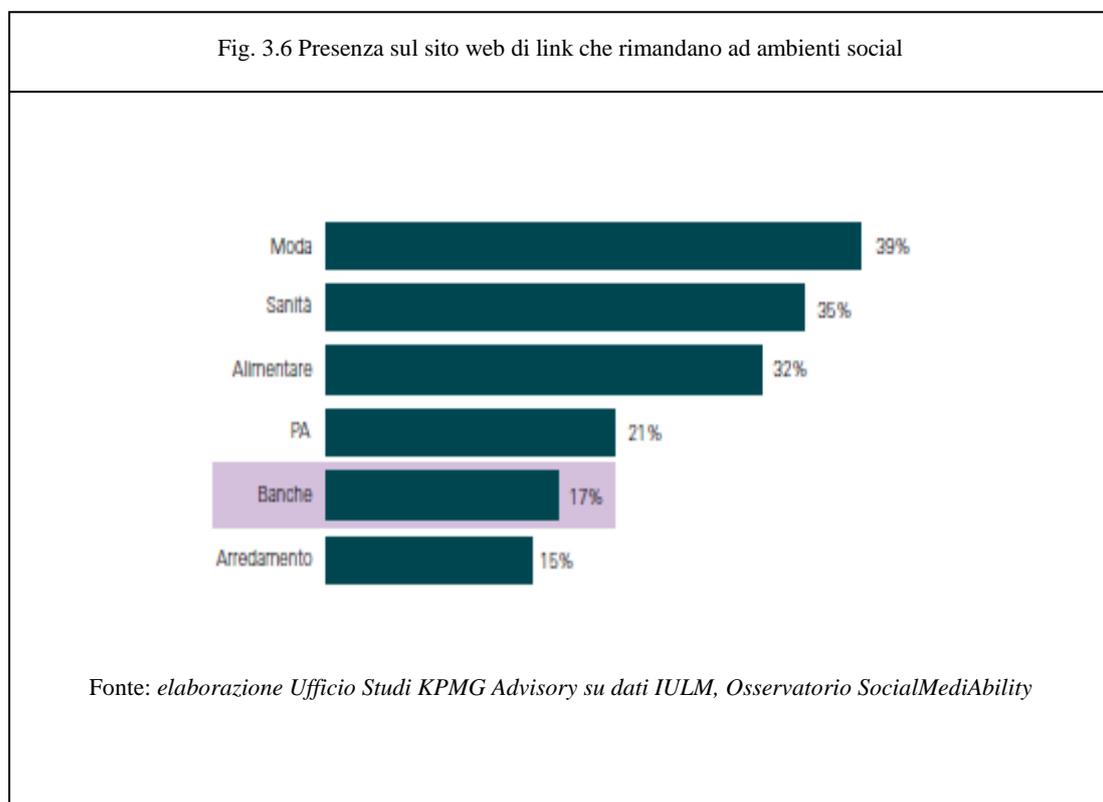
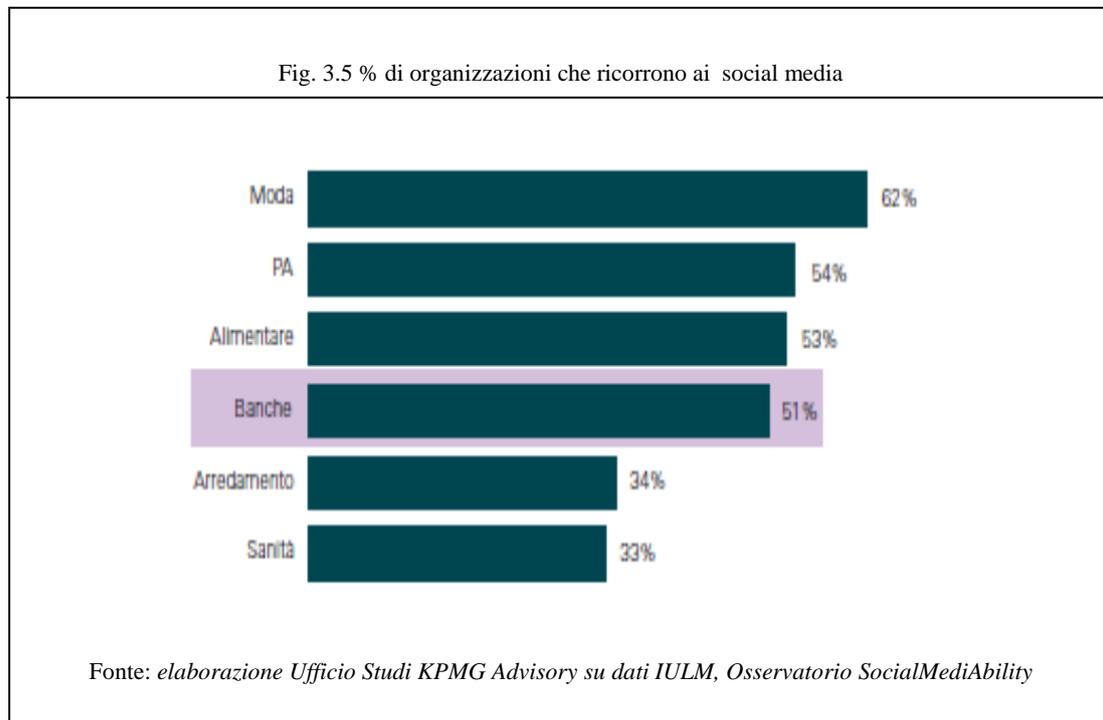
Secondo l'osservatorio SocialMediAbility, Facebook è il canale social più popolare, scelto dal 71% delle aziende che hanno deciso di attivare la propria presenza su un social media. In crescita l'uso di Twitter e YouTube (Vedi Fig. 3.4)



### **3.2 LA PRESENZA DELLE BANCHE SUI SOCIAL MEDIA**

La tematica della rivoluzione tecnologica alla quale stiamo assistendo negli ultimi anni, in particolare quella dei social network, in un ambito come quello finanziario deve essere affrontata con maggiore cautela e attenzione. A differenza di settori come quelli di beni di largo consumo e della moda, il settore finanziario non si adatta perfettamente ai social media a causa della maggiore richiesta di riservatezza e sicurezza del trattamento di dati personali. Ciò nonostante moltissime banche hanno provveduto all'inserimento del proprio brand all'interno di questa dinamica. È condizione imprescindibile adattarsi alle nuove abitudini della clientela e al radicale mutamento di comunicazione con essa. Grazie ai canali social il profilo del cliente bancario sta progressivamente cambiando, dirigendosi verso una traiettoria comportamentale maggiormente coinvolta con il mondo che la circonda e con gli altri clienti. La ratio di tale trasformazione è da ricercarsi nella facilità di reperimento di informazioni che conducono il cliente ad essere meno tollerante nei confronti dell'Istituto. Dinanzi a tale scenario, gli intermediari creditizi devono attivarsi per presidiare i canali social. Rifiutarsi di adattarsi alle nuove tendenze cercando di ignorarne gli effetti non rappresenta una strategia efficace: infatti anche qualora le banche decidessero di non entrare a far parte della rete digitale non possono esimersi dai commenti e dalle critiche rilasciate dalla propria clientela. Come è stato precedentemente sopraccitato la comunicazione attraverso canali social, per essere vincente deve rispettare i parametri di autenticità, trasparenza e tempestività. In questo particolare settore, fortemente condizionato da regolamentazione è necessario che gli aspetti di compliance vengano rispettati. Ad oggi, come è stato testimoniato dall'osservatorio SocialMediaAbility condotto dallo IULM, su un campione di oltre 700 aziende, le banche considerate da sempre fanalino di coda stanno acquistando via via terreno all'interno della rivoluzione tecnologica (Vedi Fig. 3.5).

Analoga situazione si attesta anche per la presenza sul sito web di link che che rimandano ad ambienti social (Vedi Fig.3.6).



Al fine di una maggiore comprensione del processo di avvicinamento delle banche all'approccio digitale, KPMG ha condotto uno studio al quale hanno aderito 21 banche, nazionali e internazionali, presenti sul mercato italiano, che rappresentano circa il 60% degli asset totali in Italia. La quota più consistente è rappresentata da i piccoli gruppi, dalle banche online e da quelle multicanale. L'80% delle banche intervistate ha dichiarato di ricorrere almeno ad un social media, considerato leva strategica per l'ottenimento del vantaggio competitivo. In futuro, ci si aspetta di riscontrare un'ulteriore diffusione dei social network nel settore bancario. Si prevede che tra un anno, il 95% del campione analizzato sarà presente su Facebook, l'84% su Youtube e il 79% su Twitter. I canali social infatti, possono rappresentare un valido strumento di monitoraggio delle relazioni con la clientela che permette un accesso senza precedenti a informazioni di stili di vita e consumo. Proprio per tale motivazione, nessuno degli organismi ha esternalizzato tale attività, che viene sviluppata lungo una linea interna: il 58% viene eseguita da team esclusivamente interni, il 37% da team interni ed esterni all'interno dei quali è stato nominato un responsabile ad hoc (60%). Tuttavia nonostante l'approccio stia divenendo piano piano sempre più forte, esso permane tuttavia ancora insufficiente se comparato a realtà concernenti la telecomunicazione. È stato evidenziato che la motivazione sottostante al non adattamento al mondo social, non è da ricercarsi nel profilo comportamentale o gestionale dell'intermediario, quanto piuttosto nell'eseguità delle risorse (83%) e nella difficoltà di individuazione dei rischi connessi alle strategie social (67%).

Le banche che hanno registrato maggiori passi in avanti sono state quelle appartenenti a grandi gruppi bancari e banche online multicanale all'interno delle quali sono previsti funzioni apposite per la gestione della c.d. *social media policy*<sup>59</sup>. Tuttavia i canali social rappresentano per le banche ancora un mondo

---

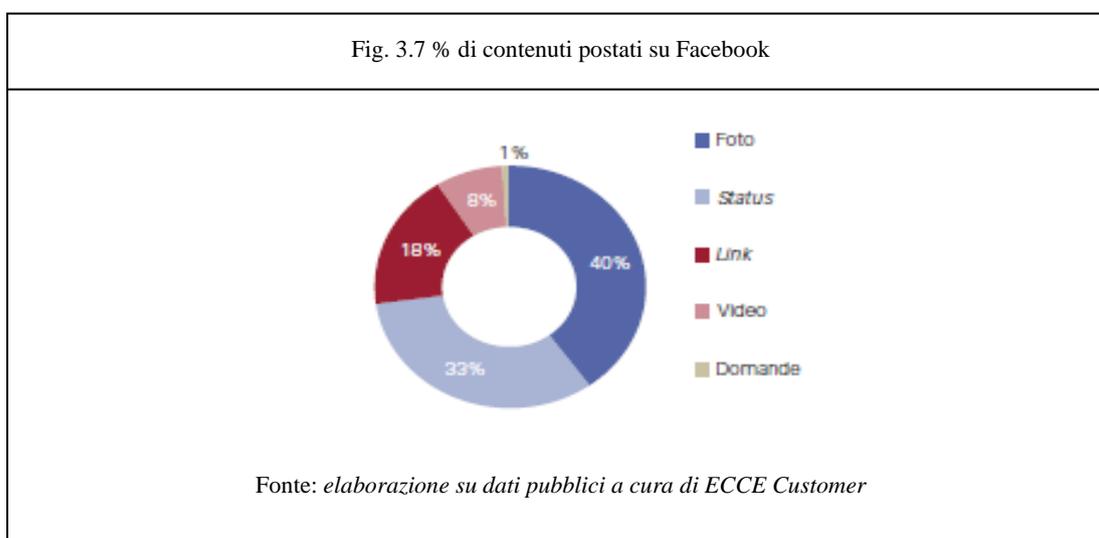
<sup>59</sup> Con l'espressione "social media policy" si indicano uno o più documenti utili a definire una serie di regole di base per coloro i quali sono coinvolti nella gestione dei social media in azienda.

inesplorato, a causa dell'elevata attenzione e degli sforzi necessari per governarli.

I social network vengono utilizzati dagli intermediari finanziari in primo luogo come canale strategico di comunicazione con la clientela, di promozione del marchio e di particolari iniziative/prodotti commerciali (100%). Solo in secondo luogo essi vengono interpretati in un'ottica di servizio alla clientela (56%). Solo una piccola parte utilizza gli strumenti social per fini innovativi e per la creazione di team partecipativi come il crowdsourcing (39%) e per la promozione di programmi di educazione finanziaria (33%). Ancora minime sono le iniziative volte alla fidelizzazione della clientela.

Gli Istituti bancari quindi che hanno presidiato almeno un canale social hanno delineato diverse linee quali: intrattenimento, job recruitment, customer care. Tuttavia è stato evidenziato che nonostante le molteplici applicazioni di cui si può godere navigando in rete, la clientela o meglio i followers, utilizzano questo strumento per finalità di assistenza e informazione. Tra i social network utilizzati quello che si colloca per popolarità è Facebook, sebbene il livello di ingaggio dei followers e dei brand risulta in misura maggiore su Twitter, in linea con quanto rivelato negli altri settori.

Su Facebook i contenuti più postati sono: foto, status, link e video e domande (Vedi Fig. 3.7).

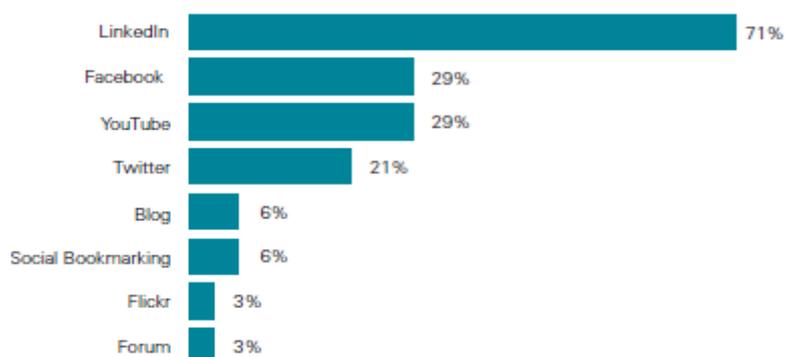


Su Twitter invece, i tweet sono relativi a news, eventi, start up, dati sul mondo imprenditoriale, e offerte di lavoro.

Secondo le prospettive future, le pagine Facebook delle banche saranno sempre più correlate alle operations al fine di sollecitare e incentivare i clienti all'utilizzazione di tale canale e per creare maggiore visibilità e awareness rispetto a nuovi prodotti e servizi. Per questa motivazione gli organismi saranno sempre più propensi ad implementare dei team trasversali con risorse del marketing, della comunicazione e del customer care. Tra i social network sarà Twitter ad essere oggetto di maggiori investimenti, affinché possa trovare la sua naturale collocazione come strumento prevalentemente giornalistico, legato ad eventi prettamente istituzionali.

Sebbene Facebook e Twitter siano quelli maggiormente utilizzati in via generale, il social media maggiormente utilizzato dalle banche è LinkedIn con una percentuale del 71% (Vedi Fig. 3.8). È il carattere professionale di questo canale social a renderlo maggiormente utilizzato dalle banche. Tuttavia gli altri due social media continuano ad essere considerati di una notevole importanza strategica, dal momento che consentono l'accesso a un numero maggiore di clientela.

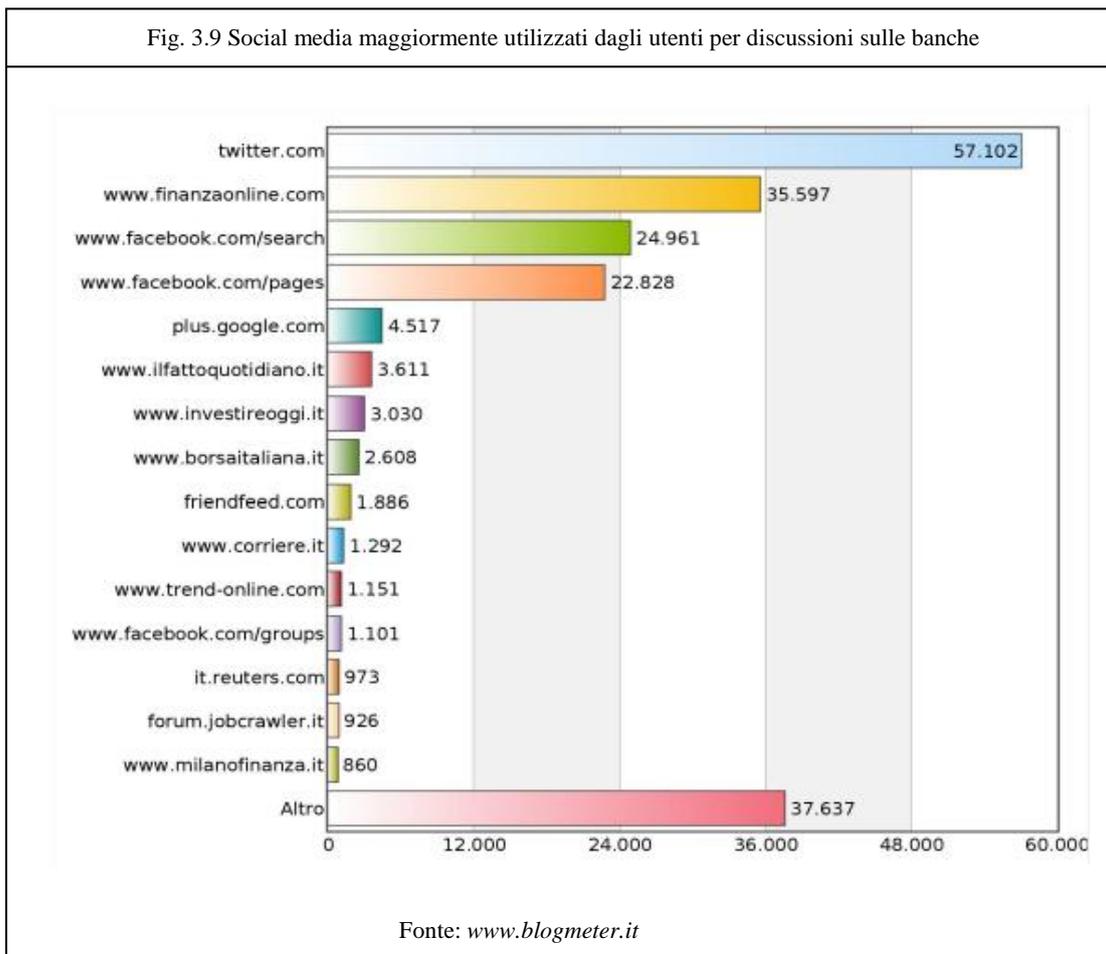
Fig. 3.8 Uso di almeno un social media, % sul totale delle banche osservate



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati IULM, Osservatorio SocialMediAbility

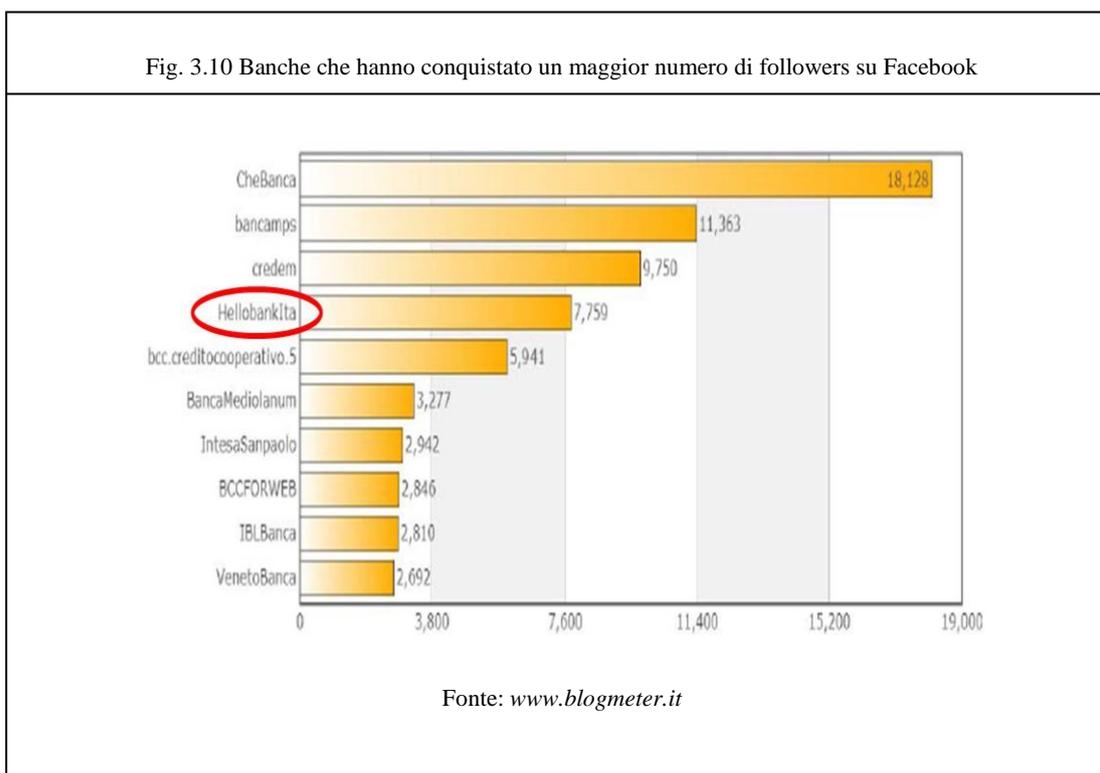
Con particolare riferimento al contesto italiano, Blogmeter ha condotto uno studio di recente elaborazione (1/03-31/05/2014) sullo stretto collegamento tra gli istituti bancari del nostro paese e la loro presenza/assenza sui canali social. Le banche prese ad oggetto ne sono 32, con 9 categorie di prodotto e oltre 60 profili social ufficiali. È stato evidenziato che sebbene i post maggiormente discussi siano quelli concernenti le banche tradizionali quali in primis, Monte dei Paschi di Siena e Unicredit, la percezione delle banche online risulta migliore con un scarto positivo di circa il 25% <sup>60</sup>. La fonte da cui provengono più messaggi è Twitter: le testate giornalistiche lanciano notizie e approfondimenti riguardo i fatti di cronaca, spesso commentati da figure politiche e influencers. In seconda posizione come social network si colloca Facebook, mentre il forum più attivo per le discussioni è finanzaonline.com (Vedi Fig. 3.9).

