



Dipartimento di Economia e Management.
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese.

**LA *DIGITAL TRANSFORMATION* NEL SETTORE
BANCARIO.**

IL CASO DEL “GRUPPO BPER”.

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Carmen Fracassi
Matricola: 199011

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

Introduzione	p. 1
CAPITOLO I – LA DIGITAL TRANSFORMATION	p. 3
1.1 L'industria 4.0	p. 3
1.1.1. Definizione ed elementi chiave: <i>Digital Transformation</i> o <i>Digital Disruption?</i>	p. 3
1.1.2. Impatto sui modelli di business e sulle filiere produttive: l'evoluzione dei mercati B2B e B2C	p. 5
1.1.3. Punti di forza e opportunità	p. 8
1.2 <i>The Digital Economy and Society Index (DESI)</i>	p. 10
1.2.1. Le economie digitali europee a confronto: le politiche e il DESI ..	p. 10
1.2.2. La <i>Digital Transformation</i> in Italia	p. 14
1.3 Il lato oscuro della digitalizzazione: limiti e sfide future	p. 20
CAPITOLO II – LA DIGITAL (R)EVOLUTION DEL SETTORE BANCARIO	p. 23
2.1 Le forze che stanno spingendo le banche verso il cambiamento.....	p. 23
2.2 Il processo di trasformazione verso la <i>digital banking</i>	p. 28
2.2.1. La prima fase del processo di trasformazione: la reazione ai cambiamenti dell'ambiente competitivo	p. 28
2.2.2. La seconda fase del processo di trasformazione: l'adattamento tecnologico	p. 30
2.2.3. La terza fase del processo di trasformazione: il posizionamento strategico	p. 33
2.3 Lo scenario europeo.....	p. 36
2.3.1. La nuova direttiva europea sui pagamenti digitali (PSD2)	p. 38

2.3.2. Focus sull'Italia: "Rapporto sulle attività svolte dall'Associazione Bancaria Italiana nel 2016-2017"	p. 40
CAPITOLO III – IL CASO DEL "GRUPPO BPER"	p. 43
3.1 La storia	p. 43
3.2 Le forze che hanno spinto e stanno spingendo il Gruppo BPER al cambiamento	p. 45
3.3 Il processo di trasformazione: la " <i>Everyday Bank</i> "	p. 48
3.3.1. L'Omnicanalità.....	p. 48
3.3.2. Il recepimento della normativa europea PSD2	p. 54
3.3.3. I principali progetti del 2017	p. 56
3.4 Risultati, premi e riconoscimenti.....	p. 59
Conclusioni	p. 63
Bibliografia e sitografia	p. 66

Introduzione

Il presente elaborato finale si propone di analizzare quale sia stato e sarà l'impatto dell'Industria 4.0 sulle organizzazioni, e in particolare sul settore bancario. Partendo da un discorso di più ampio respiro, che ripercorre le fasi e gli aspetti chiave della *digital transformation*, il focus si restringe sugli Istituti bancari, fino ad arrivare al caso pratico del Gruppo BPER.

E' stato scelto il settore in questione perché, da sempre, si è rivelato determinante e strategico per il sostegno alla crescita economica del nostro Paese e per osservare in che modo si stia muovendo un sistema particolare e altamente regolarizzato, che tuttavia sta vivendo una trasformazione culturale e tecnologica emblematica.

Attraverso la scelta del Gruppo BPER, invece, si è voluta trattare una realtà rappresentativa della situazione nazionale delle grandi imprese in un settore strategico, come quello della finanza. Esso, infatti, è il sesto gruppo bancario in Italia e in tema di innovazione digitale non si colloca né in cima e né in fondo alla classifica. Nonostante ciò, la digitalizzazione è stata percepita come una necessità e il loro impegno è in costante accelerazione.

Dunque, per collocare l'analisi in un giusto quadro teorico, nel primo capitolo vengono trattate le principali innovazioni e novità che la nascita dell'Industria 4.0 sta comportando. A questo proposito, si discute dell'impatto che ha avuto sulla *customer experience* da un lato, e sulle tecniche, sui processi, sulla cultura e sulla struttura delle organizzazioni, dall'altro. Particolare attenzione viene posta sull'evoluzione dei modelli di *business* e delle filiere produttive. Successivamente, sono evidenziati i reali punti di forza, i benefici e le opportunità, sia per la domanda che per l'offerta, chiarendo secondo quali aspetti si può parlare di miglioramento.

