



**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

**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
<i>Capitolo terzo</i>	
<b>SOCIAL BANKING, COME CAMBIA LA RELAZIONE TRA BANCA E CLIENTI</b>	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
<i>Capitolo quarto</i>	
<b>NUOVI MODELLI DI FILIALE E SOLUZIONI TECNOLOGICHE</b>	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 FILIALI	115
<i>Capitolo quinto</i>	
<b>CASO STUDIO: LA NASCITA DI HELLO BANK! 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

## RIASSUNTO

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. Attualmente è possibile identificare due nuovi canali di distribuzione di servizi finanziari: la banca digitale e il Mobile Banking, i quali si affiancano al canale di matrice tradizionale per eccellenza: il promotore finanziario, inteso come 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>1</sup>. 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. 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.

---

<sup>1</sup> Cfr. art. 31, comma 2 del D.lgs n.58/1998.

Il contesto del nuovo decennio impone alle banche di reinventarsi affinché si adeguino ai nuovi cambiamenti socio comportamentali. 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.

Entro il 2015 oltre il 40% delle transazioni su conto corrente saranno realizzate mediante Internet e mobile Banking e nel 2013 si è registrato che un terzo delle transazioni bancarie è avvenuto mediante soluzioni di Mobile king<sup>2</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, ATM e chioschi multifunzione che concedono la possibilità di prelevare contanti ma anche di avere accesso a tutte le funzionalità del proprio internet banking e il Mobile Banking. 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 re-

---

<sup>2</sup> Fonte: Federal reserve.

lativi 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>3</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. I servizi del Mobile Banking possono essere raggruppati in tre macro categorie:

- *Mobile Accounting*: la gestione del conto bancario<sup>4</sup>;
- *Mobile Brokerage*: la compravendita di prodotti finanziari;
- *Mobile Financial Information*: l'insieme delle informazioni riguardanti il proprio conto bancario.

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. Negli ultimi anni in particolare, gli italiani e non solo, 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

---

<sup>3</sup> Cfr. contributo *"Il cliente al centro dei servizi di mobile banking"* a cura di Milani.

<sup>4</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".

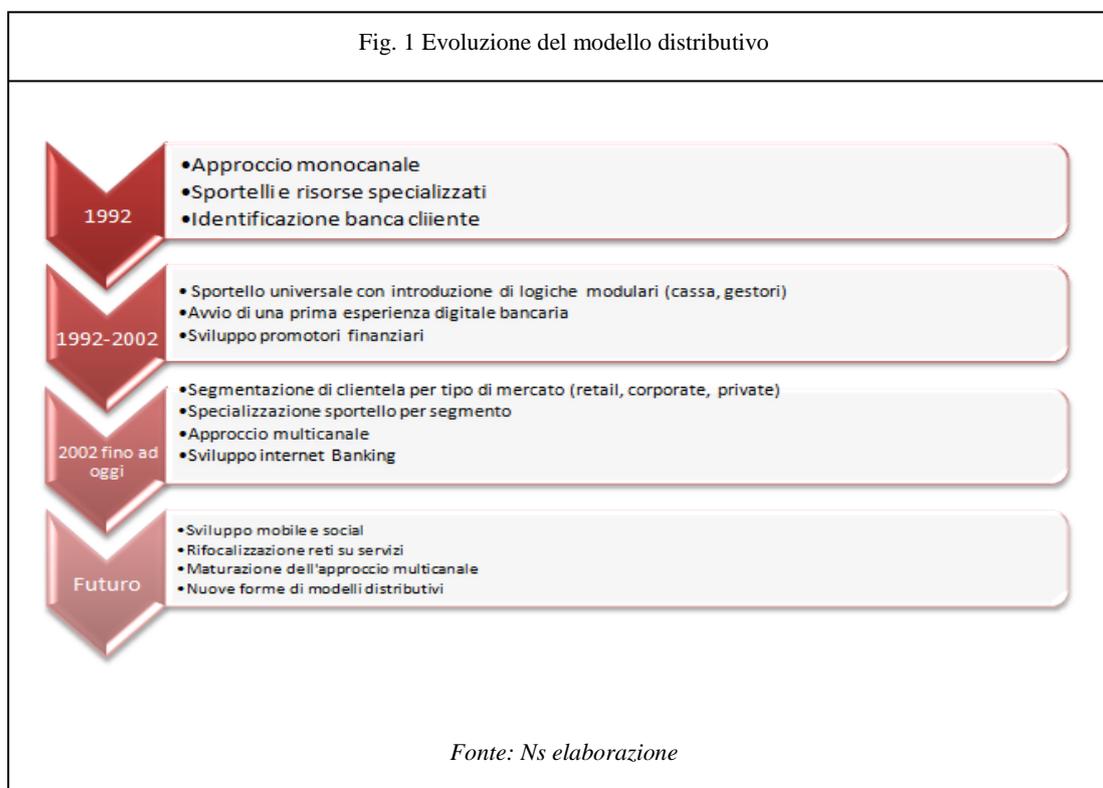
di internet e la diffusione dei dispositivi mobile, accompagnati dalla forte inclinazione *social* della popolazione, costituiscono i driver trainanti della rivoluzione tecnologica a cui stiamo assistendo. L'utilizzo di internet in Italia è stato costante negli ultimi 10 anni. Se nel 2000 gli utilizzatori 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. 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. Secondo l'osservatorio SocialMediaAbility, 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. 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. Uno 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 strumenti, 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.