Fig. 3.9 Social media maggiormente utilizzati dagli utenti per discussioni sulle banche



<sup>60</sup> Tra le banche online emerge per sentiment positivo Hello Bank! Di cui piace il conto corrente, anche perché con l'attivazione viene regalato un buono spesa su Amazon.

Con riferimento al trimestre considerato, è stato rilevato che la pagina ad aver guadagnato più followers su Facebook, all'incirca 18 mila, è stata CheBanca!, grazie all'annuncio del nuovo Conto Corrente Yellow, segue Banca dei Monti di paschi di Siena e Credem<sup>61</sup> (Vedi Fig. 3.10).



Su Facebook le banche leader ordinate per *brand engagement* sono le seguenti<sup>62</sup>:

- **BCCFORWEB**: è la pagina Fb con base di fan più attiva, i post pubblicati sono inerenti all'intrattenimento e raramente fanno riferimento a tematiche relative al settore bancario;

<sup>61</sup> Il Conto Yellow assembla tre elementi in uno: Conto corrente, Dossier Titoli gratuito e Carta Bancomat. Il Conto corrente garantisce interessi trimestrali (per giacenze medie trimestrali superiori a 5000 euro), operazioni gratuite su tutti i canali e canone annuo zero fino al 31/12/2014. Il Dossier titoli include: l'accesso immediato a oltre 1800 fondi delle principali Casse di investimento, obbligazioni Mediobanca in esclusiva, compravendita di titoli di Stato sui principali mercati europei a cui CheBanca! Accede e partecipazione alle Aste dei Titoli di Stato italiani. Infine la carta Bancomat internazionale è: a canone zero, abilitata agli acquisti online con transazioni protette, facilitata a prelievi e pagamenti gratuiti in tutte le valute (CheBanca! non applica alcuna commissione).

<sup>62</sup> Con l'espressione "brand engagement" si indica il processo di formazione emozionale o razionale coinvolgimento tra il cliente e il brand.

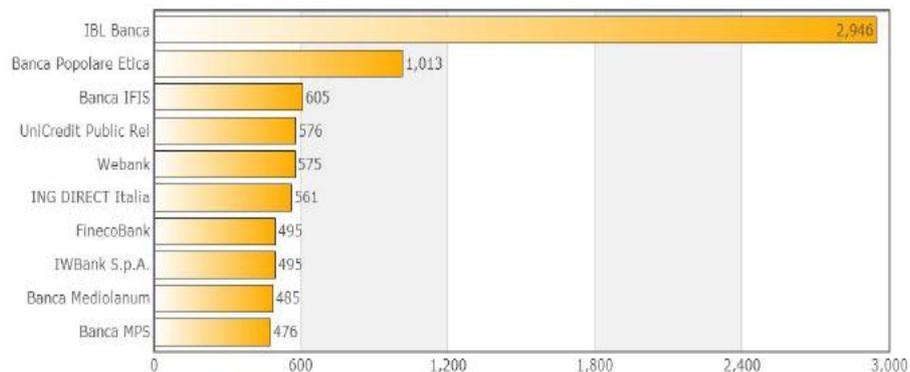
- **BANCA MEDIOLANUM:** è la seconda pagina per engagement complessivo. I followers sono coinvolti con grande attenzione alle ricorrenze, festività ecc..
- **ING DIRECT:** è la pagina più commentata anche a seguito di alcuni disservizi offerti tra la fine di marzo e inizi di aprile;
- **CHE BANCA:** i suoi post riguardano soprattutto i servizi e punti di contatto offerti, tra cui il sito e l'apertura del canale del Servizio Clienti su Fb;
- **CREDEM BANCA:** è la pagina che pubblica meno di tutte post. Essi vertono sulla promozione del nuovo internet banking;
- **UNICREDIT ITALIA:** è la pagina più seguita e presenta un engagement brand di gran lunga superiore rispetto alla media. Con una media di pubblicazione di 4 post al giorno, risultano di grande impatto quelli relativi alle offerte di stage, annunci di lavoro e auguri per le festività;
- **INTESA SAN PAOLO:** è la sesta pagina più seguita del settore. In media pubblica un post ogni 3 giorni, avente carattere per lo più di assistenza e servizio alla clientela.

Differente invece la situazione su Twitter. Di seguito si riportano, come in precedenza, i leader per brand engagement (Vedi Fig. 3.11):

- **BANCA POPOLARE ETICA:** è il profilo che è riuscito a coinvolgere il maggiore numero di fans anche grazie ai festeggiamenti dei 15 anni di attività;
- **UNICREDIT PUBLIC REAL:** è il secondo profilo per engagement;
- **BANCA MEDIOLANUM:** terzo profilo più seguito, pubblica tweet relativi all'intrattenimento;
- **BANCA IFIS:** quarta per engagement, il suo successo è correlato a post relativi all'andamento del titolo in borsa;

- **IWBANK:** pubblica all'incirca 11 tweet al giorno. I contenuti più apprezzati concernono l'installazione di wi-fi gratuito in oltre 50 fermate dell'autobus a Milano;
- **ING DIRECT ITALIA:** quinta per numero di fan e sesta per engagement, pubblica tweet relativi alle tematiche del risparmio e dell'ecologia;
- **FINECO BANK:** pur essendo il profilo più seguito con oltre 6900 followers è soltanto ottavo per engagement. I post riguardano la banca stessa, i servizi e il nuovo sito;
- **IBL BANCA:** quarto profilo più seguito, i tweet più apprezzati riguardano i concorsi a premi per gli utenti. Nel trimestre considerato si è collocata al primo posto per aver guadagnato più followers di tutte le altre con un media quotidiana di 36 nuovi utenti.

Fig. 3.11 Banche che hanno conquistato un maggior numero di followers su Twitter



Fonte: [www.blogmeter.it](http://www.blogmeter.it)

I Tweet più attrattivi e più condivisi tuttavia restano quelli di BNL e Unicredit. Infine per quanto concerne l'attività di social caring, intesa come cura e assistenza del cliente mediante il canale social, gli istituti bancari che riescono a

soddisfare più richieste, quesiti e interrogativi da parte della clientela sono ING Direct e Intesa San Paolo (Facebook). In alto mare invece si presenta la situazione su Twitter, dove molti degli interrogativi o richieste di assistenze restano senza risposta.

### **3.3 L'IMPATTO DELLA DIFFUSIONE DEI SOCIAL NETWORK SUL BUSINESS DELLE BANCHE**

A questo punto della trattazione, è importante chiedersi e conseguentemente analizzare quali siano gli effetti della rivoluzione tecnologica sul business degli organismi bancari. Come è stato più volte menzionato il mondo del web è cambiato progressivamente: da mezzo finalizzato alla ricerca di informazioni a strumento per la condivisione di contenuti e sedimentazione della reputazione aziendale. In questo nuovo ambiente i gruppi bancari devono imperativamente allinearsi ai nuovi modelli, cercando quanto più possibile di sfruttare le potenzialità derivanti da questi nuovi mezzi di comunicazione. Il processo ha preso forma gradualmente negli anni. Negli anni '90 il modello di comunicazione banca-cliente era verticale, di tipo monodirezionale; cioè il cliente riceveva il messaggio e dopo averne lette le condizioni dinanzi a lui si apriva un unico bivio: accettare o meno. Negli anni 2000 si è passati a un tipo di modello verticale bi-direzionale incentrato su una primordiale forma di esperienza online (costituzione di blog all'interno del quale il cliente era libero di lasciare commenti). Soltanto nel 2010 si è assistito al raggiungimento del modello laterale, grazie soprattutto alla diffusione di reti peer to peer, leva indispensabile affinché ciò accadesse<sup>63</sup>: condivisione di contenuti, maggiore interazione banca-cliente, messaggio più rapido al destinatario. Il social ha cambiato per sempre il modo di comunicazione tra gli organismi bancari e la clientela. Ma non ha impattato meramente solo sulla tipologia di comunicazione ma anche sul profilo della clientela bancaria. Il potere si sta piano piano spostando dalla

---

<sup>63</sup> È un'espressione che indica un'architettura logica di rete informatica in cui i nodi non hanno una distribuzione gerarchica (client e server) ma sono considerati equivalenti (in inglese peer) in modo da fungere sia da cliente che da servente verso gli altri nodi. Un esempio di p2p è il file sharing.

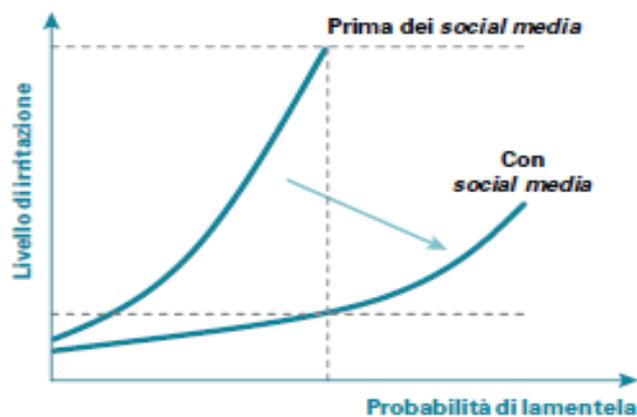
banca al cliente. Infatti, quest'ultimo grazie ai canali social ha l'opportunità di reperire maggiori informazioni, di essere meno miope verso il mondo bancario, di essere più consapevole verso le richieste avanzate e di non essere più semplice soggetto passivo all'interno del mondo dell'intermediazione bancaria. È possibile identificare cinque attributi fondamentali del nuovo cliente bancario:

- *Cauto*: il cliente è molto più attento alle previsioni di spesa anche a seguito degli effetti della recessione economica;
- *Informato*: confronta abitualmente i prodotti e i servizi offerti tra i vari competitors e presenta un'elevata capacità di reperimento di informazioni;
- *Intollerante*: si definisce come più meticoloso e pignolo nella qualità del servizio offerto, ha meno pazienza nei confronti dei tempi di attesa, è completamente sfiduciato nei confronti della banca;
- *Connesso*: ha l'opportunità di accedere ai propri servizi bancari in qualunque momento e in qualunque luogo, non accetta più di avere delle limitazioni per il completamento delle proprie operazioni;
- *Sleale*: dà molta più importanza alla propria customer experience e per questo risulta essere molto più sensibile alle oscillazioni di prezzo tra i concorrenti.

Conseguentemente le banche non possono rimanere inerti dinanzi ad un simile mutamento. Devono essere consapevoli della propria web reputation e nel momento in cui questa venga messa in discussione devono essere capaci di intervenire in maniera tempestiva al fine di evitare quella che potrebbe essere una perdita di immagine. Con l'avvento del boom dei social infatti, il malcontento generato tra la clientela ha registrato un incremento grazie alla possibilità di manifestazione dello stesso attraverso le pagine social e i blog ad esso dedicati (Vedi Fig. 3.12).

Com'è plausibile i social media rappresentano un'arma a doppio taglio potenzialmente dannosa, dal momento che le lamentele e le critiche dei clienti hanno risonanza molto più elevata rispetto a quella dei canali tradizionali, grazie proprio alla potenza insita all'interno di questi strumenti. Datamonitor ha rivelato che il 75% delle persone condivide le proprie opinioni su internet e il 90% degli utenti che utilizza il sito web per reperire informazioni, preferisce i consigli delle persone conosciute personalmente.

Fig. 3.12 Andamento di critiche a seguito dell'introduzione dei social media



Fonte: MIT- Sloan, *Report Social Business: What are Companies Really Doing?*

Secondo l'EY Global Survey il 39% degli europei ha cambiato la propria banca nell'ultimo anno. Il CEI report ha evidenziato invece che il 62% della clientela utilizza i social media per affrontare tematiche legate a questioni correlate al customer service, il 95% delle persone che hanno riscontrato un'esperienza negativa con la banca la racconta agli altri, il 60% è disposto a pagare di più affinché il servizio di customer experience sia più efficiente, il 37% attende meno di una settimana per risolvere la propria critica prima di abbandonare la propria banca di fiducia. Ulteriormente è stato evidenziato che il 55% reputa la

qualità del servizio come fattore responsabile dell'allontanamento dalla propria banca.

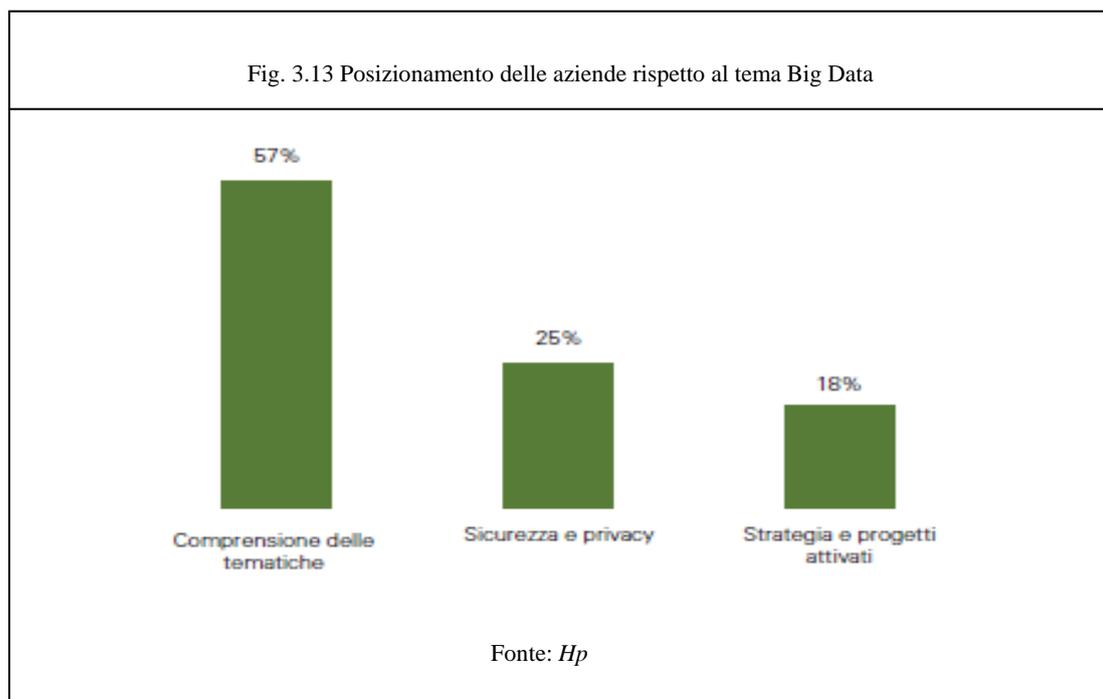
È lecito domandarsi quali siano le motivazioni che hanno spinto il cliente ad adattarsi ad un mutamento così radicale. Esse sono disparate, ma è possibile sintetizzarle in poche battute. Prima di tutto qualsiasi cliente che non riceve la dovuta assistenza dall'organismo di riferimento avverte l'esigenza di esprimere il proprio malcontento e comunicarlo agli altri come monito. È evidente che i mezzi di comunicazione interattivi sono quelli che si prestano con più facilità per rispondere ad una simile esigenza. Infatti tramite Twitter e Facebook il cliente si attende tempi di attesa di risposta di gran lunga inferiori a quelli normalmente registrati dai canali di comunicazioni tradizionali. Inoltre il servizio di customer care è gratuito a differenza di quelli abituali come i call center che molto spesso sono soliti applicare costi aggiuntivi gravosi sul conto corrente dell'interessato.

Un ulteriore aspetto che è stato messo in luce da Renato Vichi, responsabile Media Relations Italia Unicredit all'Italian Social Banking Forum 2014 è stato quello della creazione di spazi dedicati al mondo bancario ma non gestiti dalla banca ufficiale quanto piuttosto da un cluster di clienti che ha deciso di dedicare una pagina al brand spontaneamente. Il fatto che il 40% degli ambienti Facebook dedicati a temi bancari e non presidiati dalle banche stesse, ha la naturale conseguenza per la banca di monitorare continuamente quegli spazi digitali da essa non creati e allo stesso tempo di ricercare in rete qualsiasi ambito che includa discussioni concernenti i propri servizi e prodotti al fine di presidiare in toto tutte le azioni della clientela.

Quindi dinanzi ad una clientela sempre più attenta e dinamica, risulta indispensabile per la banca porre l'accento sulla gestione del grande quantitativo di informazione di cui dispone. Già nel 2011, il Mickinsey Global Institute definì questa enorme rete di dati come "Big Data" , *datasets whose size is be-*

yond the ability of typical database software tools to capture, store, manage, and analyze, sottolineando come il migliore approccio per l'organismo bancario sia quello di un approccio complementare. Approccio complementare inteso come integrazione tra i dati di base di cui la banca già dispone come quelli inerenti al sesso, anagrafica, prodotti ecc.. e dati derivanti dai canali social. Ad oggi, secondo uno studio elaborato da Hp su dati USA, la maggior parte delle imprese si trova dinanzi ad una fase di comprensione dei contenuti dei Big Data (57%), approfondimento di sicurezza e policy (25%) e solo il 18% sta effettivamente intraprendendo la strada per l'implementazione di strategia di Big Data (Vedi Fig. 3.13).

In prospettiva quest'integrazione di dati, dovrebbe condurre la banca a processi decisionali più consapevoli, basati su dati, informazioni oggettive e razionali. È ovvio che per arrivare a coordinare questo patrimonio informativo è imprescindibile che ci sia allontani dal piano della tecnologia ma ci si avvicini a quello del business, senza mai perdere di vista quella che è la mission e gli obiettivi degli organismi stessi.



Hp ad esempio già da alcuni anni sta investendo in questa tipologia di soluzioni. Hp- Autonomy è un'unità creata ad hoc per la ricerca, aggregazione e studio delle informazioni, applicando un approccio che va ad affiancare e comparare le informazioni di tipo strutturato con quelli di tipo non strutturato.

In conclusione, si può affermare che l'utilizzazione di un vasto patrimonio informativo consente il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Diversamente ci si ritroverebbe in un'arena sempre più stagnante e affollata.

### **3.4 APPROCCIO, FINALITÀ E STRUMENTI: I RISULTATI DELLA SURVEY**

Al fine di una maggiore comprensione e di un maggior soddisfacimento di concretezza, ora si andrà ad analizzare uno studio condotto dalla KPMG Advisory che pone in luce le ombre riguardanti il Social Banking e le criticità concernenti questa tematica all'interno del settore bancario. Ad aderire alla survey sono stati 21 tra i principali gruppi bancari nazionali e non, operanti all'interno del mercato italiano. L'approccio al mondo social è subito chiaro: tutti gli operatori presi ad esame hanno un proprio sito internet che rappresenta il primo canale attraverso il quale si entra in contatto con la clientela. A seguire, l'81% presidia almeno una pagina ufficiale all'interno del mondo social e il 67% continua a comunicare ricorrendo a canali tradizionali come la newsletter. Tra gli altri strumenti emergono anche le applicazioni mobile, mail e sms.

Il fatto che i canali social si pongano come secondi all'interno del novero dei mezzi di comunicazione bancari, è un dato esilarante, testimone del fatto che più della metà degli organismi bancari ha maturato la consapevolezza dell'utilità di tale strumento nonché alla disposizione di linee strategiche tese al conseguimento di importanti fette di mercato all'interno del business. Solo una piccola parte, il 34% si trova in una fase pressoché di stallo: non ha ancora definito con chiarezza se affidarsi ai social completamente oppure no. Di que-

sto piccolo spicchio della torta il 71% ha provveduto a lanciare una pagina sui social ma di fatto non ha definito alcuna strategia in merito, mentre il 29% pur avendo un piano strategico ben definito ancora non decide di passare all'attuazione vera e propria. Le perplessità che pongono freno all'affidamento al mondo social sono disparate. Molti organismi bancari hanno rilevato che sebbene l'iniziativa sia potenzialmente positiva, questa è destinata ad esaurirsi nel breve periodo. Ma questa non è l'unica motivazione: come è stato accennato in precedenza l'83% attribuisce l'avversione a questi strumenti principalmente per la mancanza di risorse e per la complessità di valutazione dei rischi all'utilizzazione di simili strumenti. È sottesa a queste dichiarazioni, l'impreparazione che le banche hanno riscontrato al repentino boom tecnologico, che è sfociata nella non conoscenza di questi canali e al provvedimento di formazione di unità apposite dedite allo studio e alla ricerca dei pro e dei contro del mondo social. Il 42% del campione infatti possiede un team interno le cui funzioni sono quelle appunto di dedicarsi completamente ai social media aziendali; il 37% ha un team comprendente risorse interne ed esterne. Solo una piccola parte, il 16% non ha ancora disposto la costituzione di un team apposito, ma si affida a risorse appartenenti a unità disparate. È evidente dai dati sopracitati che nessuno degli organismi ha deciso di esternalizzare completamente l'attività di monitoraggio e gestione dei canali social, proprio perché i rischi ad essi connessi possono rivelarsi altamente distruttivi per l'istituto se non gestiti in un'ottica interna aziendale. La consapevolezza di tale rischio ha spinto oltretutto molte banche (il 60%) a nominare un responsabile all'interno del team (generalmente composto da tre elementi), a testimonianza di come le relazioni intrattenute sul web come quelle d'altronde *face to face* non debbano essere improvvisate, ma gestite con l'opportuna capacità e professionalità. Nella maggioranza dei casi si è riscontrato che il responsabile del team social media appartiene all'unità Comunicazione e Marketing, proprio perché sussiste una correlazione evidente tra l'utilizzo dei social network, web reputation e customer care. Infatti per il 91% delle banche i canali social risultano essere

migliori per rispondere a quelle che sono le esigenze della clientela. Infatti i sistemi peer to peer consentono la formazione di community all'interno delle quali i clienti stessi possono condividere opinioni, commenti e suggerimenti per la risoluzione di particolari problematiche. È da evidenziare che sebbene la riduzione dei costi di gestione rappresenti uno dei vantaggi del ricorso a canali social, solo il 27% degli organismi lo ha indicato come obiettivo primario. Il numero esiguo di soggetti incaricati di tale compito è dovuto essenzialmente agli obiettivi sottesi a questi strumenti. Infatti rispetto agli operatori di telecomunicazioni o di altri settori come quelli di beni di largo consumo, i canali social all'interno del settore bancario hanno finalità principalmente di comunicazione e assistenza. Dinanzi a un simile scenario ciò che balza direttamente all'occhio è che i canali social siano ancora per gran parte, in uno stato embrionale e che abbiano tempi di sviluppo di gran lunga superiori rispetto agli altri operatori di mercato. Questo comporta che anche la definizione di una social media policy sia vista come un traguardo ancora lontano da raggiungere. Giova sottolineare che solo le banche che hanno delineato una policy presentano un approccio più concreto e in stato di avanzamento, in quanto si tratta di quei gruppi che presentano al loro interno un numero importante di soggetti dediti alla gestione di questa funzione.