Si osserva, poi, in che direzione l'Europa stia andando, confrontando le politiche dei vari Paesi, soffermando l'attenzione, in un secondo momento, sulla situazione italiana e sui vari *gap* accumulati.

Infine, vengono trattati i limiti e le sfide future, aspetti questi che non possono essere trascurati.

Nel secondo capitolo, si parla di quali siano state e in che modo abbiano operato le forze che hanno spinto le banche a innovare. Tra queste, vengono approfonditi i cambiamenti nelle abitudini e nelle aspettative dei clienti, nonché le minacce e le opportunità provenienti dal nuovo ambiente competitivo in cui entrano a far parte anche le società *Fintech* e i “colossi del digitale”.

In seguito, nell’ambito del processo di trasformazione verso la realizzazione di una *digital banking* vengono individuate tre fasi: la reazione ai cambiamenti dell’ambiente competitivo, l’adattamento tecnologico e il posizionamento strategico. Per ognuna di queste sono trattati le componenti chiave e le maggiori novità, le opportunità e l’impatto che si registra sulle banche e sui clienti; il tutto è sostenuto da diversi casi emblematici.

Come nel primo capitolo, si ripercorre la situazione europea, facendo particolare riferimento alla nuova direttiva PSD2 che sta rivoluzionando il mondo dei pagamenti. Infine, viene descritto il percorso battuto dagli Istituti nazionali, considerando nell’analisi anche il Rapporto annuale sviluppato dall’Associazione Bancaria Italiana.

Nel terzo capitolo, viene trattato un caso pratico. Lo scopo è quello di comprendere in che modo stia reagendo un Gruppo bancario, con tutte le minacce e le difficoltà che un ambiente così instabile provoca, ma anche con le ambizioni, i progetti e i risultati che ne conseguono. Dopo una breve introduzione sulla storia, si ricalca la struttura del secondo capitolo, questa volta, però, posizionando la lente d’ingrandimento sulle forze che hanno e stanno influenzando l’attività e la struttura del Gruppo BPER. In particolare, viene evidenziata la situazione dalla quale si partiva nel 2012, chiaramente di forte svantaggio rispetto al quadro dei maggiori *competitors* italiani, e il posizionamento obiettivo che era stato prefissato. Successivamente, vi è l’analisi degli strumenti e delle innovazioni digitali sviluppate all’interno e che si sintetizzano nella realizzazione dell’*Everyday bank*.

In conclusione, viene affrontato l’impatto e le possibili novità apportate dalla Normativa Europea PSD2, i principali progetti del 2017 e i risultati ottenuti dal Gruppo.

CAPITOLO I – LA DIGITAL TRANSFORMATION

1.1 L'industria 4.0

1.1.1 Definizione ed elementi chiave: *Digital Transformation* o *Digital Disruption*?

La storia dell'economia è stata segnata da quattro rivoluzioni industriali che di volta in volta hanno ridisegnato il mondo della produzione. Oggi, infatti, come conseguenza della continua e incessante evoluzione, innovazioni “*disruptive*” diventano in poco tempo *commodities*.

La prima rivoluzione industriale, alla fine del XVIII secolo, ha visto la meccanizzazione della produzione attraverso lo sfruttamento della potenza dell'acqua e del vapore. Alla fine del XIX secolo si è passati all'impiego dell'energia elettrica e alla produzione di massa con metodi fordisti, nonché all'introduzione dei prodotti chimici e del petrolio. Negli anni '70, la nascita dell'informatica ha segnato l'inizio di una nuova era, caratterizzata dall'incremento e dal potenziamento dell'automazione attraverso lo sfruttamento di sistemi elettronici e dell'IT.