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. Gli Istituti bancari quindi che attivato 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.

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'exkursus storico del sistema creditizio italiano. Infatti si è passati da un approccio monocanale con sportelli e risorse specializzati a una specializzazione di sportello per segmento, approccio multicanale e sviluppo di internet Banking (Vedi Fig. 1).



Uno dei fattori di maggiore influenza sicuramente è rappresentato dall'avvento della crisi finanziaria. 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 all'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 nazionale. 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. 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 finanziario 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>5</sup>. La disciplina ha lo scopo triplice di: fornire misure offensive e difen-

---

<sup>5</sup> Cfr. MASERA F., MAZZONI G., *Basilea III. Il nuovo sistema di regole bancarie dopo la grande crisi*, pag.83 e seg.

sive 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. 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 utilizzo 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 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.

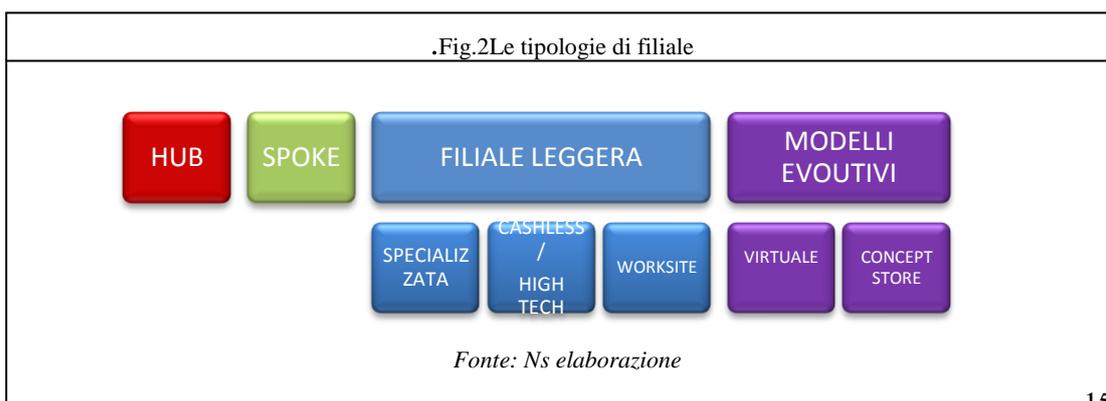
Ovviamente è importante evidenziare che non tutte le filiali sono uguali tra di loro. Le macro categorie di filiale sono quattro, al di sotto delle quali si hanno delle ramificazioni a seconda della natura e delle finalità per le quali sono state implementate. Di seguito, si analizzano i vari modelli ( Vedi Fig. 2):

- **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 seg-

menti 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 richieste 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 l'allineamento banca- cliente.



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. 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. Queste nuove soluzioni tecnologiche sono state già applicate da alcune banche quali: Banca Sella, BCC, e Unicredit. Lo studio alla luce di questi fenomeni ha deciso di porre l'attenzione sullo studio del caso Hello Bank! 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. 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. 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>6</sup>. 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 internamen-

---

<sup>6</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 servizi 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.

te. Nel caso specifico di Hello Bank!, il gruppo BNL ha optato per un modello divisionale, delineando la banca come una realtà autonoma e indipendente. A capo della divisione 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. Di forte interesse risulta essere lo studio del posizionamento della medesima all’interno dell’arena competitiva. 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, IW bank e Webank sicuramente genera benefici rilevanti in un business ma non rappresenta sempre una garanzia di successo. 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. 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, pioniere dell’Home Banking e che sta sviluppando negli ultimi anni un approccio sempre più multicanale affiancando agli strumenti innovativi quelli tradizionali come l’insediamento di filiale. 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 ser-

vizi 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. Completano la classifica, Banca Sella, Webank, ING DIRECT, la banca popolare di Bari, Veneto Banca e Banca Generali<sup>7</sup>. 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. 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. 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. C'è da chiedersi quindi se un diverso

---

<sup>7</sup> [www.osservatoriofinanziario.it](http://www.osservatoriofinanziario.it)

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 proprio 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. 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. 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 assicurare il consumatore e a preferire di sottoscrivere un contratto on line piuttosto che allo sportello. L'impegno di Hello Bank! sarà quello di conquistare non solo la parte giovanissima della popolazione 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.

## 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)