Del novero dei social network quelli maggiormente utilizzati dagli organismi bancari sono Facebook, Youtube e Twitter. Solo una parte presidia anche una pagina su LinkedIn e Google+. È importante rimarcare il fatto che molte banche soprattutto i grandi gruppi bancari e le banche online, hanno attivato la loro presenza su più di un Social Network, andando a gestire una media di circa 6 profili social. Analizzando le presenze e le prospettive dei gruppi bancari analizzati, si può affermare che nell'arco di 12 mesi il 95% del campione preso ad esame sarà attivo su Facebook, l'84% su Youtube e il 79% su Twitter. Facebook ha il primato in assoluto in termini di scelte strategiche per le banche, risultando come sia il primo tra i canali social a essere considerato di no-

tevole importanza. È opportuno soffermare la propria attenzione su LinkedIn che, sebbene sia un social media diretto allo sviluppo di relazioni professionali, è considerato di minore rilevanza perché non riesce a raggiungere un bacino vasto di clientela a differenza degli altri (Fb, Twitter).

L'importanza dei canali social affonda le proprie radici, in un terreno piuttosto fertile in quanto permette alla clientela di entrare in contatto con l'organismo bancario in orari non convenzionali durante i quali probabilmente se ci si affidasse al canale tradizionale quale lo sportello, si troverebbe chiuso. È stato dimostrato che il 56% del campione consulta gli strumenti social durante l'orario di lavoro e solo il 20% fino alle 20. Come è stato più volte menzionato, la presenza della banca su un social network ha finalità di tipo comunicativo e solo in piccola percentuale per comprendere in toto l'analisi del sentiment della clientela.

Per rendere più appetibile il proprio profilo, la maggioranza dei gruppi bancari ha attivato quelle che sono campagne pubblicitarie, promozioni, concorsi a premi tutti legati al contenuto culturale del proprio organismo, al fine di coinvolgere la clientela in modo divertente e quanto meno istituzionale possibile. Il tempo che viene dedicato dai team a questo tipo di attività si suddivide in vari incarichi: primo fra tutti la preparazione dei contenuti che devono essere pubblicati affinché siano di notevole impatto sulla clientela, in seconda istanza l'analisi delle conversazioni online e il loro monitoraggio e solo in minima parte all'analisi di parametri e indicatori. È ovvio che l'utilizzo dei canali social non risulta essere strategico solo e soltanto per la clientela, ma anche per i dipendenti che hanno l'opportunità di essere ingaggiati per attività di *crowdsourcing* e diffusione della cultura aziendale<sup>64</sup>. È ovvio che come qualsiasi performance, anche quella derivante dai social ha necessità di essere misurata. Ed è ovvio che più della metà del campione analizzato abbia messo in atto

---

<sup>64</sup> Il crowdsourcing è un modello di business nel quale un organismo affida la progettazione e lo sviluppo di un progetto a un insieme di professionisti che prima di allora non hanno mai collaborato insieme.

meccanismi di misurazione della performance al fine di analizzare gli effettivi ritorni di utilità. Tuttavia la misurazione della strategia social non è così semplice come può apparire. La quantificazione del ROI infatti, è tutt'altro che immediata e di facile costruzione. Si tratta di articolare un processo lungo il quale si susseguono quantificazioni di “mi piace” e “retweet”. Si presuppone che la banca che decida di intraprendere la misurazione del ROI abbia implementato un piano strategico formale, un calendario di attività e osservato le attività condotte in maniera meticolosa su tutti i siti da essa presidiati. Su queste fondamenta poi si dovrebbero integrare le informazioni di business quali ad esempio il numero di operazioni e clienti, la quota di mercato, le fidelizzazioni, per poi arrivare all'elaborazione di dati quantificabili che non siano solo veritieri ma di semplice comprensione per il consiglio di amministrazione. È facilmente intuibile come un simile processo comporti un enorme dispendio di tempo e di energia da parte dell'organismo bancario che decide di porlo in atto, non solo per il grande quantitativo di informazioni che deve analizzare ma per la complessa procedura di analisi delle stesse, dal momento che alcuni dati potrebbero essere facilmente sabotati anche in maniera non intenzionale. Questo accade tutte le volte che un dato proviene da fonti esterne come siti di competitors e campagne promozionali.

Ulteriore scoglio che si è ravvisato all'interno del mondo social delle banche è quello della regolamentazione. Come è noto, le banche più di qualunque altro istituto richiedono un tasso di compliance, trasparenza e garanzia di dati, superiore. Sebbene la FCC (Federal Communication Commission) abbia richiesto agli intermediari finanziari di porre attenzione sulle policy dei social media, essa è ancora molto lontana da fornire indicazioni precise. Tuttavia questo atteggiamento attendista non deve essere di giustificazione per le banche a non fare nulla, dal momento che comporterebbe dei rischi maggiori sul mercato. Per cui, è auspicabile in un simile scenario seguire la disciplina vigente per la regolamentazione dei social media ed essere attenti nell'utilizzo di tali stru-

menti, dal momento che il passaggio di frontiera tra un ritorno positivo e un passo avventato e rischioso, è molto rapido. Infatti cliccare semplicemente un mi piace su un determinato argomento o all'interno di una discussione oppure condividere un post relativo ad un investimento, potrebbe essere interpretato dalle autorità regolamentari come un atto consulenziale da porre ad una revisione di conformità.

In linea conclusiva, si può affermare che i canali social avranno in prospettiva un'espansione a macchia d'olio all'interno del settore bancario, grazie all'interazione continuativa con la clientela nonché all'accesso ad informazioni non solo di carattere oggettivo ma soggettivo della stessa. Tuttavia il mondo social rappresenta tutt'oggi un campo ancora da esplorare per le banche italiane che però stanno ponendo in essere azioni al fine di implementare e presiedere al meglio questi canali.

## Capitolo IV

# **Nuovi modelli di filiale e soluzioni tecnologiche**

## *Sommario*

### 4.1 EVOLUZIONE DEL MODELLO DISTRIBUTIVO

#### 4.1.1 Analisi del contesto di riferimento

#### 4.1.2 Focus: i fattori socio demografici come driver trainanti delle nuove tendenze

#### 4.1.3 La proliferazione degli sportelli in Italia e in Europa: un confronto

### 4.2 LE NUOVI FILIALI

### 4.3 DRIVER TECNOLOGICI DEL NUOVO MODELLO DI FILIALE

## 4.1 EVOLUZIONE DEL MODELLO DISTRIBUTIVO

### 4.1.1 Analisi del contesto di riferimento

Il modello distributivo bancario in Italia sta attraversando negli ultimi anni una fase di continua espansione a causa dei fattori ambientali che ne stanno influenzando inesorabilmente le dinamiche. Lo scenario economico mondiale, ha subito di recente un processo di mutamento molto rapido che ha imposto la modificazione di molteplici aspetti e la revisione degli schemi e dei modelli di riferimento precedentemente consolidati. Al fine di avere una panoramica completa del contesto all'interno del quale si è innestato lo sviluppo del modello distributivo attuale, è opportuno ripercorrere in poche righe l'excursus storico del sistema creditizio italiano. Il periodo che si andrà ad analizzare è quello che va dal 1893 ai giorni nostri, ponendo l'accento sull'anno 1936 definito come cerniera tra il sistema bancario dell'800 e quello del '900.

Il 1893 segnò il fallimento di grandi istituti di credito, dalle maggiori banche italiane del periodo: la Banca Generale e il Credito mobiliare, alla Banca Romana. Queste si erano caratterizzate per aver manifestato una maggiore attenzione all'attività finanziaria piuttosto che a quella creditizia. L'attiva partecipazione in alcuni settori produttivi (la Banca Generale nel siderurgico e il Credito Mobiliare in quello Immobiliare) avevano avuto come effetto immediato, l'accentramento del rischio portando inesorabilmente all'attuazione di una politica protezionistica delle banche nei rispettivi settori di intervento e la conseguenziale estromissione delle aziende mercantili protette<sup>65</sup>. Il fallimento tuttavia, non venne soppesato con la giusta importanza, e venne etichettato semplicemente come "incidente di percorso inevitabile", a testimonianza di come non ci si interessasse della pericolosa inconciliabilità tra operazioni passive a breve periodo e previsioni di attività di lungo periodo. E di fatto, questa negligenza condusse ad un nuovo fallimento nel 1921, quello della Banca di Sconto. Di propria sponte, le banche italiane si limitarono ad espandersi territorial-

---

<sup>65</sup> Cfr. GIORDANO F., *Storia del sistema bancario italiano*, pag. 44 e seg.

mente ignorando le dinamiche di gestione delle loro partecipazioni industriali. Fu solo nel 1926, che lo Stato decise di intervenire nella regolamentazione dell'attività del sistema creditizio, affidando il compito di controllare l'attività del sistema monetario e finanziario alla Banca d'Italia cui erano sottoposte mansioni di vigilanza nei confronti di tutti gli altri istituti. Tuttavia questi ultimi continuarono ad avere una forte interessenza nel settore di appartenenza a tal punto che, con la crisi del '29 furono costrette a richiedere aiuto allo Stato, il cui intervento si attestò sulla cifra di 16 miliardi di lire. Fu solo nel 1936 che si decise di avviare un nuovo intervento sulla disciplina bancaria attraverso il Regio Decreto n.375 del 1936, in vigore fino agli anni '90 a seguito dell'introduzione della Legge Amato-Carli<sup>66</sup> (il contributo fondamentale di tale legge si ravvisa nella despecializzazione dell'attività creditizia in Italia<sup>67</sup>). È possibile schematizzare le innovazioni attivate con la legge del '36 come segue:

- Il risparmio e la raccolta sono attività di interesse della nazione e pertanto possono essere attivate solo su autorizzazione della medesima;
- Separazione tra il credito a breve e quello a lungo termine (con il conseguente divieto di compiere operazioni di credito industriale e mobiliare);
- La Banca di Italia è dichiarata Istituto di Diritto Pubblico;
- Interventi riguardo la specializzazione e concentrazione bancaria;
- Obblighi riguardanti lo svolgimento dell'attività bancaria da parte degli organismi (iscrizione all'albo, autorizzazione all'esercizio ecc..).

Inoltre è importante sottolineare come negli anni a seguito della seconda guerra mondiale, si sia attestato un processo di concentrazione bancaria che vide la riduzione del numero di sportelli da 11.837 (1927) a 6.889 (1945). Quindi in

---

<sup>66</sup> È una norma della repubblica italiana, riguardante disposizioni in termini di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli Istituti di credito pubblico, con la quale venne avviato un processo di cambiamento del sistema bancario italiano.

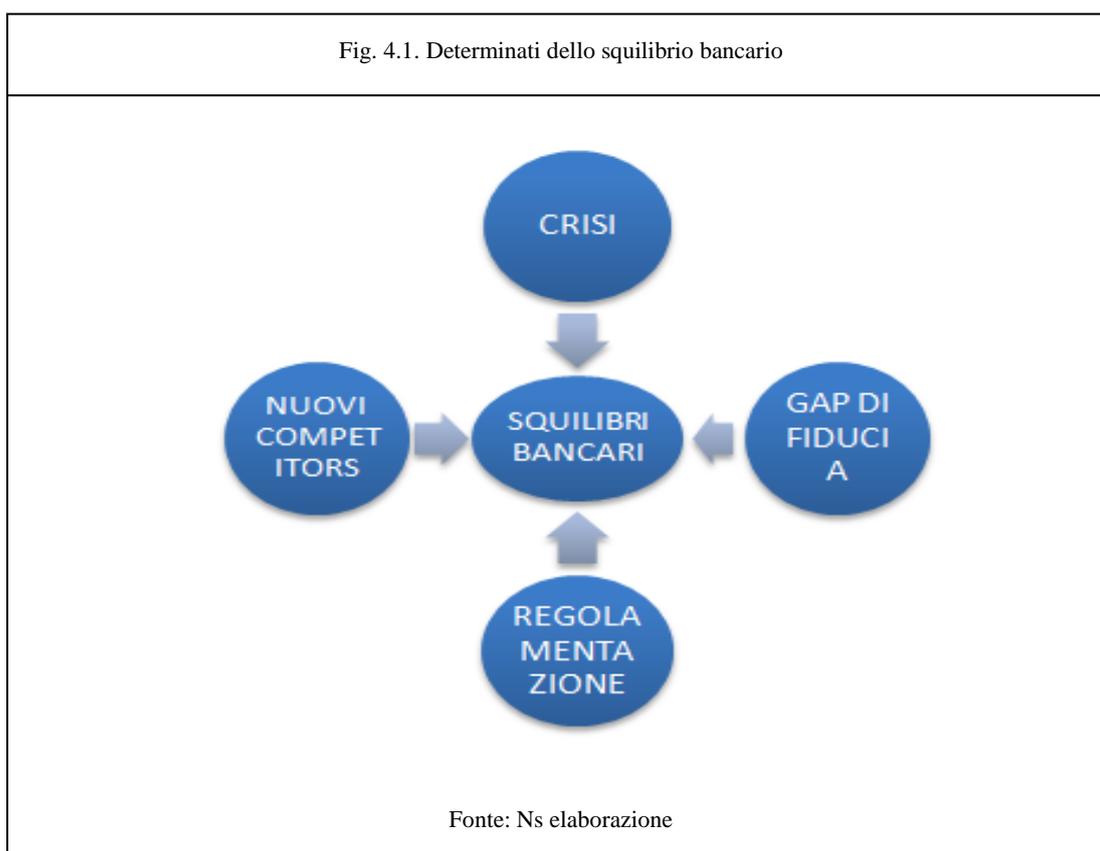
<sup>67</sup> Cfr. CAPARVI R., *L'impresa bancaria. Economia e tecniche di gestione*, pag. 105.

sintesi è possibile individuare due fasi: un primo periodo antecedente al 1926 caratterizzato da una forte espansione numerica delle banche con accesso all'attività bancaria da parte di aziende di dimensioni modeste e un secondo periodo che va dal 1927 al 1942 in cui si ravvisa una drastica razionalizzazione che si traduce in un radicale ridimensionamento del numero delle banche a seguito del processo di concentrazione messo in atto. È possibile tuttavia, individuare un terzo periodo all'interno degli anni novanta, che si colloca a cavallo tra il 1942 e 1943 e si conclude nel 2000 dove si rileva un ulteriore seppur lenta riduzione del numero delle banche in contemporanea una forte espansione dei loro sportelli bancari.

Ed è proprio all'apertura nel nuovo millennio che si ravvisa l'ennesima trasformazione all'interno dell'assetto bancario. Pioniere ad aver innescato tale meccanismo sicuramente è la crisi economica finanziaria che ha colpito i mercati a partire dal 2008. È intuibile come gli effetti di un simile fenomeno si siano abbattuti sulle banche influenzandone non solo la redditività ma la performance vera e propria. Da un fronte, si è assistito alla disgregazione degli attivi creditizi ed un aumento del costo del rischio, dall'altro, la crisi ha provocato un incremento dei costi di approvvigionamento della raccolta e quindi una diminuzione degli spread sui tassi di interesse. Giova mettere in luce come questo, abbia impattato negativamente sul ROE che per 10 anni aveva garantito livelli di redditività superiori al 6% con picchi del 12% nel biennio 1999-2000 e tra il 2004 e il 2006, fino a attestarsi su livelli molto inferiori al 4% a partire dal 2008 per poi crollare definitivamente al 1,8% nel 2011. La crisi ha pertanto posto le banche in una situazione di adeguamento a fattori di trasformazione strutturale che negli anni passati erano stati trascurati a causa della favorevole congiuntura ambientale. È chiaro quindi come il settore bancario sia sottoposto ad una duplice pressione: da un lato la crisi stessa e dall'altro, la debolezza strutturale del sistema delle istituzioni e dell'economia a livello na-

zionale. Urge per il management porre in essere azioni in modo idoneo e allo stesso tempo tempestivo.

La crisi tuttavia non è il solo fattore responsabile dello squilibrio bancario, ad essa se ne accompagnano altri tre di medesima importanza: il gap di fiducia, la regolamentazione e l'entrata di nuovi competitors (Vedi fig. 4.1).



Il gap di fiducia si esplica nel fatto che i clienti nutrono sempre meno speranza nei confronti del proprio istituto bancario e tendono ad essere premuniti nei confronti del medesimo; aumenta quindi il divario tra aspettative della clientela e livello di servizio offerto.

I nuovi competitors sono rappresentati dalla disintermediazione, dal nuovo modello della banca diretta e dall'inserimento di nuovi soggetti nei servizi.

La regolamentazione è un fenomeno che ha riguardato gli ultimi anni durante i quali è stato implementato un processo di disciplina pervasiva del sistema fi-

nanziario in generale e di quello bancario in particolare. Tra i provvedimenti previsti il più importante sicuramente è rappresentato da Basilea III. Basilea III viene definito come un complesso di provvedimenti di riforma, predisposto dal comitato di Basilea per la vigilanza bancaria con lo scopo di rafforzare la regolamentazione, la vigilanza e la gestione del rischio all'interno di questo settore<sup>68</sup>. La disciplina ha lo scopo triplice di: fornire misure offensive e difensive al settore bancario in caso di shock derivanti da tensioni economiche e finanziarie; migliorare la governance e la gestione del rischio e aumentare la trasparenza nelle banche. I provvedimenti si compongono di due ordini: microprudenziali, riguardanti la regolamentazione delle singole banche e macroprudenziali concernenti la classe di rischi che può colpire il settore bancario in toto. Basilea III si compone di tre macrosezioni definiti come pilastri, a seconda della tematica che si va a disciplinare<sup>69</sup>. Il primo pilastro concerne interventi su:

- *Capitale*: si pone maggiore attenzione su tre macro aree quali, qualità e livello del patrimonio di vigilanza (le azioni ordinarie e riserve di utili. Il requisito minimo è innalzato al 4,5% delle attività ponderate per il rischio al netto degli aggiustamenti); Assorbimento delle perdite al punto di non sopravvivenza (viene introdotta la possibilità di inserire una clausola di cancellazione o conversione in azioni ordinarie qualora la banca non sia più ritenuta solvibile); Buffer di conservazione del capitale e anticiclico (il primo costituito da common equity pari al 2,5% delle attività ponderate per il rischio, il buffer porta il requisito totale di common equity al 7%; il secondo quello anticiclico viene imposto quando le autorità ritengono che la crescita del credito stia generando un accumulo intollerabile di rischio sistemico);

---

<sup>68</sup> Cfr. MASERA F., MAZZONI G., *Basilea III. Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi*, pag.83 e seg.

<sup>69</sup> CFR. *Schema internazionale di regolamentazione per le banche (Basilea III)*, Banca di Italia.

- *Copertura rischi*: come il precedente anche questa sezione rileva interventi su più fronti: Cartolarizzazioni (viene rafforzato il trattamento patrimoniale di cartolarizzazioni complesse); Portafoglio di Negoziazione (aumento significativo di requisiti patrimoniali a fronte di attività di negoziazione complesse, introduzione dello stressed var); Rischio di credito di controparte (rafforzamento dello schema per il rischio di credito di controparte); Esposizioni verso controparti centrali (ponderazione del rischio verso le CCP del 2%);
- *Contenimento della leva finanziaria*: la leverage ratio tiene conto delle esposizioni fuori bilancio e serve da completamento ai requisiti patrimoniali basati sul rischio.

Il secondo pilastro concerne invece la tematica della gestione del rischio e della vigilanza introducendo nuovi requisiti riguardanti: la governance a livello di impresa, la rilevazione del rischio connesso con esposizioni fuori bilancio e processi di cartolarizzazione, incentivi per gestione del rischio e rendimenti di lungo periodo, prassi di valutazione, criteri contabili per gli strumenti finanziari e collegi di supervisori.

Terzo e ultimo pilastro, disciplina i mercati ponendo l'accento sulla richiesta di una maggiore e trasparente informativa corredata di spiegazione esauriente delle modalità di calcolo dei coefficienti patrimoniali regolamentari<sup>70</sup>.

Giova ricordare che il soddisfacimento dei requisiti di Basilea III deve essere considerato anche dalle istituzioni finanziarie di rilevanza sistemica (SIFI) cui sono previste misure di assorbimento delle perdite superiori coerentemente con i maggiori rischi che pongono per il sistema finanziario<sup>71</sup>. I requisiti aggiuntivi di assorbimento delle perdite saranno introdotti mediante l'applicazione di un coefficiente patrimoniale da soddisfare con Common E-

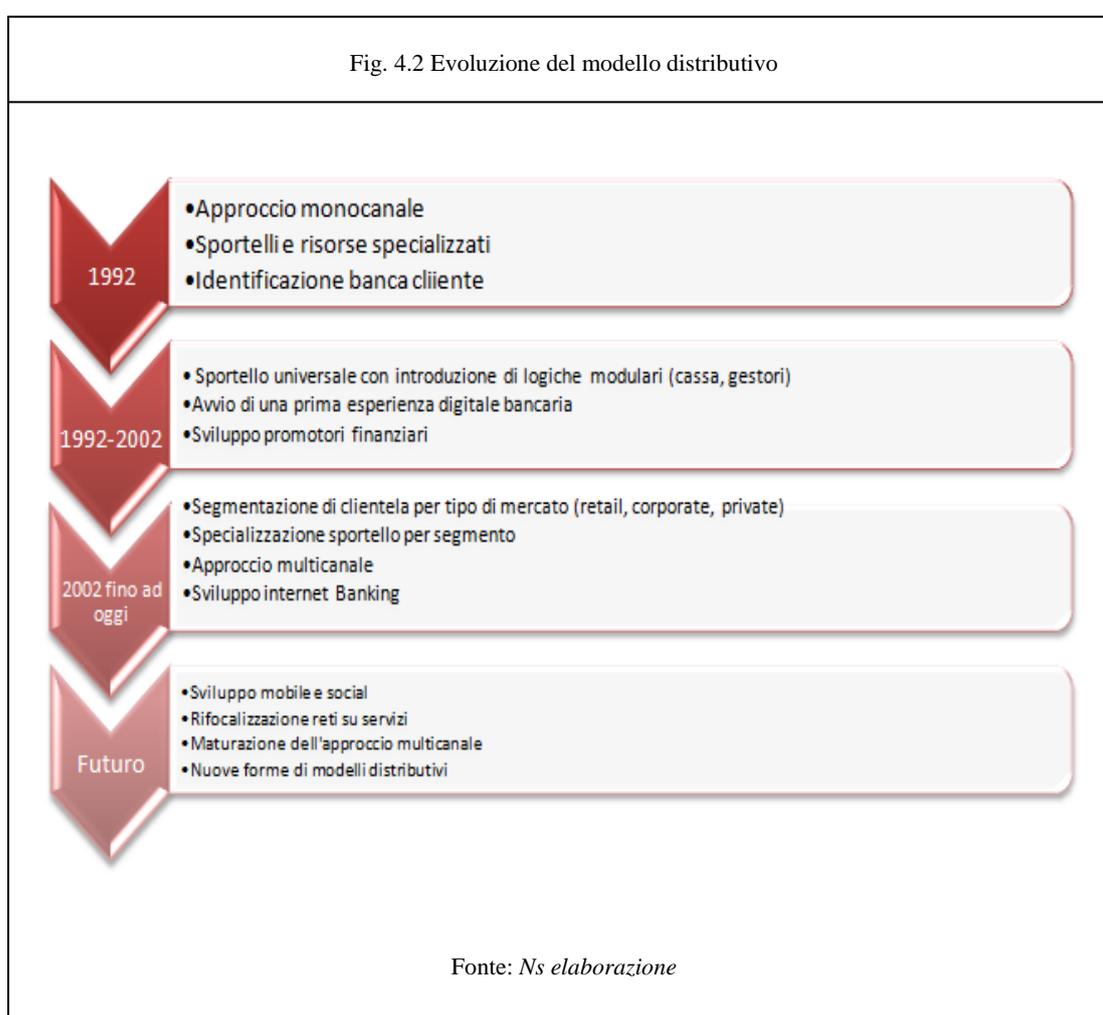
---

<sup>70</sup> Cfr. CAMPANELLA F., CAMPANELLA A., *La regolamentazione, la vigilanza e la gestione del rischio del settore bancario*, pag. 63 3 e seg.