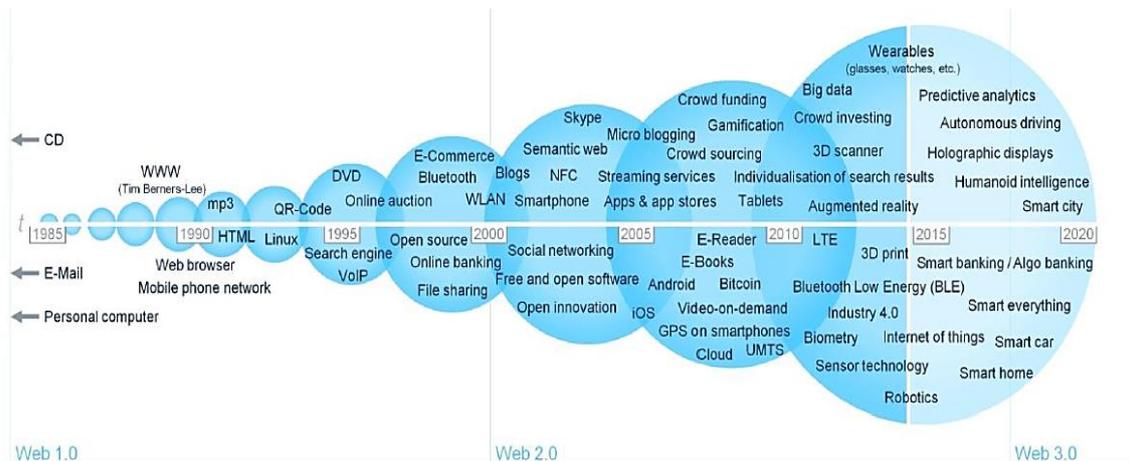
Attualmente, la Quarta Rivoluzione Industriale è ormai avviata. Si tratta dell'Industria 4.0, conosciuta anche come *smart factory* o *smart industry*, i cui elementi innovativi riguardano l'avvalersi del digitale e la connettività nell'intera *supply chain*.

Tali trasformazioni non investono solo l'industria del *manufacturing*, ma ogni tipo di organizzazione. Radicali cambiamenti vengono apportati sia alle tecniche e alle procedure utilizzate in una impresa, ma anche all'idea del lavoro e del fare imprenditoria, nonché a ogni aspetto culturale e sociale. Dunque, non si tratta solo di una *Digital transformation*, ma si può parlare di una *Digital disruption*, che abbatte i vecchi modelli e determina performance sicuramente migliori, anche in termini economici.

Elementi che fino a poco tempo fa erano considerati futuristici e di totale rottura con il passato, non sono più così incerti nello sviluppo e nella loro applicazione. Tuttavia, è chiaro che non vi sia ancora una visione condivisa sui pilastri della *Digital Economics* e che non esistano paradigmi o modelli teorici che descrivano in modo attendibile il suo stadio attuale e il futuro andamento.

Ad ogni modo, tra i vari drivers possono essere considerati: i *Big Data*, il *cloud computing*, la robotica, l'*additive manufacturing*, i *cyber physical systems*, la realtà aumentata, la *cyber security*, l'integrazione di sistemi e l'*Internet of Things* (Seregini, 2016).

FIGURA 1: MILESTONES IN THE INTERNET AGE



Fonte: "Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector", by Thomas F. Dapp, Nov 11, 2014, Deutsche Bank Research, pag. 6.

I sistemi analitici permettono l'analisi dei *big data* e, in questo modo, l'ottimizzazione dei processi produttivi e la creazione di nuovi prodotti. Il *cloud computing* consiste in sistemi aperti per la gestione e lo scambio di grandi quantità di dati.

La *cyber-security* garantisce alta sicurezza nella rete e nei sistemi aperti, l'*additive manufacturing* permette lo sfruttamento di stampanti in 3D connesse a software, mentre una grande condivisione di informazioni lungo la *supply chain* sarà la conseguenza di una totale integrazione verticale dei processi, dal fornitore al consumatore.

Approfondendo altre innovazioni, come la robotica e l'intelligenza artificiale, le aziende si avvarranno del contributo di software e robot dotati di una propria creatività, curiosità, capacità di apprendimento e successivamente di insegnamento. A tal proposito, la società di ricerche Gartner ha stimato che gli investimenti mondiali in questo campo sono incrementati del 70% dal 2011. (Seregini, 2016).