<sup>71</sup> Una SIFI viene considerata come tale in relazioni a parametri di caratteri oggettivo e soggettivo.

quity Tier 1 e variabile dall'1 al 2,5% a seconda del grado di rilevanza di una banca.

In conclusione è possibile affermare che il modello distributivo attuale può essere ritenuto il frutto dei fattori e dei driver ambientali che si sono sviluppati negli anni, conducendo ad un approccio sempre più multicanale, su una centralizzazione del cliente e su un'attenzione sempre più forte a quelli che sono i canali social in forte espansione negli ultimi anni (Vedi Fig. 4.2).



#### **4.1.2 Focus: i fattori socio demografici come driver trainanti delle nuove tendenze**

Il fenomeno della crisi e gli effetti da esso derivanti devono essere interpretati e analizzati con una chiave di lettura più ampia, dal momento che gli impatti da esso provocati non riguardano solo ed esclusivamente lo scenario economico ma estendono il loro raggio d'azione su aree più vaste come quelle dell'ambiente socio culturale e dei cambiamenti tecnologici che si stanno verificando agli inizi del nuovo millennio. La crisi infatti si inserisce proprio all'interno di questi mutamenti accelerandone molto spesso le dinamiche. Si pensi ad esempio al caso dell' e-commerce il cui sviluppo ha origine nell'esigenza del cliente a confrontare le varie fasce di prezzo oppure alla riduzione dei pagamenti in contanti per effetto di vincoli più stringenti per la tracciabilità dei pagamenti. È ovvio che l'insieme di tali accadimenti vada ancora una volta ad impattare sull'asset bancario e in particolare su quello dello sportello.

Il periodo di difficoltà che sta attraversando l'economia reale ha provocato un accrescimento dell'indice di concentrazione delle attività finanziarie da parte delle famiglie italiane. Questo è stato constatato attraverso l'utilizzo dell'indice di concentrazione di Gini che ha misurato una variazione del +7% dal 1982 al 2011 a testimonianza di come il divario di disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza stia aumentando sempre più<sup>72</sup>. Ciò vuol dire che i nuclei familiari che hanno un basso reddito avranno una più bassa disponibilità ad effettuare investimenti. L'effetto immediato che si è riscontrato è stato quello di una diminuzione di domanda di servizi a valore aggiunto e uno spostamento invece per servizi definiti di light banking, vale a dire l'offerta di

---

<sup>72</sup> L'indice di Gini è un indicatore che viene utilizzato solitamente per misurare il grado di disuguaglianza di grandezze quale ad esempio il reddito. L'idea di fondo è quella di calcolare la differenza in valore assoluto fra le varie coppie di cittadini (per esempio i loro redditi) e poi sommare tali differenze. Quanto più grande sarà la differenza tra redditi, tanto più alto sarà il valore della somma finale. È intuibile come all'aumentare della popolazione, tale metodo risulti poco pratico perché diventerebbe grandissimo. L'indice di Gini può assumere valori compresi tra 0 e 1. Un indice basso indica la tendenza all'equidistribuzione, 0 la perfetta uguaglianza, un valore prossimo a 1 una forte disuguaglianza e 1 la massima concentrazione.

prodotti bancari di base in grado di garantire il contenimento di costi. All'interno del novero dei fattori socio culturali rientrano ovviamente quelli legati all'utilizzo crescente di internet e alla propensione della popolazione ad usufruire di tali dispositivi in qualsiasi luogo e tempo (Vedi Capitolo II e III). È interessante soffermarsi invece, sui mutamenti che hanno riguardato le abitudini e la cultura della clientela bancaria. Fino agli '90 la filiale aveva il ruolo principe di rappresentare un punto di contatto di assistenza per il consumatore, oggi invece a seguito proprio delle nuove tecnologie si è presentata l'opportunità di usufruire della quasi totalità dei servizi anche a distanza mediante l'utilizzo dei dispositivi mobili. La diffusione dei sistemi di pagamento elettronici ha acuito questa tendenza con la naturale diminuzione di contante soprattutto tra la popolazione più giovane. Si è visto come il numero delle carte di pagamento fino ad oggi abbia registrato un +35%. In particolare, le carte di credito sono aumentate dell'8%, le carte di debito (bancomat) del 58%, mentre le carte prepagate hanno registrato un incremento esponenziale passando da 700 mila unità del 2003 ai 14 milioni di oggi, superando di gran lunga le carte di credito<sup>73</sup>.

Attualmente la modalità di pagamento più diffusa è quella della carta di debito con POS il cui valore di transazione si attesta su 1 miliardo di operazioni annui, a seguire i bonifici che hanno registrato un incremento dagli inizi degli anni 2000 di circa del +340%. In discesa invece è il pagamento mediante assegni con una diminuzione di circa il 40%. Il successo delle carte di pagamento è strettamente correlato alla diffusione di ATM e postazioni POS. Gli ATM (Automatic Teller Machine) sono postazioni bancomat per il ritiro e deposito

---

<sup>73</sup> Le carte di pagamento presentano delle sostanziali differenze tra di loro a seconda della tipologia a cui appartengono. Le carte prepagate (ad esempio la Postpay) presenta le seguenti caratteristiche: non è collegata ad un conto corrente (il titolare versa in via anticipata l'importo che utilizzerà in via successiva), ha un plafond limitato, rete di accettazione più contenuta rispetto alle carte di credito (ad es. non è accettata come garanzia per noleggiare l'auto), minor tutela contro le frodi (la perdita massima è limitata all'importo disponibile), assistenza alla clientela insufficiente. La carte di debito (bancomat) presenta le seguenti peculiarità: le transazioni vengono addebitate sul conto corrente fino al limite di spesa mensile, è di norma collegata al solo circuito nazionale (per utilizzarla all'estero è necessario abbinare un circuito internazionale), il limite di spesa in genere è contenuto (1500-2000 euro) ma può essere collegato al saldo di conto corrente. Le carte di credito infine hanno: l'addebito delle transazione sul conto corrente in via posticipata, un plafond elevato (teoricamente illimitato), maggiore tutela contro le frodi, rete di accettazione più ampia e servizi accessori di qualità (hotel, viaggi, ecc..).

di denaro contante e in Italia sono all'incirca 44 mila con un incremento del 17% rispetto al 2005. A causa del loro successo, le banche hanno predisposto una gamma di servizi più ampia su questi dispositivi. Infatti tramite essi è possibile effettuare anche operazioni quali: ricariche cellulari, deposito assegni ecc... La dotazione di Atm ogni 100 mila abitanti presenta delle divergenze all'interno del nostro territorio. Il valore più elevato si registra nel Nord-est (117,6 sportelli ogni 100 mila abitanti), mentre il Mezzogiorno risulta ancora indietro con un valore al di sotto della metà rispetto alle regioni del Centro-Nord (50 e 102 Atm ogni 100 mila abitanti). Queste hanno tutti valori al di sopra della media nazionale ad eccezione del Lazio e della Liguria (81 e 80 Atm ogni 100 mila abitanti). In Sicilia, Sardegna e Campania si registrano i valori più bassi di Atm: 39, 44 e 45 ogni 100 mila abitanti<sup>74</sup>.

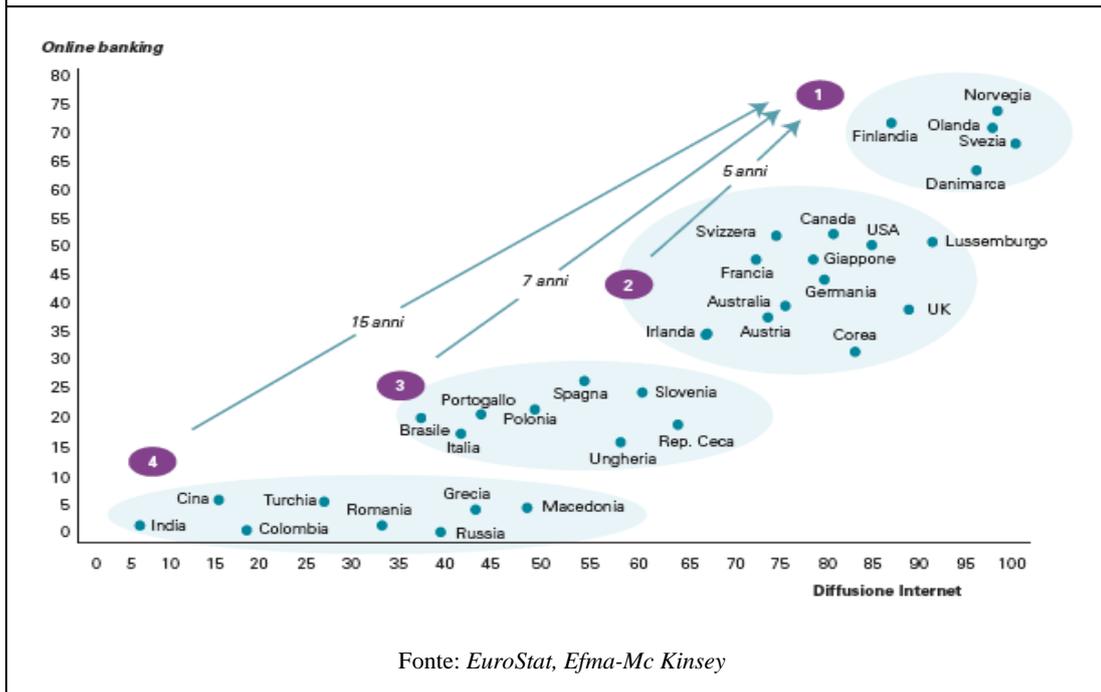
Per il futuro è previsto un ulteriore aumento delle transazioni con moneta elettronica con un limite di euro 1000 che consente una maggiore rintracciabilità e un maggior ausilio contro il riciclaggio. Inoltre il Decreto Sviluppo ha disciplinato che entro il 2014 tutti gli esercizi commerciali dovranno dotarsi di POS. Ulteriori elementi com'è stato precedentemente analizzato sono: la diffusione dell'Internet Banking che consente l'effettuazione di pagamenti online, riportando un incremento del 124% rispetto al 2005 e del Mobile Banking (Vedi Fig. 4.3).

Si sta sviluppando quindi un nuovo concetto di prossimità dal momento che se negli anni passati il concetto di vicinanza al cliente si traduceva nell'apertura di nuovi sportelli, oggi si delinea nella possibilità di raggiungere il cliente in qualunque luogo esso si trovi. Per cui da quanto esplicito evince come la c.d. *guerra al contante* rappresenti un driver di cambiamento del rapporto banca-cliente, per cui l'operatività attesa presso le filiali non potrà che essere destinata a scendere.

---

<sup>74</sup> Cfr. [www.Istat.it](http://www.Istat.it)

Fig. 4.3 Proiezione della diffusione del Banking online



#### 4.1.3 La proliferazione degli sportelli in Italia e in Europa: un confronto

La presenza sul territorio da parte dei gruppi bancari, rappresenta da sempre una leva strategica importante, dal momento che la prossimità con la clientela si definisce come un valore inestimabile di cui nessun organismo può fare a meno. Per tale motivazione l'Italia ha da sempre avuto un occhio di riguardo registrando un livello di presenza bancaria di gran lunga superiore a quella europea: 56 filiali ogni 100 mila abitanti rispetto alle 20 di paesi come Regno Unito, Svezia e rispetto ad una media europea di circa 45 filiali. Ad oggi la quota più elevata di sportelli per abitante si registra in Spagna, Francia, Portogallo e Italia. In linea concreta questo vuol dire che mentre nel resto d'Europa negli anni passati si applicava una politica di gestione volta alla chiusura delle reti, in Italia invece, si assisteva ad una proliferazione delle medesime fino ad arrivare al 2010 anno in cui i due trend hanno cominciato ad essere in linea l'uno con l'altro. La capillarità degli sportelli estesa esponenzialmente sul nostro territorio si è accompagnata ad una riduzione del numero dei gruppi bancari (passati a 706 nel 2012 contro i 938 del 1996), in virtù del consolidamen-

to registrato negli ultimi anni. Giova ricordare che la presenza e la crescita di sportelli comporta un costo compreso tra il 60% e il 70% sul totale dei costi operativi. È tuttavia interessante notare come alcuni paesi europei come la Spagna abbiano invece registrato un Cost/Income inferiore rispetto ad altre nazioni per due motivazioni principali: il costo unitario del personale è molto più basso (53 mila euro contro i 61 registrati in Italia) e un indice di concentrazione del settore più elevata che comporta economie di scala. C'è quindi da chiedersi i criteri e le motivazioni che hanno spinto l'Italia a compiere decisioni di questo calibro. Due sono le cause principali: la prima è una tendenza pro ciclica per effetto della quale i risultati positivi raggiunti a seguito dell'introduzione dell'euro sono stati assorbiti in investimenti fissi come sostegno a un mercato in crescita; il secondo motivo è da ricercarsi in un atteggiamento intrinseco alla gestione strategica, incapace di saper differenziare il prodotto e di misurarsi con discontinuità strutturali. A seguito delle operazioni di fusione e acquisizione completate nel biennio 2006-2007, alcuni gruppi bancari hanno cominciato a razionalizzare il numero dei propri sportelli che sebbene in aumento rispetto agli anni passati, hanno registrato un lieve decremento negli ultimi quattro anni (in linea con questa diminuzione è la Spagna mentre la Germania ha fatto registrare un aumento da 47 a 48 sportelli, attestandosi comunque al di sotto della soglia italiana). Il progetto di revisione della rete da parte dei gruppi bancari italiani, non è andato ad impattare sul principio fondamentale del presidio territoriale. Infatti si è assistito ad un sostanziale mantenimento della capillarità attraverso l'introduzione di gerarchie diverse di filiali.

## **4.2 LE NUOVI FILIALI**

Alla luce del processo evolutivo che sta interessando l'asset bancario, gli operatori del settore non possono restare inerti, ma devono riorganizzare in modo strutturale il loro modo di "fare banca", orientando i piani strategici alla ponderata valorizzazione delle relazioni con la clientela mediante un maggior uti-

lizzo della multicanalità e ottimizzazione integrata del nuovo modello distributivo. Il sistema di fruizione dei servizi bancari ad oggi può essere definito come un modello caratterizzato da “bassa frequenza di utilizzo e alta varianza di necessità”, ciò sta ad indicare che il consumatore si rivolge allo sportello soltanto per operazioni complesse che richiedono un contatto face to face necessario, diversamente egli preferisce compiere le altre operazioni mediante la rete virtuale. Infatti la percentuale dei clienti che si rivolgono settimanalmente alla filiale è diminuita all’incirca dell’8% rispetto al 2005, diversamente è aumentata la percentuale dei soggetti che ricorrono allo sportello mensilmente (dal 27% del 2005 al 40% di oggi). I dati attestano che lo sportello in quanto tale, permane un canale necessario all’interno dell’universo bancario. D’altra parte giova ricordare che il prodotto bancario è per sua natura ad alto contenuto tecnico e di valore e quindi deve essere necessariamente assistito da una componente di servizio. Per tale motivo l’obiettivo delle filiali si espleta nel compimento di processi ad alto valore aggiunto assistite da una componente di servizio efficace garantendo la massima autonomia anche mediante i c.d. atm evoluti. Il nuovo modello distributivo che dovrebbe instaurarsi dovrebbe essere a maglia larga ad operatività completa, caratterizzata da crescenti livelli di servizio e posizionati in location strategici<sup>75</sup>. Tre sono i building blocks sui quali bisognerebbe esercitare pressione:

- Orari: si potrebbe pensare di estendere l’orario di operatività degli sportelli al fine di garantire un maggiore servizio alla clientela che potrebbe decidere di recarsi in filiale una volta terminata la giornata lavorativa. Inoltre si potrebbe intraprendere l’iniziativa di organizzare eventi come open day dove gli sportelli sarebbero operativi anche nei week end e nei giorni festivi;

---

<sup>75</sup> Il modello bancario a “maglia larga” è un modello distributivo basato da una rete di sportelli bassa ma altamente efficiente mediante l’erogazione di servizi ad alto valore aggiunto.

- Operatività/Servizi: maggiore operatività ordinaria e straordinaria da parte delle banche, offerta di servizi interdipendenti (pagamento utenze ad esempio), eventi (come forum);
- Location: la presenza bancaria essendo strettamente legata alla figura del consumatore deve essere strategica, insidiandosi ad esempio nelle aree ad alta concentrazione (centri commerciali, zone urbane ecc..) e in quelle di passaggio che molte volte per loro natura sono spesso molto frequentate (es. stazioni, aeroporti ecc..)

I player di successo saranno quelli capaci di sfruttare il canale tecnologico non solo a fini di efficienza, ma per l'integrazione di processi e operazioni da diversi punti di accesso riducendo sempre di più la distinzione tra filiale e canale diretto<sup>76</sup>. Il fatto che la filiale possieda un ruolo centrale pone la banca davanti alla necessità di implementare al meglio una strategia che li renda efficaci ed efficienti. A questo punto c'è da domandarsi quali atti debbano essere posti in essere per raggiungere questa finalità. Le priorità strategiche degli operatori di settore al fine di un'implementazione che sia adeguata ai nuovi trend tecnologici sono:

- *Revisione del modello di servizio*: adeguamento del modello di servizio ai mutati comportamenti del cliente sempre più digital oriented, incremento della customer satisfaction correlata con fidelizzazione della clientela e acquisizione di nuovi clienti e individuazione del giusto mix tra canali distributivi;
- *Ottimizzazione del modello distributivo e di produzione*: gestione efficiente dei costi, abbattimento dei costi delle operations mediante ad esempio strategie di accentramento e esternalizzazione, riallocaimento

---

<sup>76</sup> Interessante è il caso della SNS BANK nei Paesi Bassi, che ha sviluppato una strategia multicanale e a basso costo, focalizzata sull'internet banking che grazie ad un accordo con le Poste Olandesi ha permesso di trasformare la propria rete in modo innovativo. Il ruolo dello sportello non è tanto rivolto al completamento esclusivo di operazioni complesse quanto piuttosto a fornire un servizio di customer experience unico. I clienti vengono incoraggiati a parlare delle proprie esigenze e vengono ascoltati con attenzione. Il risultato è stato impressionante un incremento del 20% di clientela e una riduzione dei costi di agenzia del 40%.

dei costi di servizi/clienti più ad alto valore; migrazione dei servizi a basso valore aggiunto su canali alternativi abbattendo così il costo di servizio;

- *Focalizzazione su esigenze di cliente e pricing*: rifocalizzazione sulle reali esigenze del cliente, riorientandone le aspettative mediante l'adozione di comportamenti più corretti e trasparenti, differenziazione del pricing in relazione alla specificità del contesto del micro-territorio di riferimento;
- *Attenta gestione del rischio*: rigorosa gestione dei rischi alla luce dell'aumento del rischio di controparte e dei vincoli normativi sempre più stringenti (Basilea III), governo dei rischi operativi mediante una gestione proattiva nelle singole fasi dei processi di Business.

Una volta fissati in via preliminare questi obiettivi è opportuno delineare gli attributi che lo sportello dovrà possedere. Differentemente da quanto accadeva in passato, non si è più dinanzi ad un modello distributivo indifferenziato vale a dire caratterizzato da un'omogeneità di offerta dei servizi senza tener conto del territorio all'interno dei quali gli stessi vanno ad insediarsi, da una qualità di servizio bassa e alti costi di contenimento il tutto elaborato secondo un'architettura rigida e sovra strutturata; ma ci troviamo dinanzi ad un modello flessibile i cui elementi qualificanti sono così strutturati: modulazione sul territorio in funzione delle specifiche di contesto, alta qualità del servizio e filiale come esperienza della multicanalità. Il modello della nuova filiale è flessibile e integrato, in grado di evolversi e plasmarsi ai mutamenti ambientali. Il modello distributivo che sta prendendo attualmente forma presenta le seguenti peculiarità:

- Pochi sportelli, ma efficienti: l'esperienza in filiale per il consumatore deve essere piacevole e accompagnata dalla consapevolezza di accedere ad un range di operatività più estesa da quella del passato;

- Sportelli non prossimi ma comodi: come detto in precedenza, i tre building blocks aiutano a soddisfare le esigenze del consumatore;
- Multiaccessibilità: possibilità di iniziare operazioni su un canale ad esempio la banca e terminarle su un altro ad esempio mediante un dispositivo mobile;
- Mobilità: le risorse bancarie dovranno cercare di essere più mobili sul territorio incontrando ad esempio i clienti nei luoghi ad essi di più facile accesso.