Infine, focalizzando l'attenzione sull'*Internet of Things*, l'intelligenza artificiale viene incorporata negli oggetti che, attraverso Internet, vengono messi in connessione tra di loro e con gli utilizzatori, sfruttando al massimo i miliardi di dati presenti sulla rete. Così,

“il dialogo” tra prodotto e macchinario comporta il rivoluzionamento dei processi produttivi e una maggiore produttività, mentre, l’interazione tra macchina e consumatore rende possibile la creazione di nuovi prodotti e la loro estrema personalizzazione: esempi possono essere le auto che si guidano da sole, i droni e i robot. Nella vita quotidiana si potrà usufruire di utensili in grado di percepire la presenza di una disfunzione, di individuare le cause del problema e automaticamente di ordinare il componente malfunzionante o il prodotto sostitutivo.

Secondo lo studio della società Gartner, nel 2016 gli oggetti in connessione attraverso l’*Internet of Things* sarebbero dovuti essere 6,4 miliardi, registrando un aumento del 30% rispetto a quelli dell’anno precedente. Tale stima prevede una crescita esponenziale, che nel 2020 potrebbe portare alla presenza di 25 miliardi di oggetti intelligenti.

Infine, secondo le stime della società Deloitte, gli investimenti nelle tecnologie innovative di produzione entro il 2019 aumenteranno di 85miliardi di dollari (Seregini, 2016).

1.1.2 L’impatto sui modelli di business e sulle filiere produttive: l’evoluzione dei mercati B2B e B2C

In base al livello di orientamento alla tecnologia, si possono distinguere tre tipologie di imprese: quelle con approccio sperimentale, per lo più tradizionali e che promuovono progetti pilota; quelle con approccio consolidato, con pratiche ormai introdotte regolarmente in azienda e che vantano, soprattutto, figure specializzate; e quelle con approccio integrato, in cui il digitale non influenza solo il modo di fare marketing e di vendere, ma è presente nei processi, nei prodotti e in generale nell’intera organizzazione. Si può affermare, quindi, che la *Digital transformation* determinerà il radicale mutamento dei modelli di business.

La disponibilità di una vastissima quantità di informazioni e la loro velocità di utilizzo rende possibile un’incensante interazione sia tra *suppliers* e *consumers* e sia tra i vari clienti. Fino a qualche tempo fa le relazioni erano verticali: il brand, secondo una logica *top down*, usufruiva di canali comunicativi “*one-to-many*” che permettevano di veicolare la comunicazione e di detenere il controllo esclusivo sulla stessa.

Successivamente, è divenuto possibile per i clienti entrare in contatto con le imprese, attraverso canali bidirezionali “*one-to-one*”; questo stadio di trasformazione intermedio

ha portato al successivo implemento delle relazioni di tipo orizzontale: attraverso una logica “*bottom up*” si assiste ad una connessione anche tra clienti. Il brand perde il controllo della comunicazione e la sua reputazione diventa difficile da costruire, perché sono gli utenti a crearla. Prende il via una situazione in cui gli individui ritengono più veritiero il feedback dei loro pari, piuttosto che quello dell’azienda.

Inoltre, il processo di vendita e di assistenza post-vendita diventano strettamente correlati grazie allo sfruttamento della manutenzione predittiva e al controllo continuo delle performance.

Un caso emblematico è quello della RollsRoyce, fornitrice di motori aeronautici, che riceve informazioni in tempo reale sull’utilizzo e il grado di usura dei prodotti venduti. Dunque, il loro valore effettivo non è dato dal prodotto in sé, ma dalla soluzione offerta, che determina le effettive prestazioni derivanti da un insieme di servizi.

L’incessante flusso di informazioni non avviene solo tra le imprese e i clienti, ma rafforza anche il coordinamento interno tra le varie funzioni aziendali. In particolare, acquistano sempre più importanza i team inter funzionali con il compito di portare avanti progetti ad alto contenuto digitale. In questi ambiti le competenze tradizionali vengono unite a quelle di coordinamento e di comunicazione, massimizzando l’interazione e l’integrazione dell’impresa nei processi di creazione del valore.

Per quanto riguarda le filiere produttive, l’Industria 4.0 sta rivoluzionando le catene del valore a livello globale. Si verrà a creare un *supply network* caratterizzato da una stretta interconnessione tra le imprese e tra ogni fase della filiera, evitando, così, il lavoro in “silos”.

Da un lato, le organizzazioni poco integrate verticalmente e specializzate solo in alcune fasi, saranno probabilmente portate a condividere le loro conoscenze, garantendo la trasparenza, ma allo stesso tempo rischiando di perdere il loro vantaggio competitivo.

Dall’altro lato, quelle interamente o parzialmente integrate verticalmente, svilupperanno conoscenze interne, accrescendo il loro *market share*.

A valle della filiera produttiva, l’avvento delle *New Information Technologies* (NIT) ha portato alla diffusione di due strategie contrastanti nel settore distributivo: la *classic disintermediation* e la *remediation*.

La prima strategia consiste nell'eliminazione delle imprese distributrici, qualora venissero considerate un ostacolo per la velocità e l'efficienza delle transazioni. I *drivers* principali riguardano soprattutto le caratteristiche del prodotto o del servizio offerto, come l'*electronic deliverability* e l'intensità delle informazioni necessarie a completare il processo di vendita.

Riguardo la prima, ci si è chiesti il perché servirsi di un distributore quando il prodotto/servizio si presta ad essere consegnato virtualmente. In tal senso un caso significativo è sicuramente quello della compagnia *low-cost* britannica "easyJet Airline Co.", che nel 1995 diede il via alla trasformazione del settore del turismo europeo, permettendo ai viaggiatori di acquistare i biglietti online. Tale processo digitale permetteva di bypassare le agenzie di viaggio, di ridurre i costi di emissione e di distribuzione, determinando un incremento delle vendite del 90% (Andal-Ancion, Cartwright, Yip, 2003).

Esistono dei *players* che, entrando nel mercato in modo *disruptive*, sono capaci di mettere in crisi numerosi settori. È il caso di "Airbnb", il più grande intermediario del *real estate*, che però non possiede immobili; di "Alibaba.com", immenso *market place* che vive di transazioni, ma che non ha un inventario; di "Facebook" che, pur non essendo un creatore di contenuti, è la più grande piattaforma di produzione e condivisione degli stessi; ultimo esempio è "Uber", che si occupa della semplice gestione delle transazioni e che non è il possesso dei veicoli utilizzati.

Il punto di forza di questi business è che, rispetto a quelli tradizionali, offrono una *customer experience* unica ed efficace, in cui l'utente ha un ruolo attivo, vende beni e offre servizi.

Nel secondo caso, prima dell'avvento delle NIT, prodotti o servizi ad alto contenuto informativo necessitavano di un intermediario; ora, siti web sofisticati possono essere molto più performanti. "EasyJet" promosse il motto "*If it is possible, reasonable and feasible, we will do it over the Net*" (Andal-Ancion, Cartwright, Yip, 2003).

La società si servì del Web anche per reclutare i piloti, raccogliendo informazioni e servendosi di un database che mostrava le potenziali reclute: i benefici furono molteplici.

Al contrario, la strategia del *remediation* viene applicata quando si possono trarre vantaggi dall'unione degli effetti. Quando la combinazione di prodotti e servizi produce

dei benefici, le imprese possono servirsi delle NIT per lavorare a stretto contatto con i loro distributori, sfruttando le sinergie e lo scambio di informazioni.

Dunque, il processo di innovazione implica la riorganizzazione dei processi operativi interni e l'avvio di nuove modalità di interazione tra gli attori del mercato. Porta, inoltre, alla creazione di nuovi prodotti e servizi digitali, alla coniugazione del mondo online con quello offline, all'analisi e alla gestione dei *big data*. Tale rivoluzione richiede, però, infrastrutture, sistemi e servizi estremamente flessibili e dinamici.

1.1.3 Punti di forza e opportunità

I vantaggi della *digital transformation* sono molteplici e si riscontrano sia dalla parte dei *suppliers* che dalla parte dei clienti.