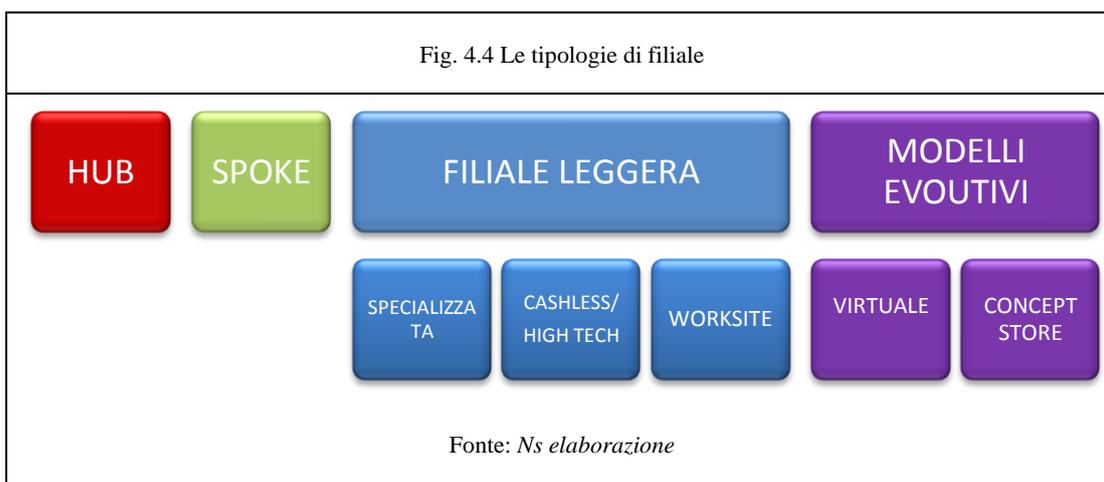
Ovviamente è importante evidenziare che non tutte le filiali sono uguali tra di loro. Le macro categorie di filiale sono quattro, al di sotto delle quali si hanno delle ramificazioni a seconda della natura e delle finalità per le quali sono state implementate. Di seguito, si analizzano i vari modelli ( Vedi Fig. 4.4):

- **MODELLO HUB:** si tratta di un modello di filiale full service su tutti i segmenti, integrata con rete di filiali Spoke, caratterizzata da transazioni specifiche. La sua finalità si espleta nel coordinamento delle filiali Spoke, di ottenere economie di scala mediante accentramento di middle office e infrastrutture IT;
- **MODELLO SPOKE:** sono filiali integrate con le precedenti, a forte vocazione commerciale con ridotte attività amministrative, risorse e transazionalità (es. no autonomia contabile). Il suo obiettivo è quello di garantire una migliore efficienza operativa, di ottenere un maggior risparmio di costi e focalizzazione delle risorse in attività commerciali e su target specifici di clientela;
- **FILIALE LEGGERA:** questa macrocategoria si ramifica a seconda dei compiti e delle finalità in: filiale specializzata, Cashless High Tech e Worksite. La filiale specializzata è auto consistente focalizzata su segmenti di clientela, target specifici, tipologia di attività, ubicazione territoriale o contenuto di servizio erogato. Il suo obiettivo è valorizzare le esigenze specifiche della clientela e rispondere in tempi brevi alle ri-

chieste della medesima. La filiale Cashless High Tech è una tipologia di filiale high tech con migrazione del 100% delle transazioni con materialità in canali self. L'obiettivo si sostanzia nel risparmio di costi HR e abbattimento dei rischi operativi e modelli di sicurezza open doors con conseguente risparmio dei costi. Infine la filiale Worksite è una filiale ubicata presso le grandi sedi Corporate con Atm evoluti, ha lo scopo di valorizzare il patrimonio di relazioni corporate della banca e acquisire nuova clientela;

- **MODELLI EVOLUTIVI:** essi comprendono la filiale virtuale e quella Concept Store. La filiale virtuale permette al cliente di usufruire del novero dei servizi in modo totalmente autonomo attraverso i nuovi canali digitali. Lo scopo è la riduzione dei costi e di attirare la clientela giovane e attratta dal mondo digitale. La concept store è la filiale innovativa, collocata in luoghi di prestigio, funzionale e attrattiva per il cliente con design innovativo e organizzazione degli spazi in aree dedicate alle diverse tipologie della clientela. La sua mission è quella di migliorare la comunicazione verso segmenti specifici attraverso soluzioni di marketing innovativo che valorizzi l'immagine della banca.

Ciò che si auspica per il futuro è l'insediamento di un modello organizzativo semplificato, con un numero minore di livelli nella filiera e senza gerarchie tra filiali con al centro l'obiettivo di realizzare il tanto desiderato allineamento banca- cliente.



### **4.3 DRIVER TECNOLOGICI DEL NUOVO MODELLO DI FILIALE**

Molti gruppi bancari, di tipo retail, stanno cominciando ad implementare soluzioni innovative al fine di raggiungere in modo efficace un bacino di clienti sempre più tecnologico. Lo scopo è quello di offrire al consumatore un'immagine della banca più evoluta e che fornisca servizi più efficienti.

Il concetto di multicanalità che si sta affermando anno dopo anno ha condotto alla definizione di un nuovo rapporto nei confronti di un cliente che accede ai servizi attraverso l'home banking o che recandosi in filiale ha necessità non solo di prodotti tradizionali ma anche di soluzioni altamente complesse che esigono un livello di informazione di grande dettaglio e un rapporto di fiducia che può essere instaurato soltanto tramite il contatto personale.

Da tali esigenze nasce la progettazione di un layout di filiale concepito come punto di aggregazione, all'interno del quale il cliente vive un nuovo modo di interagire e dove la tecnologia e il rapporto umano si fondono al fine di fornire il giusto mix per incrementare la customer experience.

I driver tecnologici del nuovo modello di filiale sono strettamente correlati ai risultati che si desiderano ottenere e alla completa esperienza che il cliente ha nella filiale, dal suo accesso fino all'interazione. Per questo motivo è possibile individuare tre momenti che devono essere supportati dalla tecnologia: accesso, orientamento/attesa e interazione.

Per quanto concerne il primo punto è possibile implementare un riconoscimento a priori del cliente in ingresso come ad esempio la tecnologia a riconoscimento biometrico. Una soluzione è quella di identificare il cliente all'ingresso dell'agenzia tramite il riconoscimento del volto confermato dall'analisi del timbro di voce, estratto mediante una frase identificativa pronunciata dall'utente. Ciò è possibile accompagnarlo con l'impiego di un avatar animato che interagisca con il consumatore tramite un sintetizzatore vocale, il tutto correlato con il sistema di CRM della banca. Altresì è opportuno installare anche

una stazione di accoglienza il cui fine è quello di orientare in modo mirato le esigenze specifiche della clientela. La stazione è gestita tramite smartphone o da un assistente virtuale che guida l'utente nella fruizione dei servizi erogati. Sulla base di una interrogazione in linguaggio naturale il sistema provvede alla selezione della particolare procedura operativa corrispondente al servizio richiesto e a gestire il successivo dialogo dell'utente con il sistema. Ulteriore supporto tecnologico è la stazione mobile attraverso la predisposizione di Kiosk Self Service tesi all'eliminazione di code e maggior rafforzamento della trasparenza bancaria. È possibile utilizzare dispositivi personali attivabili mediante un QR code per consultare tutte le attività in modalità self service come la consultazione della trasparenza bancaria. L'identificazione è resa possibile anche tramite il riconoscimento del volto, del timbro di voce o di un codice di sicurezza. Una volta aver compiuto l'accesso il cliente può stampare i documenti di suo interesse grazie alla presenza di stampanti con collegamento wireless. Infine c'è l'opportunità di installazione di una stazione informativa intesa come una parete touchscreen che diversifica i contenuti e li aggiorna in tempo reale al fine di migliorare la customer experience. Questo dispositivo tecnologico presenta al cliente contenuti informativi di tipo multimediale la cui distribuzione è dinamica diffusa su uno o più canali indipendenti del display del video player. Tuttavia c'è la possibilità di continuare la navigazione su un device privato trasferendo semplicemente il link di navigazione.

Per quanto riguarda il secondo punto si presenta la possibilità di firmare da dispositivi mobili la documentazione bancaria così da eliminare in modo rilevante l'utilizzo del supporto cartaceo, consentendo di rendere disponibile sempre la documentazione al cliente nell'area Home Banking; fornendo alla clientela connessioni Wifi gratuite con dispositivi personali, il tutto incorniciato da un'area confortevole al fine di rendere meno lungo e più piacevole il tempo d'attesa.

L'ultimo punto quello concernente l'interazione, ha lo scopo primario di avere un legame con il cliente al fine di far percepire la filiale come punto di aggregazione e non più come luogo esclusivo per effettuare operazioni. L'area è quella di uno spazio dedicato alla consulenza o assistenza diretta, con la possibilità di essere collegati in remoto tramite video con esperti. Infatti la stazione operativa permette di stabilire una particolare relazione uomo-macchina, attraverso il quale il cliente può interfacciarsi con un consulente che viene rappresentato tramite un dispositivo di telepresenza (ad esempio monitor). La consulenza che viene offerta è di due tipologie: consulenza retail e consulenza privata. La consulenza retail è rappresentata da un gruppo di esperti che supporta il cliente nell'individuazione della soluzione più indicata nell'ambito della gamma dei prodotti finanziari tradizionali: conto corrente, bancomat, carte di credito ecc.. La consulenza privata invece, ha l'obiettivo di comprendere con attenzione gli interessi e le finalità del cliente tenendo in considerazione il quadro della sua situazione finanziaria, previdenziale e assicurativa. Inoltre ha lo scopo di supportare il consumatore ad organizzare le sue esigenze individuando per ognuna una strategia di investimento adeguata.

Queste nuove soluzioni tecnologiche sono state già applicate da alcune banche quali:

- **BANCA SELLA:** ha una rete distribuita per l'erogazione di informazioni e di servizi nei confronti della propria clientela. Il sistema prevede un livello minimo di interazione (si penetrano gli strati informativi tramite touch) e l'informazione richiesta viene prelevata tramite e mail, sms ecc..
- **BCC:** presenta un'infrastruttura realizzata mediante l'insediamento di una rete di pannelli informativi. Prevede la presenza di numerosi progetti in merito tra cui quello relativo all'implementazione di una Palantir Banking con servizi dispositivi, nel contesto di Valdichiana Outlet Village dove è presente una delle loro filiali;

- UNICREDIT BANCA: ha un progetto virtuale in collaborazione con Siemens. Il sistema è collegato con i sistemi di sicurezza di Siemens ed è stato sottoposto a sperimentazione e test presso l'agenzia di Lampugnano;
- CHIANTI BANCA: questo organismo (la prima banca di Credito Cooperativo in Toscana) ha implementato una rete di 30 pannelli interattivi dislocati su tre sedi (Monteriggioni, Poggibonsi e Firenze) per l'erogazione di informazioni sui prodotti e servizi bancari. Si prevede a breve, l'attivazione di servizi interattivi che riguardano contenuti legati al territorio (informazioni, prenotazione mostre/eventi ecc..).

## Capitolo V

### **Caso studio: La nascita di Hello Bank!**

#### **La banca digitale di BNL**

## *Sommario*

- 5.1 LA BANCA NAZIONALE DEL LAVORO: BREVI CENNI
- 5.2 COME NASCE HELLO BANK!: IL BUSINESS CASE
  - 5.2.1 FOCUS SUL PRODOTTO HELLO SAVING!
- 5.3 PRINCIPALI INNOVAZIONI: IL PROCESSO DI VENDITA  
“ON LINE”
- 5.4 I PILASTRI TECNOLOGICI ALLA BASE DI HELLO  
BANK!
- 5.5 IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI HELLO BANK!
- 5.6 HELLO BANK! E I SUOI COMPETITORS
- 5.7 TREND FUTURI E CRITICITÀ DI HELLO BANK!

## **5.1 LA BANCA NAZIONALE DEL LAVORO: BREVI CENNI**

La Banca Nazionale del Lavoro ha compiuto nel 2013 cento anni di attività, un traguardo molto importante perché sono poche le entità presenti nel nostro paese a vantare un'esperienza secolare. In questi anni BNL ha mutato il suo assetto proprietario, senza però modificare mai il senso di responsabilità e di passione che le hanno permesso di essere un punto di riferimento importante del nostro territorio. In questa sede si andrà ad analizzare l'exkursus storico di questa banca al fine di contestualizzare al meglio la realtà che oggi stiamo vivendo.

La BNL nasce nel lontano 15 agosto 1913 con il Regio Decreto n.1140 come Istituto Nazionale di Credito per la Cooperazione, una banca a servizio delle società e delle imprese finalizzato al sostenimento dello sviluppo del movimento cooperativo. Nel 1923 passa sotto il controllo diretto del governo, con una parte autonoma del Credito Fondiario. Fu solo nel 1927, con il regio decreto legge n.843, firmato dal Re Vittorio e da Mussolini che l'organismo viene denominato "Banca Nazionale del Lavoro e della Cooperazione". In quegli anni attua una strategia di espansione territoriale attraverso il recupero di quegli istituti in condizioni precarie finanziarie. Infatti nel '29 essa è coinvolta nell'operazione di fusione di 11 banche cattoliche, aventi attività sul territorio marchigiano e abruzzese. Nascono così la banca delle Marche e degli Abruzzi, le cui azioni sono detenute da BNL. Nello stesso anno salva l'industria dei marmi di Carrara e il numero di filiali comincia a salire in concomitanza dell'apertura della prima dipendenza all'estero a Madrid. Nonostante la banca stesse acquisendo negli anni un'importanza e presenza crescente all'interno dello scenario economico finanziario, la sede della Direzione Generale viene inaugurata solo nel 1937 tra controversie e polemiche. La costruzione dell'edificio situato in via Veneto è interrotta più volte permettendo a BNL di raggiungere livelli reputazionali molto elevati che ben si conciliavano con l'aspetto solenne della nuova struttura.

Durante gli anni della seconda guerra mondiale e della caduta del fascismo, la banca con maestria riesce a superare le difficoltà, divenendo protagonista della ricostruzione italiana prima e dopo lo sviluppo economico. Infatti, il suo contributo a sostegno del territorio si esplica nel sostegno finanziario alle piccole e medie imprese, nella realizzazione di opere pubbliche e allo sviluppo del settore agrario. Particolare attenzione ha la cinematografia italiana, che negli anni '60 rappresentò un ambito di eccellenza per il nostro Paese. In quel tempo BNL comincia a maturare l'idea di sviluppare accanto alle opere di finanziamento pubbliche, anche la collaborazione con le imprese private. Prima fra tutte spicca Fiat a cui nel 1949 BNL dà il proprio sostegno per il miglioramento degli impianti al fine di far fronte alla competizione internazionale automobilistica. L'immagine di BNL è quella di un organismo attivo e innovativo la cui continua interessenza nei disparati settori, fa sì che la sua reputazione crescesse a ritmi costanti. Anche a fronte della fine del miracolo economico, della crisi petrolifera, la banca non arresta il suo ritmo di crescita volgendo all'insediamento di filiali all'interno del circuito internazionale. Nel 1974, oltre alle filiali di Madrid, New York e Londra, la banca conta 13 uffici di rappresentanza, quattro filiazioni e circa trenta partecipazioni. Nel 1981 il ministro del tesoro, principale azionista della banca pone in essere azioni di grande riorganizzazione che portarono a numerose operazioni di aumenti di capitale nonché all'istituzione di BNL Holding Italia, destinata alla gestione di circa settanta società partecipate dall'istituto nel settore parabancario.

Negli anni '90, a seguito della trasformazione in società per azioni e della privatizzazione nel 1998, BNL avvia una serie di interventi volti alla rivisitazione dei prodotti e servizi offerti con lo scopo di essere in linea con le esigenze maturate dalla nuova clientela. Contestualmente intraprende un progetto mirato alla progettazione di una immagine pubblica nuova, fondata sulla responsabilità sociale e su iniziative di sensibilizzazione pubblica. Testimone di ciò è la partnership con la fondazione Telethon per la quale diventò banca ufficiale,

sostenendo la raccolta fondi e contribuendo con oltre 220 milioni al finanziamento di progetti di ricerca dei laboratori Telethon. A partire dal 2001 BNL ha affiancato accanto al rendiconto economico il Bilancio Sociale, uno strumento volto all'informazione degli interventi effettuati in campo socio istituzionale<sup>77</sup>. Il processo innovativo non si arresta qui. Agli inizi del nuovo millennio, si dota di società specializzate per le nuove sfide di net economy, implementando i primi servizi di banking on line<sup>78</sup>. In concomitanza, non diminuisce l'attiva partecipazione nel settore culturale, dove è promotrice di diverse iniziative. Infatti nel 2000 è sponsor di cinque atlete azzurre che partecipano alle olimpiadi di Sidney. In quegli stessi anni all'interno del sistema bancario italiano inizia una stagione di fusioni. Nel 2005 il Banco de Bilbao lancia un'offerta pubblica di acquisto finalizzata ad assumere il controllo pieno, ma fallisce. Ed è proprio a seguito di tale fallimento che il governatore della Banca d'Italia Fazio viene accusato e poi condannato con l'accusa di aver intenzionalmente ostacolato l'operazione. Nel 2006 è Unipol a lanciare un'offerta, la quale viene respinta a seguito di indagini avviate dalla Procura di Milano per non essere legittima e la Banca d'Italia nega l'autorizzazione "per mancato rispetto dei requisiti di adeguatezza patrimoniale tali da assicurare una sana e prudente gestione".

È stato a seguito dell'annullamento dell'OPA da parte di Unipol che il Gruppo BNP Paribas, settima istituzione finanziaria al mondo per estensione, prima per profitti e per capitalizzazione fra gli Istituti di credito dell'Unione Europea, manifesta il suo interesse all'acquisizione di BNL. Per BNP Paribas si apriva l'opportunità di ampliare il proprio bacino di clientela acquisendo un secondo grande mercato retail dopo quello francese. L'OPA termina a buon fine.

---

<sup>77</sup> I pilastri di responsabilità sociale sui quali si fonda BNL sono quattro: responsabilità economica (attraverso il sostegno di progetti professionali e personali dei clienti); responsabilità come datore di lavoro (coinvolgimento in modo legale e corretto, dialogo con organizzazioni sindacali, formazione di nuovi e vecchi collaboratori), responsabilità civica (promozione dell'istruzione, cultura e solidarietà, aiuti alle comunità svantaggiate, sostegno alle associazioni e all'impresa dell'economia sociale), e responsabilità ambientale (impegno nel rispetto dell'ambiente e definizioni di politiche relative al funzionamento quotidiano dell'attività):

<sup>78</sup> Con l'espressione "net economy" o "new economy" si definisce la fase di sviluppo correlato alle nuove tecnologie informatiche e digitali quali internet, pc e telefoni cellulari la cui ascesa iniziò negli ultimi anni del XX secolo.

Nuovo amministratore delegato è Jean-Laurent Bonnafè e Mario Girotti il direttore generale. Nel maggio 2006 inizia il processo di integrazione e ridisegnazione della banca, che si concluderà in 18 mesi con netto anticipo rispetto ai tempi previsti. Vengono presentati il nuovo logo, che raffigura le stelle d'Europa con la forma di rondini tese a manifestare la continua innovazione e cambiamento della banca e la partnership con la Federazione Italiana Tennis. Infatti a partire dal 2007 gli internazionali di Italia avranno la denominazione di Internazionali BNL d'Italia.

A seguito della crisi finanziaria scoppiata nel 2008, l'appartenenza ad un gruppo solido internazionale ha facilitato il superamento di una congiuntura economica sfavorevole. Altresì non smette il suo percorso innovativo, orientandosi sempre più al modello bancario multicanale, con l'apertura di nuovi sportelli e ristrutturazione di oltre 700 agenzie. Dal 2009 al 2012 il gruppo continua a rafforzarsi: acquisisce Fortis, la banca di consumo belga e Findomestic la banca italiana specializzata nel credito al consumo. L'anno seguente la banca entra nel capitale sociale di PerMicro, principale operatore nazionale nel microcredito.

Lo sviluppo di BNL è inarrestabile: intraprende innumerevoli iniziative tese al coinvolgimento della clientela tra le quali spicca EduCare, un programma di educazione finanziaria che in 3 anni ha coinvolto più di 35 mila persone nelle Agenzie, scuole e librerie Feltrinelli. Prendono il via anche Mestiere Impresa e BNL People due progetti volti alla comunicazione digitale tra dipendenti e clienti. È da evidenziare come il parco ATM attuale conti più di circa 1900 macchine di cui più di 630 multifunzione, in tal modo sia la clientela Retail che privata può contare sull'assistenza di centri di assistenza e relazione<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Cfr. [www.bnl.it](http://www.bnl.it).

## **5.2 COME NASCE HELLO BANK!: IL BUSINESS CASE**

La banca digitale di BNL, Hello Bank!, affonda le proprie radici nell'ottobre 2013, a fronte del processo di modernizzazione e allineamento ai nuovi trend di sviluppo del mercato promosso dalla capogruppo BNP Paribas. L'implementazione di un modello di banca digitale rappresentava una leva strategica fondamentale per BNL avente la finalità di offrire non solo una molteplicità di nuovi servizi ma soprattutto andare a soddisfare le esigenze nuove della clientela che, come già ampiamente descritto in precedenza, si dirigono sempre più verso un contesto digitale all'interno del quale la filiale viene considerata come un luogo in cui recarsi solo in condizioni di grandi necessità quando le applicazioni "digital" non possono essere di aiuto. L'allineamento ai nuovi trend tecnologici è condizione imprescindibile, soprattutto per una banca come quella Nazionale del Lavoro, che si è sempre contraddistinta negli anni per i processi innovativi messi in atto e per il continuo miglioramento dell'asset organizzativo in merito alle nuove sfide emergenti. La banca digitale non è da considerarsi come un'entità a sé stante quanto piuttosto un pezzo del puzzle che va ad incastrarsi nella grande realtà bancaria di BNL. Infatti, Hello Bank! va ad integrarsi all'interno della Banca "Tradizionale", come completamento della gamma dei modelli di relazione e servizio offerti alle diverse tipologie di clientela. In tal modo, viene soddisfatto il posizionamento del consumatore al centro del mondo multicanale, vale a dire che i canali digitali si snodano attorno alla filiale per offrire al consumatore un completo ventaglio di opzioni multicanale con lo scopo di rafforzare il flusso di contatti caldi nell'agenzia. Altresì il banker e/o Promotore, mobili sul territorio, diventano canali principali per l'attività di advisory affiancata ai canali di filiale e alternativi focalizzati sulla gestione delle operazioni a basso valore aggiunto. Infine, la "banca nella banca" va a soddisfare le esigenze di una clientela con una sempre più elevata vocazione digital. Giova sottolineare che la banca digitale non va ad impattare solo ed esclusivamente sulla clientela, nei confronti della

quale si pone come entità “apripista” alla modernità, semplice, trasparente, accessibile con chiare definizioni di politica di pricing ma va ad influenzare ovviamente anche il Gruppo BNP Paribas nella sua totalità e la rete Retail di agenzia. Il gruppo in toto, diventa infatti agli occhi della comunità come il promotore e l’abilitatore del cambiamento, utilizzando questo fenomeno come strumento per l’incremento dell’acquisizione e retention della clientela, nonché fautore del processo di modernizzazione dell’immagine di BNP Paribas nel suo complesso. D’altra parte, le filiali assumono l’impegno di gestire al meglio il passaggio dal modello tradizionale a quello digitale, andando a coordinare il passaggio di migrazione dei clienti BNL a quelli Hello Bank! in modo facile ed efficace, come verrà analizzato in dettaglio nei paragrafi successivi.

All’interno di un ambiente competitivo come quello attuale, la banca digitale è di complemento alla banca tradizionale in termini di modello di servizio e di offerta. L’idea di fondo, infatti, è quella di costruire la relazione con il target di clientela partendo dall’offerta base per l’Entrata in Relazione per poi evolverla ed estenderla secondo le esigenze specifiche e contestuali del cliente.

Gli elementi distintivi di Hello Bank! sono: la centralità di relazione basata sui canali digitali con forte supporto umano attraverso il Contact Center, l’introduzione di nuovi prodotti distintivi (es. HelloSaving!), il rafforzamento del tema social. La sfida che si presenta per BNL è quella di definire, realizzare e lanciare un modello di banca digitale al fine di: incrementare il tasso di acquisition e rinnovare la base clienti, incrementare il tasso di retention e favorire le strategie di cross- selling, potenziare ed innovare il livello di servizio alla clientela<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> La strategia di cross-selling può essere definita come una strategia la cui finalità consiste nell’aumentare il valore di scambio mettendo a disposizione prodotti o servizio correlati in qualche modo all’acquisto iniziale. Per esempio quando Nokia ha deciso di lanciare il suo nuovo Lumia 800 ha affiancato a questo accessori di tutte le tipologie al fine di permettere al consumatore un pieno e completo utilizzo del prodotto.

Come qualsiasi progetto anche quello di Hello Bank ha avuto un proprio processo iterativo articolato in tre momenti fondamentali: il Master Plan, la preparazione e l'elaborazione. Il primo step si sostanzia nell'elaborazione dell'Esigenze di Business ovvero le esigenze all'origine dello sviluppo del progetto. L'analisi delle problematiche espresse si ramificano a loro volta nelle attività di descrizione del contesto di business e della strategia al fine di circoscrivere al meglio i capisaldi del progetto, fornire una visione dell'obiettivo con lo scopo di specificare le esigenze alle quali il progetto va a conformarsi, quello che ci si attende dal nuovo sistema. È opportuno sottolineare che questa fase non deve avere come risultato la definizione di una soluzione quanto piuttosto la delineazione delle attese che ne hanno originato il progetto.

Il secondo step è la preparazione in cui viene stilato un elenco di requisiti, ovvero delle esigenze da implementare, la finalità si esplica nella possibilità di giungere ad un piano completo in ogni sua parte che fornisca una struttura più possibile dettagliata della soluzione da realizzare.

Il terzo ed ultimo step è l'elaborazione, vale a dire la messa in atto del progetto delineato.

Una volta posto in essere il progetto, è necessario stabilire quelli che sono i pilastri su cui fondarsi. I pilastri di Hello Bank e, di conseguenza, il valore aggiunto che la banca digitale offre rispetto a quella tradizionale sono i seguenti:

- Un nuovo sito per la banca digitale, costruito con pagine pubbliche e private ottenuto predisponendo l'infrastruttura Web per ospitare tutte le funzioni dispositive e informative realizzate mediante porting/revisione delle funzionalità presenti sul sito BNL.it. Giova ricordare che sul sito BNL.it è presente un apposito logo della banca digitale il cui click da parte del cliente fa sì che il medesimo venga indirizzato sulla pagina internet principale di Hello Bank!;

- Estensione offerta mobile, realizzata al fine di mettere a disposizione dei clienti della banca digitale App fruibili tramite smartphone. La App specifica di Hello Bank! sfrutta i servizi già disponibili per le App banking di BNL ma rivisti nella presentazione grafica al fine di garantire al cliente un'esperienza quanto più possibile coerente con il “concept” di banca digitale. La App inoltre permette la consultazione di contenuti commerciali (area pubblica) e previo inserimento delle credenziali consente l'accesso ad una sezione riservata con funzionalità informative e dispositive sui rapporti attivi con la banca. In particolare, nella sezione riservata, il cliente dispone dei servizi utili per la gestione dei propri prodotti/servizi nonché dell'interazione mediante chat con il proprio gestore. Nella sezione pubblica invece, dispone di servizi di interazione con un operatore banca digitale a mezzo chat per l'eventuale richiesta di informazioni. Novità rilevante è l'integrazione della App con il mobile token al fine di consentire la firma delle singole operazioni attraverso l'immissione di una specifica OTP<sup>81</sup>;

Per quanto concerne l'offerta commercial al momento del lancio questi sono stati i prodotti focali:

- *Bilancio Familiare*: permette al cliente Hellobank! di monitorare la sua situazione finanziaria con l'obiettivo di facilitare le previsioni del suo budget e dei suoi obiettivi di risparmio. Le peculiarità di questo servizio sono molteplici: opportunità di visualizzare le singole transazioni in entrata ed in uscita associabili a determinate categorie di spesa/ risparmio al fine di controllare in tempo reale la propria situazione finanziaria.
- *Hello! Saving*: supporta il cliente nella definizione e nel raggiungimento di un proprio progetto di vita, piccolo o grande, attraverso strumenti di contribuzione economica propria o altrui. Il cliente può decidere di a-

---

<sup>81</sup> OTP è l'acronimo di One Time Password, una password che è valida solo per una singola transazione o per un solo accesso.

prire un progetto per ogni idea che ritiene fattibile (ad. Un viaggio a Parigi) comunicandolo ai propri amici attraverso l'utilizzo dei Social Network: Facebook/Twitter. Un sistema di rewarding permette al cliente di ricevere dalla banca alcuni contributi aggiuntivi in relazione ad eventi particolari (ad esempio l'apertura di conto da parte di un amico);

- *Altri Prodotti*: gli altri prodotti sono di matrice tradizionale. Tra di essi si annoverano: il conto corrente, il bancomat, la carta di credito, la carta prepagata, la polizza e il prestito personale.

*La Vendita dei prodotti/servizi sopra menzionati avviene on line ovvero attraverso l'implementazione di nuovi processi di vendita tramite il canale digitale, che permette al cliente di sottoscrivere contratti relativi all'acquisto di prodotti/servizi attraverso l'utilizzo della firma elettronica.*

L'interfaccia, i servizi e i processi di relazione sono stati progettati in unico insieme al fine di garantire agli utenti la massima qualità e semplicità del servizio tramite ogni touch point.

### **5.2.1 FOCUS SUL PRODOTTO HELLO!SAVING**

In questo paragrafo, si approfondiscono le peculiarità del prodotto HelloSaving che si caratterizza per l'utilizzazione spinta dei canali digitali e, in particolare, le sue caratteristiche lato social. Infatti, il prodotto Hello!Saving è riservato a coloro che vogliono aprire un proprio progetto di vita e condividerlo con il proprio network di conoscenti raccogliendo contributi economici per la sua realizzazione.

L'acquisto del prodotto avviene attraverso il sito HelloBank! cliccando semplicemente sul prodotto Hello!Saving presente nel menu principale. Attraverso una piattaforma di simulazione, il cliente può emulare un proprio progetto (es. Viaggio studio a Londra) definendo un obiettivo (es. Budget Finale 5000 Euro), il budget a disposizione (es. Budget Iniziale 300 Euro) e la durata del progetto (es. 1 anno).

Se il cliente ritiene fattibile la sua idea procede all'acquisto del prodotto diventando così progettista e titolare di una carta prepagata virtuale identificata attraverso uno specifico IBAN. La carta prepagata può essere soltanto ricaricata ma non è spendibile se non alla chiusura del suo progetto al fine di garantire un accumulo delle risorse necessarie per realizzare il proprio progetto di vita.

Il progettista, una volta aperto il progetto, può condividere la scheda dettagliata di quest'ultimo sui social Network in modo da farlo visualizzare ai suoi amici/conoscenti. Quest'ultimi, infatti, possono contribuire al progetto attraverso ricariche alla carta prepagata associata al progetto.

Hello!Saving si articola essenzialmente attorno a due aree:

- un'area pubblica nella quale è presente il simulatore degli eventuali progetti, la vetrina di visualizzazione progetti, la contribuzione ad eventuali progetti aperti da un amico/conoscente;
- un'area privata nella quale avviene la gestione del progetto e del profilo cliente.

Per quanto concerne l'area pubblica, un elemento qualificante è rappresentato dalla vetrina, il cui scopo è presentare i progetti pubblici ovvero quelli per i quali il progettista ha dato l'autorizzazione alla pubblicazione. La vetrina è rivolta a tutti, clienti e non clienti BNL/HelloBank!.

La registrazione garantisce all'utente di accedere alla sua sezione riservata attraverso le proprie credenziali. L'area privata riguarda l'aspetto concreto della messa in atto del progetto. Infatti, il progettista può visualizzare/gestire i propri progetti con la possibilità di accedere alla scheda di dettaglio, di condividere i contenuti sui social network. Infine, nell'area privata è presente la funzionalità di chiusura del progetto alla scadenza del termine che permette al progettista di ricevere le somme accumulate o sul proprio conto corrente Hello!Bank o attraverso l'invio di una carta prepagata fisica e spendibile.

### **5.3 PRINCIPALI INNOVAZIONI: IL PROCESSO DI VENDITA “ON LINE”**

La Vendita on line , si basa sull’implementazione di nuovi processi di vendita di prodotti mediante il canale della banca digitale, attraverso l’utilizzazione di tecnologie avanzate come ad esempio la firma elettronica per la sottoscrizione dei contratti generati.

Il primo step del processo è rappresentato dalla registrazione da parte del potenziale cliente che, a seguito della value proposition di Hello Bank!, decide di entrare in relazione con essa. In tal caso, è opportuno ricordare che si sta facendo riferimento ai c.d. *clienti prospect*. Infatti, il già cliente BNL può sottoscrivere rapporti nella sezione privata del sito all’interno della quale sceglie il prodotto, sottoscrive il contratto attraverso la firma elettronica e procede con l’apertura del rapporto.

Come visto in precedenza, per effettuare il login, il potenziale cliente deve inserire le proprie credenziali (nome, cognome, mail, codice fiscale ed eventualmente contatto face book). Una volta registratosi, l’utente può decidere quali prodotti acquistare selezionandoli. L’utente che non è già cliente BNL ma un prospect ha bisogno della identificazione per divenire cliente HelloBank! e sottoscrivere ad esempio un Conto corrente Hello!Money.

Ciò avviene attraverso il supporto di un operatore che attraverso una webcam si collega con il potenziale cliente e procede alla fase di riconoscimento nonché acquisizione di documento d’identità. Solo dopo che i documenti e i dati sono stati vagliati con esito positivo, il cliente può procedere alla sottoscrizione di eventuali contratti mediante la firma elettronica, infatti il back office HelloBank! effettua i controlli e censisce il cliente all’interno dei sistemi Banca . A questo punto, il neo cliente HelloBank! può procedere all’acquisto di prodotti/servizi desiderati firmando i contratti relativi a quest’ultimi attraverso

l'inserimento della firma elettronica, costituita dall'inserimento di un OTP visibile mediante APP presente sul suo telefonino.

#### **5.4 I PILASTRI TECNOLOGICI ALLA BASE DI HELLO BANK!**

Un punto focale che la banca ha dovuto affrontare a seguito dell'implementazione del nuovo organismo bancario digitale, concerne la gestione del nuovo cliente e la figura del c.d. cliente migrato, vale a dire quel consumatore che effettua il passaggio dalla Banca tradizionale BNL al nuovo canale virtuale HelloBank!. La finalità della banca è quella di garantire al cliente BNL che diventa HelloBank! tutti i servizi bancari digital con la possibilità, allo stesso tempo, di accedere alla rete BNL al fine di effettuare operazioni di cassa su rapporti di conto corrente eventualmente ancora aperto e acquistare prodotti BNL. Al contrario, al cliente HelloBank! deve essere garantita la possibilità sia di poter fare acquisti digital che l'opportunità di accedere alla rete BNL qualora decidesse di sottoscrivere un prodotto non presente nell'offerta Hellobank! (ad. Mutuo). A tal fine, alla base della nascita di Hellobank! sono stati strutturati i pilastri tecnologici su cui si fonda:

- *Solida piattaforma tecnologica* a supporto del sito internet al fine di garantire l'integrazione dei diversi contenuti BNL ed Hellobank! e, di conseguenza, permettere al cliente BNL di entrare in contatto con HelloBank! e viceversa;
- *Evoluzione dei Sistemi interni banca* al fine di acquisire le informazioni del canale che ha originato la vendita dei prodotti (vendita digitale o in agenzia) in modo da rendere disponibile l'informazione a beneficio dei processi di pianificazione e monitoraggio commerciale ed indirizzare le strategie di marketing verso i clienti;
- *Struttura di Web collaboration* al fine di utilizzare canali di interazione evoluti tra il cliente e la banca (Web chat, video conferenza ecc..) consentendo di stabilire una connessione tra un operatore e il consumatore

che può richiedere lui stesso attraverso il portale web di Banca digitale o proponibile dal gestore di banca digitale. Il contatto può avvenire istantaneamente rispetto alla richiesta contatto in caso di disponibilità di operatore oppure in modalità differita con appuntamento fissato su un apposita agenda ed invio al cliente delle istruzioni per collegamento.

- *Mobile token* ovvero il servizio attivabile da App Mobile scaricabile dallo store. La finalità è quella di garantire una gestione innovativa permettendo la firma di determinate operazioni (es. Bonifico). Il funzionamento è il medesimo dell'attuale token fisico, tuttavia la app mobile garantisce livelli di sicurezza maggiori (OTP generato ha validità di 15 secondi); In relazione al servizio, sussiste una diversa metodologia di gestione a seconda del tipo di cliente bancario: nuovo Hello-Bank! e migrato DA bnl. In particolare, per quanto concerne la prima categoria per installare il Mobile Token il cliente deve aver sottoscritto il contratto "Canali Diretti" e a valle della sottoscrizione l'utente riceve le seguenti informazioni: il codice cliente, il PIN bancario e le istruzioni via mail per attivare il Mobile Token. Per i clienti migrati da BNL è prevista la possibilità di utilizzare il token fisico mantenendo le credenziali in suo possesso ed utilizzarlo per la gestione di OTP in sede di firma operazioni. In ogni momento il cliente, titolare di token fisico, può effettuare il passaggio al mobile token accedendo allo store e procedendo all'installazione dell'App mobile. Naturalmente, in sede di download, il token fisico viene automaticamente disattivato<sup>82</sup>.

---

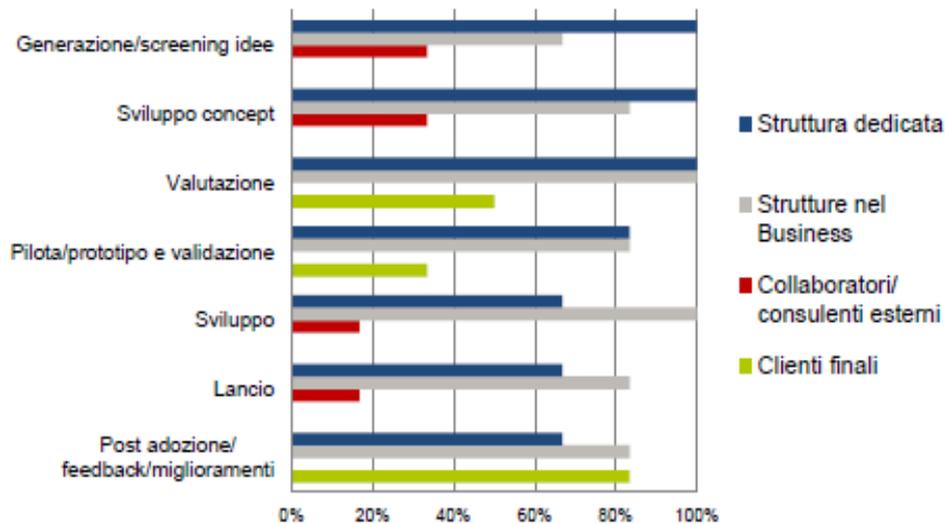
<sup>82</sup> Il token fisico è un dispositivo in formato di carta di credito che è recapitato per posta all'indirizzo corrisposto dal cliente.

## **5.5 IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI HELLO BANK!**

Ogni organismo per lo svolgimento delle proprie attività decide di adottare uno specifico modello organizzativo che sia in grado di massimizzare i principi di efficacia e di efficienza. È data la possibilità di scegliere tra una molteplicità di configurazioni ognuna delle quali rispondenti ad esigenze e dinamiche differenti. Come è stato approfondito nel Capitolo I, c'è la possibilità di spaziare dalla struttura funzionale semplice a quella divisionale o ancora a quella matriciale. Attualmente in relazione all'organizzazione della banca digitale, gli istituti bancari hanno linee di pensiero differenti. Il 42% di essi decide di costruire una divisione dedicata in cui si ravvisa una forte e stretta collaborazione con responsabili del lato Business e di avere il controllo del processo in un'ottica end to end. La divisione è del tutto autonoma, rappresenta un'unità indipendente che opera come realtà a sé stante caratterizzata dal decentramento decisionale che consente che ci siano attribuzioni di deleghe di responsabilità al direttore della divisione stessa. Il 25% dell'asset bancario opta invece per una struttura c.d. leggera con un impegno part time da parte del personale. Viene nominato un responsabile che dirige un team di persone generalmente limitato, le cui attività operative sono demandate al Business. Infine il 33% sceglie per un'organizzazione di processi interfunzionali. Nel gruppo vengono designate responsabilità per la gestione del progetto ed esiste un approccio interfunzionale e multidisciplinare che non vede però la costituzione di una divisione indipendente.

In una realtà come quella della banca digitale a prescindere dal modello organizzativo adottato, l'organizzazione decide di affidarsi soprattutto nella fase iniziale del lancio a collaboratori e consulenti esterni, il cui ruolo si arresta una volta avviato il processo di valutazione e feedback del servizio. Infatti il ricorso a risorse esterne si ha soltanto nella parte iniziale, dopodiché il processo viene monitorato e gestito del tutto internamente (Vedi Fig. 5.1)

Fig. 5.1 Collaborazione degli attori nel processo di costituzione di una banca digitale

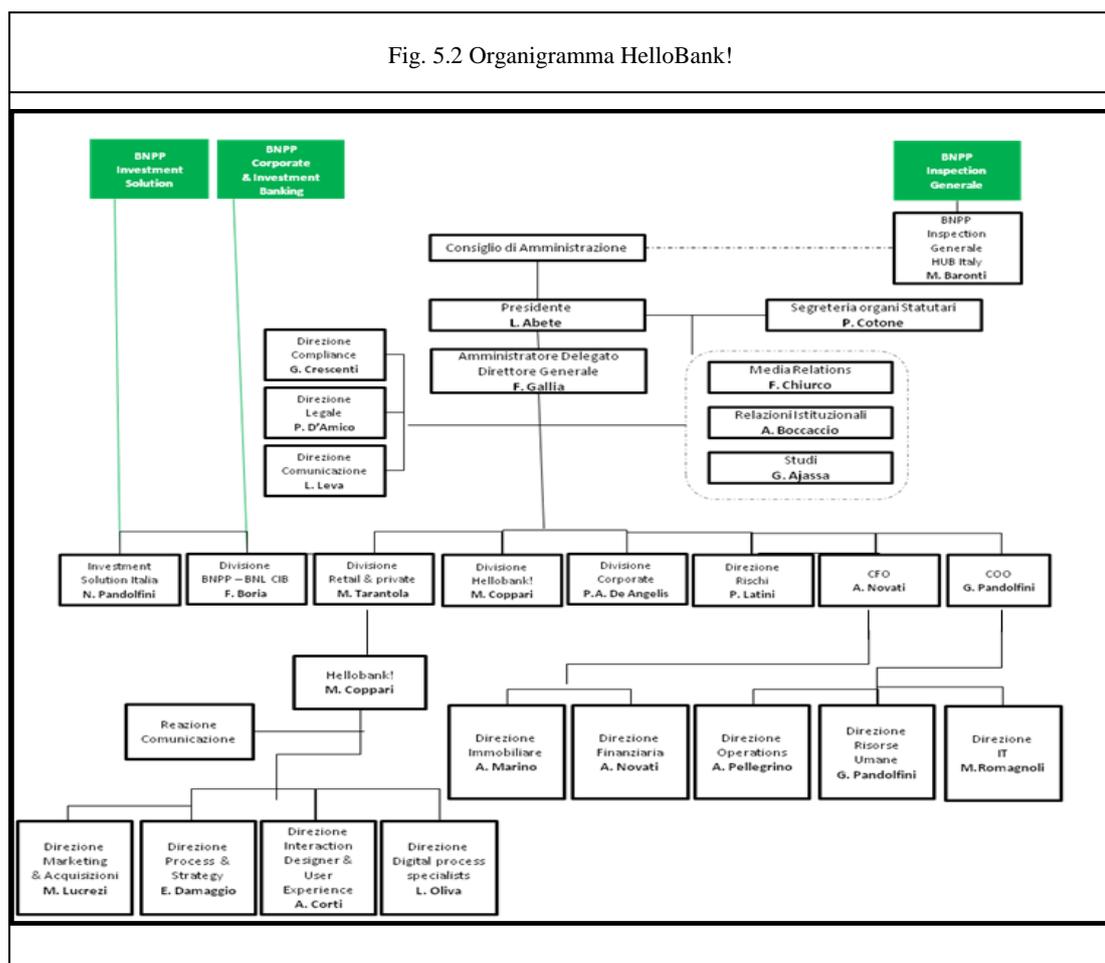


Fonte: The Innovation Group

Nel caso specifico di Hello Bank!, il gruppo BNL ha optato per un modello divisionale, delineando la banca come strutturata posizionata all'interno della Divisione Retail e Private (Vedi Fig. 5.2). Quest'ultima prevede al suo interno cinque linee di offerte: piccole imprese, private, promotori finanziari, filiali e offerta digitale. A capo di Hello Bank! vi è Matteo Coppari il cui ruolo è quello di coordinare le diverse unità operative, di monitorarne i progetti e i risultati conseguiti. Dopodiché vi è la redazione di comunicazione, unità non prettamente operativa e per tale motivazione non in allineamento con le altre. Essa ha la funzione di fare da "filtro" tra le unità e la direzione generale. Le unità sottostanti a quest'ultima sono quattro e possono essere così categorizzate: Direzione Marketing & Acquisizioni, Direzione Process & Strategy, Direzione Designer & User Experience e Direzione Digital Process Specialists.