Le imprese possono godere di maggiore efficienza, flessibilità, precisione, capacità di ridurre i cicli innovativi e il *time to market*. Allo sfruttamento dei *big data* e all'interazione tra uomo, oggetti e macchine segue un perfezionamento della velocità e dell'accuratezza delle decisioni. Tutto ciò comporta un uso ottimale delle risorse, una riduzione degli sprechi, dei margini di errore e dei fermi macchina, la creazione di prodotti più complessi e in maggiore quantità. Le imprese sono in grado di rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti e alle fluttuazioni del mercato, generando un valore duraturo nel tempo e il più possibile programmabile. Inoltre, hanno modo di accedere ai mercati internazionali, che favoriscono un'ampia crescita e che permettono un'aperta competizione tra imprese di ogni dimensione e localizzate in ogni parte del mondo. (Seregni, 2016).

Consistenti benefici vengono percepiti anche da parte della domanda. Al centro dell'idea di mercato non vi è più il concetto di "esclusività", che in passato era ritenuto vincente, ma quello contrario di "inclusività": l'avvento dei *social media* ha reso accessibili tutti quei prodotti e servizi che prima erano acquistabili o realizzabili solo da alcuni. In passato, per creare e diffondere un contenuto bisognava saper programmare o utilizzare programmi molto costosi. Oggi, chiunque abbia una connessione a Internet può essere un potenziale produttore di contenuti. Su Airbnb si possono trovare offerte interessanti per mete di lusso e, grazie alla rete di taxi, posti difficilmente raggiungibili diventano

accessibili. Alibaba.com permette l'accesso ai mercati asiatici, confermando l'idea che chiunque può fare qualsiasi cosa.

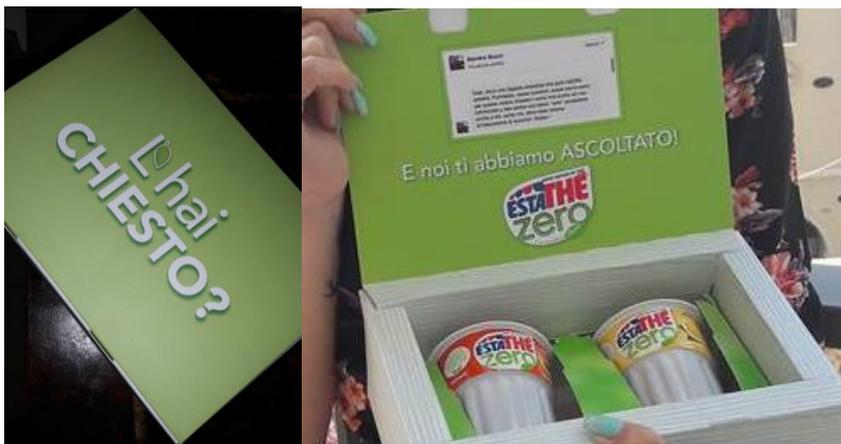
Nell'era del *digital*, infatti, il cliente è messo al centro del processo produttivo e di ogni brand in generale. Grazie al Web e all'utilizzo di blog, *social network* e forum, essi esprimono i loro desideri di consumo, partecipando alla creazione di un prodotto o di un servizio. I neologismi "consum-attori", utilizzato da Fabris del 2008, e "prosumer" coniato addirittura nel 1980 da Alvin Toffler incorporano al meglio questa nuova figura.

Un esempio della forza e dell'efficienza di tale meccanismo arriva da Algida che, in seguito alle incessanti richieste su *Facebook*, nel 2014 riportò sul mercato il gelato anni Novanta "*Winner Taco*". In questo modo diventa possibile dialogare istantaneamente e direttamente con un'azienda, esprimendo le proprie preferenze ed i propri desideri. (M. Moschin, 2015).