La prima ha la funzione di monitorare le dinamiche di mercato, mediante ricerche sul consumatore, sul prodotto sulla concorrenza al fine di individuare le politiche di marketing migliori attraverso un ottimo mix di prezzo, prodotto, promozione e canale di distribuzione. Essendo una banca digitale, è facilmente comprensibile come questa unità sia di fondamentale importanza dal momento che il consumatore finale è attratto da ciò dall'innovazione dei prodotti e da ciò che configura online.

Fig. 5.2 Organigramma HelloBank!



La direzione Process & Strategy, è di matrice più tradizionale essa ha il compito di formulare piani di azioni di lungo termine con relativi obiettivi, monitorando non solo il processo teso a tale finalità ma anche cercando di perfezionarlo nel corso della sua messa in atto. Affinché un prodotto sia vincente è necessario che alle sue spalle ci sia una strategia altrettanto di successo.

La Direzione Designer & User Experience è un'unità improntata alla creatività. Si va a studiare al suo interno la configurazione dell'interfaccia che il consumatore visualizza. Permette di costruire, progettare l'esperienza che il consumatore finale ha con la banca. Si sostanzia nella ricerca del design innovativo per tutti quelli che sono gli applicativi digitali di Hello Bank!. È un'unità molto importante perché Hello Bank! essendo una banca totalmente pura, e non avendo filiali, si va a delinearne il profilo. Senza avere la semplificazione dei processi dei servizi offerti al cliente, non si ha customer experience, non si ha il cliente e viene meno il concetto di banca stessa.

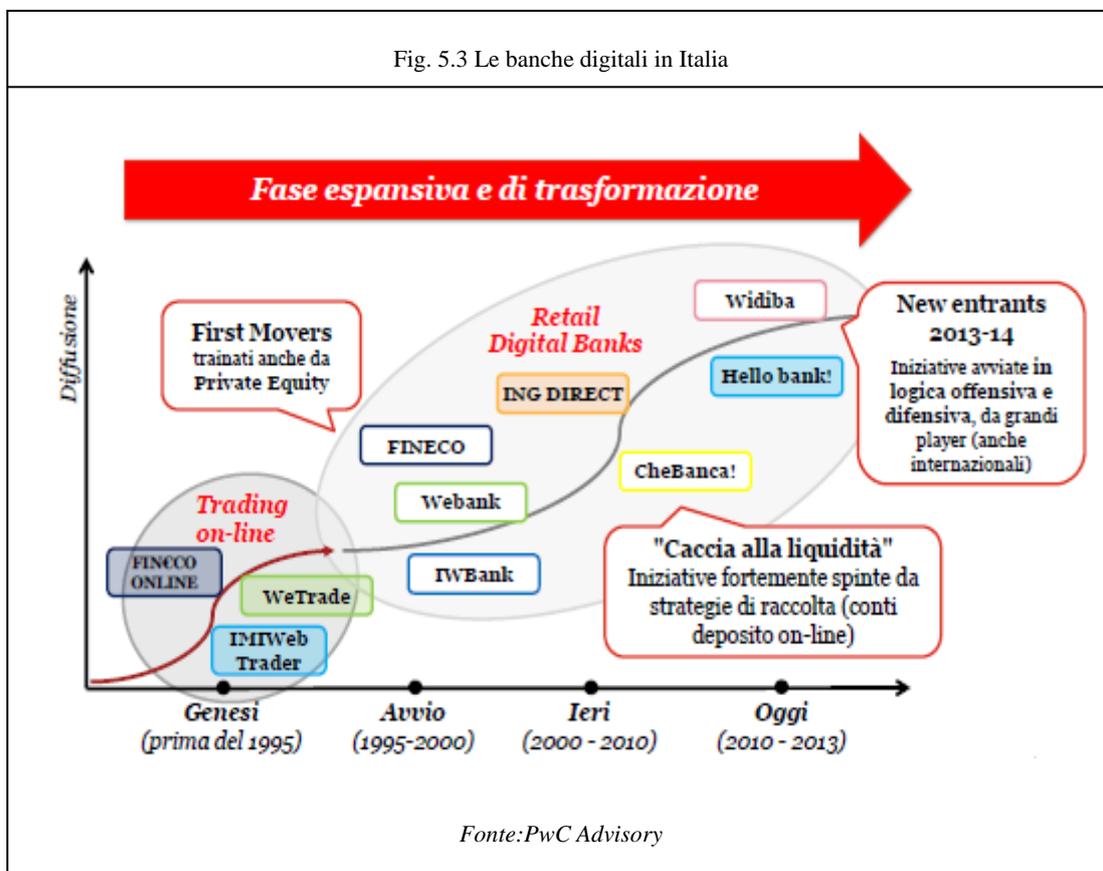
La Direzione Digital Process Specialists si sostanzia nello studio dei processi digitali, delle nuove tecnologie e dell'allineamento dei servizi offerti con i nuovi trend tecnologici.

Giova ricordare che all'interno di ogni unità operativa, sono presenti dei team coordinati da un apposito responsabile, i cui membri hanno mansioni specifiche su diversi topics al fine di presentare un progetto quanto più approfondito possibile.

## **5.6 HELLO BANK E I SUOI COMPETITORS**

Dopo aver analizzato i prodotti e i servizi offerti da Hello Bank!, di forte interesse risulta essere lo studio del posizionamento della medesima all'interno dell'arena competitiva, andando in particolare ad approfondire le strategie poste in essere e le motivazioni insite ad una simile scelta. È opportuno quindi ricordare che una qualunque impresa a prescindere dalla sua natura, quando decide di entrare in un mercato in relazione al timing di ingresso può optare se presentarsi come: first mover (i c.d. pionieri, sono coloro che offrono per primi una nuova categoria di prodotto/servizio), early follower (sono gli entranti iniziali, coloro che si affacciano sul mercato ancora in una fase iniziale senza però essere i primi) oppure come late entrant (i c.d. ritardatari, sono coloro che si inseriscono quando il prodotto comincia a penetrare nel mercato di massa o

addirittura in fase successiva). L'attuale arena competitiva delle banche digitali in Italia è così configurata (Vedi Fig. 5.3)



Nello specifico Hello Bank! ha scelto di essere un late entrant. La scelta del tempo di ingresso non è casuale, ma è il risultato di due fattori tesi ad ottenere l'equilibrio vincente. Infatti da un lato c'è la necessità di agire in tempi brevi per costruire vantaggi competitivi solidi e difficilmente attaccabili, dall'altro fronte c'è la razionalità imprenditoriale che intende minimizzare il rischio di fallimento. Una strategia di first moving come quella attuata da Fineco, IWBANK e Webank sicuramente genera benefici rilevanti in un business ma non rappresenta sempre una garanzia di successo. I vantaggi del first mover possono essere così sintetizzati:

- **Fedeltà di marca:** il first mover rafforza l'immagine dell'impresa, si estende la brand loyalty e si allarga la quota di mercato;

- *Leadership tecnologica*: l'impresa può modellare le aspettative della clientela riguardo alle caratteristiche, il prezzo, e il modo di erogazione del servizio;
- *Diritto di opzione su risorse scarse*: l'organismo che entra per primo sul mercato gode di un vantaggio di prelazione sull'acquisizione di risorse scarse (ad. es concessioni governative, accesso ai canali di distribuzione..);
- *Rendimenti crescenti*: il pioniere può acquisire e accumulare vantaggi collegati all'esperienza e alle esternalità di rete che in un meccanismo circolare tendono a sostenersi l'un l'altro e a rafforzarsi nel tempo<sup>83</sup>.

È naturale che non manchino gli svantaggi, che sono di seguito riportati:

- *Costi di R&S*: i first mover devono sostenere la maggior parte dei costi di R&S delle nuove tecnologie del prodotto/servizio;
- *Sviluppo di canali di fornitura e distribuzione*: l'impresa che per prima introduce un'innovazione deve investire nello sviluppo e realizzazione di nuovi canali di fornitura e distribuzione oppure dovrà contribuire allo sviluppo della filiera a monte e a valle;
- *Sviluppo delle tecnologie abilitanti e dei beni complementari*: un rischio connesso a questo fattore è quello dell'introduzione della tecnologia mentre lo sviluppo dei beni complementari è ancora in corso;
- *Incertezza della domanda*: i first mover sono i primi ad affrontare le incertezze e le preferenze richieste dal mercato. Non sono ancora a conoscenza delle caratteristiche del mercato né se i consumatori sono entusiasti del nuovo prodotto o servizio.

C'è da chiedersi quindi quale sia la strategia ottimale e se la decisione assunta dalle banche prese in esame sia risultata vincente o meno. Giova ricordare che un organismo che si presenta come first mover deve possedere le competenze

---

<sup>83</sup> I benefici che derivano dall'utilizzo di un bene o servizio aumentano al crescere del numero degli utilizzatori.

chiave indispensabili per realizzare il nuovo servizio che deve essere in linea con le aspettative del cliente. L'early follower e ancor di più il late entrant devono essere capaci di sorpassare il first mover attraverso un miglioramento

continuo dell'offerta che richiede necessariamente processi di sviluppo a cicli veloci. Attualmente i maggiori player del digital banking hanno deciso di diversificarsi per strategia di canale (Vedi Fig. 5.4).

Fig. 5.4 La diversificazione per strategia di canale dei digital players

	<i>Player</i>	Canale Online / mobile	Canale fisico (filiali e ATM)	Reti terze (promotori)
First mover (1995-2000)	FINECO	✓ →	Interazione con rete di sportelli dei gruppi azionisti e accesso ATM full	→ ✓
	IWBANK	✓ →		
	Webank	✓ →		
Iniziativa (2000-2010)	CheBanca!	✓ →	Rete propria di "filiali leggere" e accesso ATM full	
	ING DIRECT	✓ →		
New entrants (2010-13)	Widiba	✓ →	Modello ATM in corso di definizione	
	Hello bank!	✓ →	Accesso ATM full	

Fonte: PwC Advisory

Come evince dalla tabella sono ancora una volta i first mover ad essere pionieri e promotori dell'approccio multicanale: on line, filiale fisica e rete di promotori. Ed infatti è proprio la filiale fisica a rappresentare come detto più volte una leva vincente per il successo, dal momento che un rapporto face to face con un operatore non solo consente un più alto livello di assistenza ma anche la possibilità di eseguire operazioni finanziarie complesse (come investimenti) che in altre realtà come quelle di Hello Bank! sono in via di sviluppo. Per questa motivazione Hello Bank! ha intrapreso un percorso migliorativo di servizi e di assistenza con la finalità di conquistare la clientela e di sorpassare quelli che da sempre sono considerati i "colossi dell'home banking". Percorso migliorativo che le ha consentito nel giro di un anno di rivoluzionare la classifica dei

Best Home Banking posizionandosi sul podio (Vedi Fig. 5.5). La classifica dei Best Home banking vede al primo posto e anche al secondo ancora una volta il gruppo Unicredit con Subito Banca Via internet e Fineco. La prima è una banca online di tipo semplificato adattata ai c.d. beginners che non hanno dimestichezza con il pc e con le operazioni via web e che non si fidano di affidare i loro risparmi senza che non sia un operatore di filiale ad aiutarli. Il nuovo canale ha grafica semplice e intuitiva: le icone sono grandi e facilmente riconoscibili e permettono al cliente di individuare in modo immediato l'operazione che intendono mettere in atto. Operazioni che sono quelle rientranti nel novero basic: controllo del saldo e dei movimenti, la visualizzazione della posizione globale degli investimenti, il pagamento dei bollettini postali, effettuazione di bonifici e di ricariche telefoniche. In aggiunta Unicredit al fine di incentivare i clienti ha consentito di sottoscrivere un conto corrente con un canone mensile azzerato per i primi due anni e un finanziamento a tasso zero per l'acquisto di alcuni prodotti tecnologici firmati Samsung. Di fianco Fineco, il cui merito è dovuto soprattutto ai servizi extra attivati durante l'anno. Tra questi MoneyMap, che permette di quantificare entrate e uscite relative a spese familiari, con l'opportunità di visualizzare i negozi in cui si è speso di più nel corso degli ultimi 30 giorni.

Inoltre oltre ai servizi basic è previsto il Personal Financial Adviser che prevede l'assistenza di un consulente direttamente al domicilio del cliente.

Al terzo posto si colloca Hello Bank!, balzata in avanti di ben 5 posizioni rispetto all'ottava posizione di un anno fa. I motivi alla base del suo successo sono correlati direttamente ai servizi da essa offerti, ascrivibili e riconoscibili mediante la dicitura Hello!. Come è stato ampiamente descritto sopra, si tratta di prodotti studiati ad hoc per essere sottoscritti e gestiti via internet e dispositivi mobile. Un punteggio aggiuntivo ha ricevuto il mobile token che come già descritto ha la finalità di generare password temporanee usa e getta per autorizzare le operazioni effettuate via internet e mobile banking.

Ad un passo sul podio si colloca CheBanca!, che non ha introdotto sostanziali novità dal punto di vista dell'operatività bancaria disponibile mediante internet ma ha lanciato da poco un nuovo sistema di firma elettronica che permette al cliente di sottoscrivere documenti on line senza ricorrere al cartaceo.

Completano la classifica, Banca Sella, Webank, ING DIRECT, la banca popolare di Bari, Veneto Banca e Banca Generali<sup>84</sup>.

Fig. 5.5 Prime tre posizioni della classifica Best Home Banking

I Gruppo Unicredit	Subito Banca via Internet
II Gruppo Unicredit	Fineco
<b>III Gruppo BNP Paribas</b>	<b>Hello Bank!</b>

*Fonte: Ns elaborazione*

Interessante è anche lo studio della classifica stilata da clienti e da ex clienti su parametri più soggettivi, riguardanti la percezione di convenienza delle condizioni dei servizi e la soddisfazione da essi derivante (Vedi Fig. 5.6). Ancora una volta a conquistarsi la medaglia d'oro è Fineco, seguita da CheBanca! e WeBank. Le basse spese di apertura del conto e per il completamento di operazioni hanno fatto sì che sbaragliassero la concorrenza. Diverso è il discorso per Hello Bank! con spese ritenute ancora troppe elevate dal cliente. Del resto giova ricordare che essendo stata implementata da poco ha dei costi da supportare maggiori rispetto a quelli di Fineco sedimentato sul mercato già da 10 anni.

<sup>84</sup> [www.osservatoriofinanziario.it](http://www.osservatoriofinanziario.it)

ni.

Fig. 5.6 Spese e interessi per un conto corrente tipo: il giudizio dei clienti

Compagnia	WEBANK Conto corrente	IV BANK Conto IV	ING DIRECT Conto Arancio	CHE BANCA! Conto corrente	FINECO Conto Fineco	MEDIOLANUM Conto Freedom One	BANCA SELLA WebSella	HELLO BANK! Hello! Money
Saldo annuo (Interessi netti - costi)	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,16€
Valutazione Saldo	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
<b>Costi servizi &amp; pagamenti</b>								
Estratto conto cartaceo	1,4€	2,0€	5,0€	0,8€	2,0€	2,0€ (5)	0,7€	1,0€
Bollettini postali online	1,2€	1,5€	1,5€	0,0€	1,6€	2,0€	1,15€	2,3€
Bonifico Sepa allo sportello (in te)	3,0€ (1)	5,0€ (2)	0,0€	3,0€	0,0€(4)	0,0€	0,0€	3,5/4,5€ (6)
Ricariche telefoniche online	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€	0,0€
Pagamento canone tv online	1,0€ (1)	0,0€	(-)	0,0€	1,6€	(-)	1,5€	(-)
Valutazione somma costi	★★★	★	★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★
<b>Sconfinamento in c/c</b>								
Taeg	5,21%	7,02%	7,19%	10,65%	8,24%	10,81%	16,76%	17,32%
Valutazione Taeg	★★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★	★★★★★	★★★	★	★
<b>GIUDIZIO BANCHE</b>	TOP CONDIZIONI			TOP CONDIZIONI	TOP CONDIZIONI			

Fonte: *corriereconomia*

## 5.7 TREND FUTURI E CRITICITÀ DI HELLO BANK

Alla luce di quanto emerso dall'analisi precedente e dall'ampio novero dei competitors con cui Hello Bank! è tenuta a relazionarsi, giova porre l'accento su quelli che sono le manovre future che la banca digitale ha intenzione di mettere in atto e allo stesso tempo, è necessario individuare quelle che sono le criticità con cui Hello Bank! deve rapportarsi. Come è stato sottolineato più volte, la realtà Hello Bank! è una realtà che affonda le proprie radici in Italia da circa un anno e che in pochi mesi è riuscita a conquistarsi una posizione di importanza all'interno dell'arena competitiva da tempo consolidata. E i dati infatti lo confermano. Poco prima del lancio infatti, la presentazione della banca realizzata mediante un video postato su Youtube ha raggiunto in poche ore all'incirca 8 milioni di visualizzazioni e la stessa pagina ufficiale ancor

prima del lancio aveva raggiunto i 65 mila visitatori. Dati non di poco conto, se si ha ben presente che essendo nata come realtà virtuale è riuscita a conquistare l'attenzione o perlomeno la curiosità del consumatore ancor prima del lancio effettivo. Lancio effettivo che ha registrato in poco più di 4 settimane la presenza di circa 2000 nuovi clienti. Il fatto di essersi presentata come un late entrant ha consentito alla banca digitale di studiare meglio le condizioni ambientali in cui andava ad inserirsi nonché le tecnologie di sviluppo di cui servirsi per il lancio dei propri prodotti. Differentemente da quanto accade per i colossi bancari tesi sempre più ad un approccio multicanale, Hello Bank! è una banca pura, una banca totalmente online in cui tutte le operazioni da quelle basic a quelle più complesse avvengono mediante il semplice schermo dei propri device. Ed è proprio questa linea di pensiero a rappresentare l'elemento sfidante principale dell'organizzazione come sottolineato più volte da Alberto Corti, responsabile della Progettazione Customer Experience e Design. Il fatto stesso che non ci sia una filiale, un punto di riferimento per il cliente rappresenta un'arma a doppio taglio perché da un lato permette di velocizzare per quanto possibile la pratica burocratica ma dall'altro fa sì che lo stesso possa essere restio a compiere operazioni particolarmente complesse per il timore di non essere assistito in egual misura di un contatto face to face. È ovvio che in questo contesto, giova far riferimento anche al target di clientela a cui la banca si riferisce e al tipo di utilizzatore dei servizi. Eleviamo ad esempio di operazione complessa online quella del Mutuo. Ancora una volta Hello Bank! si pone sul podio in termini di erogazione di servizio acquistando una posizione di primato tra quelli che sono i giovani che intendono contrarne uno online. Seconda invece in termini di fattibilità, è considerata dai lavoratori autonomi o dipendenti la cui fascia di età va dai 40 anni in poi (Vedi Fig. 5.7).

C'è da chiedersi quindi se un diverso metro di giudizio possa derivare da un timore di approccio da parte di quella fetta di popolazione che rispetto a quella giovanissima nutre ancora dei timori nei confronti della tecnologia. Ed è pro-

prio su questo punto che la banca digitale vuole cercare di far leva nel prossimo futuro ovvero semplificare il più possibile le operazioni complesse al fine di assicurare il consumatore finale. È sicuramente un obiettivo sfidante, su cui influiscono diverse componenti esogene difficilmente controllabili

Fig. 5.7 Mutui online secondo diversi target di consumatori

1 Impiegato statale				2 Lavoratore autonomo			
<p>ROMA - Controlo a tempo indeterminato, 40 anni, coniugato con un figlio                      Reddito complessivo € 2.800                      Mutuo a 20 anni, acquisto prima casa, importo mutuo € 140.000                      Valore immobile € 230.000</p>				<p>MILANO - Lavoratore autonomo con partita IVA, 35 anni, coniugato senza figli.                      Reddito complessivo € 3.000                      Mutuo acquisto prima casa a 25 anni                      Importo mutuo € 170.000                      Valore immobile € 230.000</p>			
MUTUI ALLO SPORTELLO				MUTUI ALLO SPORTELLO			
Banca	Taeg variabile	Taeg fisso	Voto condizioni**	Banca	Taeg variabile	Taeg fisso	Voto condizioni**
Cariparma - Crédit Agricole	3,05%	5,43%	10	Cariparma - Crédit Agricole	3,08%	5,53%	9,8
Deutsche Bank	3,06%	5,73%	9,4	Deutsche Bank	3,02%	5,75%	9,5
Bnl	3,17%	5,42%	9,4	Bnl	3,15%	5,56%	9,5
Banca Popolare Milano	3,09%	6,07%	8,7	Banca Popolare Milano	3,05%	6,08%	8,7
Banco Popolare	3,07%	n/o	6,9	Banco Popolare	3,01%	n/o	7,0
Intesa SanPaolo	3,60%	6,12%	6,0	Unicredit	3,28%	n/o	6,1
Unicredit	3,32%	n/o	5,6	Intesa SanPaolo	3,84%	6,10%	6,0
** 70% voto Taeg variabile e 30% taeg fisso				** 70% voto Taeg variabile e 30% taeg fisso			
MUTUI ONLINE				MUTUI ONLINE			
WeBank	3,07%	5,42%	9,9	WeBank	3,07%	5,44%	10
Hello Bank!	3,12%	5,36%	9,6	Hello Bank!	3,11%	5,51%	9,4
Iw Bank	3,17%	5,70%	8,5	Iw Bank	3,16%	5,73%	8,6
Ing Direct	3,16%	n/o	6,2	Che Banca!	3,33%	5,90%	6,0
Che Banca!	3,40%	5,96%	6,0	Ing Direct	3,33%	n/o	4,2
Ing Direct offre mutui a tasso fisso solo per durate fino a 15 anni				Ing Direct offre mutui a tasso fisso solo per durate fino a 15 anni			
3 Giovane single							
<p>NAPOLI - Impiegato bancario a tempo indeterminato 28 anni, single                      Reddito complessivo € 1.700                      Mutuo acquisto prima casa a 25 anni                      Importo mutuo € 70.000                      Valore immobile € 100.000</p>							
MUTUI ALLO SPORTELLO							
Banca	Taeg variabile	Taeg fisso	Voto condizioni**				
Banca Popolare Novara	3,10%	5,14%	10				
Cariparma - Crédit Agricole	3,11%	5,61%	9,4				
Deutsche Bank	3,11%	5,79%	9,1				
Bnl	3,18%	5,60%	9,0				
Banca Popolare Milano	3,17%	6,07%	8,5				
Banco di Napoli	3,71%	5,96%	6,2				
Unicredit	3,33%	n/o	6,0				
** 70% voto Taeg variabile e 30% taeg fisso							
MUTUI ONLINE							
Hello Bank!	3,13%	5,53%	10				
Che Banca!	3,44%	6,02%	6,0				
Ing Direct	3,41%	n/o	4,5				
Ing Direct offre mutui a tasso fisso solo per durate fino a 15 anni							

Fonte: Corriere Economia

Sebbene Hello Bank! stia nel corso dei mesi cercando quanto più possibile di lanciare condizioni ottimali che incentivino la sottoscrizione del mutuo online piuttosto che quello tradizionale, ancora molte sono le riserve da parte dei consumatori. Il problema di non poter negoziare ed esporre le problematiche personali, di non avere un contatto diretto con un operatore che ascolti e vagli le opportunità migliori sicuramente rappresenta il punto principale di un simile atteggiamento. Per far fronte a questa circostanza si è decisi di puntare su termini contrattuali più convenienti, come la riduzione dei tassi di interesse che sono molto più bassi di quelli tradizionali di circa lo 0,2-0,3% consentendo ad esempio su un mutuo di 150 mila euro da pagare in 20 anni un risparmio di 4mila o 5mila euro. È questo è sicuramente connesso alla natura della banca stessa, che essendo completamente online non richiede la presenza di una terza persona che monitori back office la pratica del cliente facendone innalzare i costi. Offrire condizioni convenienti, consentire al consumatore di confrontare i vari preventivi in maniera del tutto diretta e rapida fa sì che alcune delle problematiche comincino lentamente ad aver un peso minore per il consumatore. Il fatto stesso che Hello Bank! abbia consentito l'assistenza via webcam o tramite chat definisce un campo di azione più esteso che tende a rassicurare il consumatore e a preferire di sottoscrivere un contratto on line piuttosto che allo sportello. C'è da dire però che dinanzi a simili circostanze i competitor non restano inerti. Molti di loro tra cui il titano Unicredit ha da tempo dato avvio alla possibilità di sottoscrivere mutui on line e allo stesso tempo ha offerto la possibilità per il cliente finale di recarsi in filiale, in un punto d'appoggio qualora si presentassero delle difficoltà al momento della sottoscrizione contrattuale. Allora dinanzi a un simile scenario come può Hello Bank! rimanere a galla? La risposta a questo quesito è da ricercarsi nella natura stessa e nella filosofia che questo organismo oramai da tempo promuove ovvero quella di voler fare un punto diciamo di debolezza (l'assenza di una struttura fisica) in un

punto di forza, affermando come in un lungo periodo la presenza di uno sportello diventerà del tutto marginale, e ciò a cui essa stessa sta lavorando nel periodo attuale diventerà punto di forza consolidato nei prossimi anni. Ciò su cui stanno lavorando i propri addetti è quello di rendere quanto più possibile, facile e sicura la piattaforma online, di offrire prodotti sempre nuovi al cliente che rispondano a quelle che sono le sue esigenze attuali (come ad es. Hello Saving!), di assisterlo in toto attraverso le nuove tecnologie, in sintesi “di non lasciarlo solo”. Ed è proprio su questo concetto che la banca vuole far leva da sempre, vale a dire offrire la possibilità al consumatore finale di accedere in qualunque momento e in qualunque luogo ai propri servizi bancari senza sottostare ai rigidi orario di ufficio, di monitorare in piena autonomia i propri risparmi e di sentirsi sicuro di compiere operazioni con la consapevolezza che c'è un aiuto qualora lo voglia, non fisico ma digitale qualcuno con cui avvicinarsi tramite lo schermo e in qualunque posto senza dover far code o spostarsi di continuo da una parte all'altra della città. Sono questi gli obiettivi di Hello Bank!, concretizzare e facilitare quanto più possibile la vita al proprio cliente in modo innovativo e del tutto nuovo e dai dati che ne sono emersi si può dire che la banca ci stia riuscendo in pieno.

## CONCLUSIONI

A conclusione del lavoro svolto è emerso come, a seguito dell'imposizione del nuovo scenario macroeconomico, la relazione banca cliente stia mutando progressivamente. La crisi finanziaria del 2008 ha comportato una perdita di fiducia da parte della clientela verso l'intero sistema bancario, costretto a riorganizzarsi e a rimodellare il proprio schema di "fare banca". L'esplosione della rete Internet e degli strumenti ad essa connessi, ha fatto sì che l'asset bancario non potesse rimanere inerte ma che si rimettesse in gioco allineandosi ai nuovi trend permeati da sempre più una componente digital. Un obiettivo sfidante per un settore che come quello bancario presenta a differenza di altri, una costante maggiore di privacy e sicurezza dei dati e dei prodotti come quelli finanziari che poco si adattano alle nuove dinamiche social. Ebbene nonostante queste difficoltà, molte banche italiane hanno introdotto i propri brand sulle principali piattaforme digitali per cercare di sviluppare questi canali per andare oltre la semplice presenza. Per riconquistare la fiducia persa, molti istituti hanno deciso nel tempo di presidiare più social network al fine di accorciare le distanze con il consumatore finale e per interagire con quest'ultimo ogni qualvolta che lui stesso lo desidera. È una caccia al cliente, spietata e non priva di controversie e punti di debolezza. Da un lato, l'utilizzo strategico dei social media consente di comprendere a fondo le logiche sottostanti alla clientela, andandone a cogliere i driver trainanti, avvicinandosi ai c.d. digital native e rivoluzionando le logiche di customer care e servizio clienti. L'obiettivo continuo della banca è quello di assumere un atteggiamento proattivo che sia capace di anticipare le tendenze e le preferenze del cliente andando così ad offrire un prodotto che sia capace di rispondere a tali esigenze prima della concorrenza. Spaziare all'interno del proprio profilo da tematiche prettamente economiche a quelle più leggere fa sì che il consumatore non veda la banca come

un'istituzione rigida ma cominci a delineare con il nome "Banca" un'organizzazione composta innanzitutto da persone che si prodigano e si confrontano con lui al fine di rispondere al meglio alle sue necessità. Dall'altro lato però non mancano le crepe all'interno di questo ecosistema. I social media infatti più che come canali rappresentano un vero e proprio ecosistema al pari delle filiali in cui la disciplina è del tutto digitale ma similmente alle comunità fisiche vi è la continua interazione tra i clienti i quali esprimono i propri pensieri senza inibizione. La voce del consumatore ancora di più, di quello dissidente, può avere una forte risonanza a livello social andando ad influenzare e impattare negativamente sugli altri consumatori che spinti dai feed back negativi registrati si allontanano inesorabilmente dalla banca presa d'attacco. Allora c'è da chiedersi quale sia il percorso da intraprendere nei confronti di questi canali e come la banca debba posizionarsi rispetto ad essi. Come è stato ripreso più volte nella trattazione, la bravura della banca sarà quella di sopraelevare questi tool digitali a armi di forza puntando a rimodellare i servizi di assistenza e cercando quanto più possibile di avvicinarsi alla clientela e non lasciarla sola. Il modello di banca verso cui ci si sta dirigendo è un modello di banca orientato sempre di più alla multicanalità, cercando di integrare quanto più possibili i canali tradizionali a quelli digitali. La banca virtuale non è solo un nuovo canale distributivo ma rappresenta un nuovo modello di organizzazione in cui le regole tradizionali sono completamente ribaltate. Il caso specifico analizzato è un esempio. Hello Bank è una banca pura, totalmente online non prevede la presenza di filiali ne tantomeno di luoghi fisici in cui recarsi, ed ebbene in poco meno di un anno dal suo lancio avvenuto nell'ottobre 2013 è riuscita a sbaragliare la concorrenza collocandosi al terzo posto della classifica dei Best Home Banking. I motivi del suo successo si ritrovano in quella che è la mentalità del management fortemente spinta all'innovazione e pienamente consapevole delle riserve che il consumatore ancora oggi nutre. Il traguardo è quello di raggiungere 1,4 milioni di utenti entro il 2017, traguardo possibilissimo se si pensa al grande successo che questa realtà sta avendo. Il mix di ser-

vizi e di assistenza offerti al clienti fanno sì che lo stesso non sia inibito dal compiere un'operazione finanziaria completamente online dal momento che potrà chiedere in qualunque momento e luogo l'assistenza di un operatore tramite webcam o chat. Offrire soluzioni nuove rispetto a quelle dei concorrenti come il progetto Hello Saving! ha la naturale conseguenza di generare un sentiment positivo da parte del cliente che si sente ascoltato e compreso. L'interfaccia digitale di facile utilizzo permette a qualunque utente esperto e non, di interagire con la banca attraverso un processo semplice e immediato. È normale che ancora sono molti i punti su cui Hello Bank! deve lavorare connessi inevitabilmente alla propria natura. Ancora consistente è una fetta di popolazione che decide di compiere operazioni complesse come quelle di un finanziamento o di un investimento tramite filiale perché il contatto face to face rassicura qualsiasi essere umano in generale. Ancora sono molti coloro che nutrono delle riserve a far gestire i propri risparmi completamente online perché legati ad un'altra generazione, perché legati ad altre formamentis e così via. L'impegno di Hello Bank! sarà quello di conquistare non solo la parte giovanissima della popolazione (che del resto rappresenta anche il target che maggiormente decide di usufruire di tali servizi) ma anche quella parte di clientela legata al modo tradizionale di fare banca, e con i servizi e i progetti che bollono in pentola si può con certezza affermare che si vivrà in un'era digitale dove l'accorciamento di filiera tra organizzazione e consumatore finale non può rappresentare che un importante passo per tutta la comunità. Hello Bank! sta compiendo i primi passi tocca a noi seguirli.

*Fine.*

## BIBLIOGRAFIA

- ALBERTAZZI UGO, ROPELE TIZIANO, SENE GABRIELE, SIGNORETTI FEDERICO M., *The impact of the sovereign debt crisis on the activity of Italian*, Journal of Banking & Finance, vol.46, 2014.
- ANDERLONI LUISA, BASILE IGNAZIO, SCHWIZER PAOLA, *Nuove frontiere dell'asset management e del risparmio gestito. Strategie, nuovi prodotti, modelli organizzativi e benchmarking*, Bancaria editrice, Roma, 2001.
- ANGELINI PAOLO, CETARELLI NICOLA, *Bank competition and regulatory reform: The case of the Italian Banking Industry*, WP Series 99-32, Federal Reserve Bank of Chicago, 2000.
- ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA, *Mobile Banking. Banca e cliente cavalcano l'onda*, Milano, giugno 2013.
- ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA, *Prospettive di digitalizzazione nel settore bancario e revisione dei processi*, Banca d'Italia, maggio 2012.
- BAGLIETTO MARIO, *Persone e innovazione. Idee ed esperienze concrete per promuovere il cambiamento attraverso il people management*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- BALBI ANDREA, *Il modello organizzativo di pianificazione strategica nelle banche piccolo e medie nel nuovo contesto di riferimento*, Banche e Banchieri, vol.37 n.1, 2010.
- BALDUCCI DANIELE, *Il promotore finanziario*, Edizioni Fag, Milano, 2006, terza edizione.
- BALDUCCI DANIELE, *La valutazione dell'azienda*, Edizioni Fag, Milano, 2006.
- BANNISTER JEFFREY, MATHER PAUL, COOPE SEBASTIAN, *Convergence Technologies for 3G Networks - IP, UMTS, EGPRS and ATM*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2004.
- BATTAGLI ANGELO, *Elementi di organizzazione aziendale. La gestione dei processi e dei progetti, le strategie, i nuovi strumenti di direzione*, Edizioni giuridiche Simone, Napoli, 2007.

- BERNASCONI FABIO, *L'evoluzione dell'organizzazione nelle aziende bancarie*, Cooperazione di credito, n. 181, 2003.
- BERTI ALESSANDRO, *Strumenti e tecniche per la gestione del rapporto banca-impresa*, Egea, Milano, 2004.
- BIKKER JACOB A., HAAF KATHARINA, *Competition, concentration and their relationship: an empirical analysis of the banking industry*, Journal of Banking & Finance, vol. 26, 2002.
- BOOT A.W., THANKOR A.V., *Can relationship banking survive competition?*, Journal of Banking & Finance, vol.55, 2000.
- BOTTIGLIA ROBERTO, *I grandi gruppi bancari: formazione, sviluppo e crisi*, Giuffrè, Milano, 2009.
- BUSSOLI CANDIDA, *Concentrazioni bancarie: dinamiche di crescita esterna e riorganizzazione dei gruppi bancari*, Economia azienda e sviluppo, n.4, 2007.
- CAMPANELLA FRANCESCO, CAMPANELLA ANNAMARIA, *La regolamentazione, la vigilanza e la gestione del rischio del settore bancario*, Maggioli, Sant'arcangelo di Romagna, 2014.
- CAPARVI ROBERTO, *L'impresa bancaria. Economia e tecniche di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- CAROLI MATTEO, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CARUSO EUGENIO, *Come vincere le sfide della concorrenza. Le fonti del vantaggio competitivo*, Tecniche nuove, Milano, 2003.
- CASTELLI PAOLA, PREVIATI DANIELE, *L'utilizzo dei social media nelle banche e nelle assicurazioni italiane*, Economia & Management, n.3, maggio 2011.
- CASTRONOVO VALERIO, OSTUNI MARIA ROSARIA, *La BNL: una banca a dimensione internazionale, 1964-1980*, Giunti Editore, Milano, 2002.
- CATTINELLI ALFREDO, *Strategie di profitto e di estensione. Come far prosperare le piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006.

- CHAWLA SARITA, RENESH JOHN, *Learning Organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*, OR: Productivity Press, Portland, 1995.
- CHIACCHIERINI CLAUDIO, *La banca ad alto coinvolgimento. Progettare l'organizzazione per generare fiducia e una più attiva collaborazione del personale*, Mondo Bancario, n.5, 2002.
- CHIEPPA MAGGI ANGELA, *Il promotore finanziario*, Cacucci editore, Bari, 2003.
- CIOCCA PIERLUIGI, *The Italian Financial System Remodelled*, Palgrave Macmillan, New York, 2005.
- COLLIS DAVID J., MONTGOMERY CYNTHIA A., INVERNIZZI GIORGIO, MOLTENI MARIO, *Corporate strategy: creare valore in un'impresa multibusiness*, McGraw Hill, Milano, 2007.
- COSMA SIMONA, *Il CRM: un nuovo modello di relazione tra banca e cliente*, Bancaria Editrice, Roma, 2003.
- DANTHINE JEAN PIERRE, GIAVAZZI FRANCESCO, VON THADDEN ERNST LUDWING, VIVES XAVIER, *The future of European Banking, Monitoring European Integration*, Centre for Economic Policy Research, 2000.
- DE CRISTOFARO MASSIMILIANO, *Come cambia la formazione nel sistema bancario italiano*, Dirigenza Bancaria, vol. 32, 2008.
- DE LEO FRANCESCO, *Le determinanti del vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 1995.
- DUNNING JOHN H., *The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extension*, Journal Of International Business Studies n.19, 1988.
- FERRARI ANDREA, GUALANDRI ELISABETTA, LANDI ANDREA, VEZZANI PAOLA, *Il sistema finanziario. Funzioni, mercati e intermediari*, Giappichelli Editore, Torino, 2012.
- FERRUCCI LUCA, *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.

- FERRUCCI LUCA, *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- FOGLIO ANTONIO, *Obiettivo Competitività. Come competere, vincere e crescere con la concorrenza*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- FONTANA FRANCO, CAROLI MATTEO, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw Hill, Milano, 2009, terza edizione.
- FONTANA FRANCO, *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- GAZZOLA PATRIZIA, *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, Giuffrè, Milano, 2007.
- GIORDANO FRANCESCO, *Storia del sistema bancario italiano*, Donzelli Editore, Roma, 2007.
- GRANT ROBERT M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- HANGLER MASSIMILIANO, *Scenari futuri nel rapporto banca cliente: dove indirizzare l'innovazione di canale*, Banche e Banchieri, vol.4, 2013.
- IUDICA FABIO, *La responsabilità degli intermediari finanziari*, UNI service, Trento, 2011.
- JONES GARETH R., *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, Milano, 2007.
- KPMG ADVISORY, *Social Banking. Approcci, strumenti e prospettive per un nuovo modello di relazione con la clientela*, Milano, 2013.
- KPMG ADVISORY, *Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi. Contesto di riferimento e scenari evolutivi*, Milano, 2013.
- KRISHNAN SANKAR, *The power of Mobile Banking: How to profit from the revolution in retail financial services*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2014.
- LOZZA MASSIMO, *Le sfide delle banche italiane nel 2013: vincoli alla crescita od opportunità di profitto?*, Banche e Banchieri, vol.1, 2013.
- MANFRIN FEDERICO, *Il sistema impresa-azienda. Nella sua natura economica e giuridica*, CEDAM, Padova, 2011.

- MARSHALL ANDREW, LAURA McCANN, McCOLGAN PATRICK, *Do banks really monitor? Evidence from CEO succession decisions*, Journal of Banking & Finance, vol.46, 2014.
- MASERA FRANCESCO, MAZZONI GIANCARLO, *Basilea III. Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- MEREU CLAUDIO, *Organizzazione in Banca: Processi, modelli, metodi e strumenti*, BPM, Milano, 15 ottobre 2008.
- MOTTURA PAOLO, *Banche. Strategia, organizzazione e concentrazioni*, Egea, Milano, 2007.
- MUNARI LUCIANO, BAJETTA LUISA, *Gli approcci di Customer Satisfaction adottati dalle banche*, MK, n.2, 2009.
- MUNARI LUCIANO, BAJETTA LUISA, *Le banche e la valorizzazione della reputazione nei confronti della clientela retail*, MK, vol.27, n.2, 2009.
- NICOLETTI BERNARDO, *Mobile Banking: Evolution or Revolution?*, Palgrave MacMillan, New York, 2014.
- OMARINI ANNA, *Dimensione banca: L'esperienza del cliente, Banche e Banchieri*, vol.2, 2014.
- OMARINI ANNA, *Retail Banking: tra passato e presente. In direzione di quale futuro?*, Banche e Banchieri, vol.2, 2013.
- PAIOLA MARCO, SEBASTIANI ROBERTA, *Soft Innovation. La risposta delle imprese alle sfide della crisi*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- PERULLI ELISABETTA, *Rappresentare, riconoscere e promuovere le competenze*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- PETRETTO LORENZO, *Imprenditore ed università nelle start up di impresa: ruoli e relazioni critiche*, Firenze University Press, Firenze, 2008.
- PEZZETTI ROBERTA, *Le strategie competitive nel corporate banking: implicazioni gestionali e modelli organizzativi emergenti nelle banche italiane*, Giuffrè, Milano, 2006.
- PLANT ROBERT, *eCommerce: Formulation of Strategy*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

- PORTER MICHAEL E., *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985.
- POTITO LUCIO, *Economia aziendale*, Giappicchelli Editore, Torino, 2012.
- PwC, *Strategy Financial Services. Trasformazione digitale e il ruolo delle banche on line in Italia*, 2014.
- RAMUSINO COTTA ENRICO, ONETTI ALBERTO, *Strategia di impresa. Obiettivi, contesto, risorse, azioni, sviluppo, innovazione*, Gruppo 24ore, Milano, 2009.
- RAVASI DAVIDE, *Strategia e politica aziendale*, Egea, Milano, 2003.
- RICCIARDI ANTONIO, *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli squilibri di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- SCANNERINI ANNA LIA, *Elementi di pianificazione e controllo per i professional congress organizer*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- THE INNOVATION GROUP, *ICT e Governance dell'Innovazione nelle Banche italiane*, Milano, 2014.
- TULLIO ALESSANDRO, *Dall'analisi del bilancio al budget. Tecniche operative di controllo di gestione*, IPSOA, Milano, 2004.
- UNGSON GERARDO, WONG YIM YU, *Global Strategic Management*, M.E. Sharpe Inc., New York, 2008.
- VERNIZZI SIMONE, *Raggruppamento e area strategica di affari: un possibile accostamento*, *Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale*, vol.197, 2007.
- VISCO IGNAZIO, *Relazione Banca d' Italia*, 31 maggio 2012.
- WEBER OLAF, REMER SVEN, *Social Banks and the future of Sustainable Finance*, Routledge, Oxon, 2011.
- ZIRPOLI FRANCESCO, *Il ruolo dell'organizzazione nella gestione strategica dell'innovazione*, *Economia & management*, n.1, 2008.

## SITOGRAFIA

[www.abi.it](http://www.abi.it)

[www.affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it)

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

[www.berginsight.com](http://www.berginsight.com)

[www.blogmeter.it](http://www.blogmeter.it)

[www.bnl.it](http://www.bnl.it)

[www.bnpparibas.it](http://www.bnpparibas.it)

[www.chebanca.it](http://www.chebanca.it)

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.finanzaonline.com](http://www.finanzaonline.com)

[www.fineco.it](http://www.fineco.it)

[www.hellobank.it](http://www.hellobank.it)

[www.Ilsole24ore.com](http://www.Ilsole24ore.com)

[www.ingdirect.it](http://www.ingdirect.it)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

[www.milanofinanza.it](http://www.milanofinanza.it)

[www.osservatoriofinanziario.it](http://www.osservatoriofinanziario.it)

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

[www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)