Per citare un altro caso emblematico che dimostri quanto al giorno d'oggi i clienti siano importanti in quanto parte del processo di produzione, possiamo fare riferimento a un episodio che ha riguardato l'azienda proprietaria del marchio Estathé. Una ragazza originaria de L'Aquila, ha pensato di contattarli tramite la pagina *Facebook* per esprimere una sua problematica riguardante il consumo della nota bevanda, inviando il seguente messaggio: "Ciao, sono una ragazza diabetica che però adora Estathé. Purtroppo, causa zuccheri, posso berne poco. Per questo volevo chiedervi come mai anche voi non cominciate a produrre una bibita "zero" accessibile a chi, come me, deve stare attento all'assunzione di zuccheri. Grazie!".

Estathé accolse la sua richiesta e nel 2017 le spedirono un cofanetto contenente due bibite di Estathé Zero, riportando nella parte interna del coperchio il messaggio da lei inviato qualche anno prima.

FIGURA 2: L'IMPORTANZA DEL CLIENTE PER L'AZIENDA ESTATHÉ



Fonte: Profilo Facebook.

In conclusione, il digitale e il contatto diretto con i consumatori rappresentano un forte stimolo per il lancio di nuovi prodotti o per la loro reinvenzione: il cliente arriva a sentirsi parte integrante dell'azienda.

“I mercati sono conversazioni” (Levine, Locke, Searls, Weinberger, 1999): le decisioni di acquisto non sono più individuali, ma *social*, attraverso la condivisione di esperienze, la possibilità di comparare prezzi, di sapere dove un determinato prodotto è venduto, di essere informati sulla tipologia e la provenienza dei materiali utilizzati e così via. Il cliente può godere di tutte le novità che il *digital* offre: dall'auto che si guida da sola, all'utensile che ordina un proprio componente di ricambio e a un robot che svolge le faccende di casa.

1.2 The Digital Economy and Society Index (DESI)

1.2.1 Le economie digitali europee a confronto: le politiche e il DESI

Il concetto di Industria 4.0 è nato in Germania e, in poco tempo, si è espanso in tutto il mondo. Dato che il tessuto economico di questo Paese è caratterizzato dalla presenza di imprese di medie e grandi dimensioni, l'*Industria 4.0* è stata assunta come modello di riferimento per lo sviluppo e la crescita del sistema produttivo nazionale.

Tuttavia, anche se i suoi tratti distintivi sono ben riconoscibili, essa ha preso forma in vari modi a seconda dello sviluppo socio-economico dei diversi Paesi.

Sempre in Germania, nel 2010 è stato implementato dal Governo il piano decennale denominato “*Ideas. Innovation. Prosperity. High-Tech Strategy 2020 for Germany*” il cui scopo è quello di innovare i processi produttivi. In collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico, sono stati promossi altri due programmi: “*Autonomik Industrie 4.0*” e “*Smart Service World*” che, attraverso lo stanziamento di un fondo,

supportano la ricerca e lo sviluppo nel settore industriale. Inoltre, lo Stato ha messo a disposizione una piattaforma altamente innovativa che ha permesso di sfruttare le sinergie derivanti da alleanze e gruppi di lavoro ai quali hanno preso parte tutti i soggetti interessati alla crescita dell'Industria 4.0. Infine, sono state previste agevolazioni fiscali per promuovere gli investimenti in start-up innovative (Seregni, 2016).

Uno studio svolto nel 2013 dal *Boston Consulting Group* ha stimato una crescita della produttività pari a 90-150 miliardi di euro nell'arco di 5-10 anni. Ovviamente l'impatto di tale sviluppo tecnologico varia a seconda dei settori, da quelli più tradizionali a quelli *high tech*, portando un notevole incremento dei ricavi.

Sulle orme della Germania, in Gran Bretagna sono state promosse delle politiche volte a rivoluzionare il settore industriale come la "*High Value Manufacturing Strategy 2012-2015*", che comprende il programma "*Catapult*" che sfrutta il lavoro comune di imprese, ricercatori e ingegneri per la creazione di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico.

Anche la Francia ha agito in modo simile. Nel 2015 è stata promossa la "*Industrie du Futur*", seconda fase del piano strategico di rilancio dell'industria francese, iniziato nel 2013 con la "*Nouvelle France Industrielle*". I progetti che la compongono sono sostenuti economicamente da programmi e fondi come il "PIAVE" ("*Project industriels d'avenir*" che ha messo a disposizione 305 milioni di euro) e il "SPI" ("*Sociétés de projects industriels*" con 425 milioni di euro). Inoltre, anche in questo caso sono state create svariate piattaforme che vedono l'incontro e la condivisione delle nuove tecnologie da parte di ricercatori, imprenditori, e soggetti provenienti dall'industria tecnologica e manifatturiera. Infine, sono stati previsti incentivi fiscali per gli investimenti privati e prestiti agevolati per le piccole e medie imprese (Seregni, 2016).

Dunque, ogni Paese, sfruttando le proprie risorse e i propri potenziali, fa sì che l'industria tradizionale venga trasformata in una *smart industry*, i cui elementi di spicco sono il *digital*, l'*Internet of things*, la realtà aumentata, i sistemi ciberfisici e l'*additive manufacturing*.

A livello europeo è in corso il programma che promuove la ricerca e l'innovazione negli anni 2014-2020, denominato "*Horizon 2020*". Dando uno sguardo alle iniziative contemplate in esso, un progetto di particolare rilievo è il "*Factories of the Future*", che

sostiene una serie di iniziative volte allo sviluppo innovativo delle imprese manifatturiere con una attenzione particolare alle PMI (Seregini, 2016). La missione è proprio quella di ridar luce a questa industria, contrastando fenomeni come la delocalizzazione produttiva verso aree geografiche che presentano una migliore offerta territoriale in termini di costo del lavoro, sgravi fiscali e condizioni di produzione.

Il Digital Economy and Society Index (DESI) è l'indice composito che riassume una serie di indicatori elementari che misurano le performance digitali e l'evoluzione degli stati membri dell'UE verso un'economia e una società *digital*.

Le principali tipologie di analisi che il DESI consente di effettuare sono:

- La valutazione generale delle prestazioni: è utilizzata per esaminare il punteggio complessivo di un Paese e i punteggi delle principali dimensioni che l'indice contempla.
- *Zooming-in*: rende possibile l'individuazione delle aree in cui le performance degli Stati membri potrebbero essere incrementate, analizzando i vari indicatori e le loro sotto-dimensioni.
- *Follow-up*: permette di tracciare l'andamento dell'indice nel tempo.
- Analisi comparativa: consente di confrontare l'andamento dei singoli Paesi, di raggrupparli in base alla loro fase di sviluppo digitale e di osservare le differenze in termini di politiche attuate.

Il DESI è strutturato su tre livelli: presenta cinque dimensioni, ognuna delle quali viene definita da una serie di sotto-dimensioni, a loro volta composte da un insieme di indicatori elementari. (<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>)

La prima è la "*Connectivity Dimension*", poiché alla base dello sviluppo di un'economia e di una società digitale deve esserci prima di tutto la possibilità per gli individui di connettersi a Internet. Tuttavia, oggi, non è più sufficiente una semplice connessione, ma occorre quella ad alta velocità per sfruttare al meglio tutte le opportunità offerte dalla rete.

Il valore di tale indicatore è dato dal livello di diffusione e di utilizzo del segnale *wireless* a banda larga, sia fisso che mobile, dalla velocità di tali connessioni e dalla loro convenienza, in termini di prezzo minimo.

A livello europeo, il 74% delle abitazioni ha accesso ad una connessione a banda larga fissa e più di un terzo di esse è ad alta velocità: quest'ultimo numero è aumentato nel giro di due anni del 74%. Per quanto riguarda le reti mobili 4G, queste coprono in media l'84% della popolazione.

In termini di *connectivity*, nel 2016 troviamo in vetta i Paesi Bassi, seguiti da Lussemburgo e Belgio. Al contrario, le performance peggiori sono state registrate in Croazia, Bulgaria e Polonia.

La seconda dimensione è definita come "*Human Capital Dimension*": è necessario che i cittadini dispongano delle opportune capacità per sfruttare al meglio le funzionalità e le opportunità offerte dalla rete e per poter diventare una *Digital Society*.

Le due sottodimensioni sono i *Basic Skills and Usage sub-dimension*, che catturano le competenze della popolazione "normale" e gli *Advanced Skills and Development sub-dimension*, in grado di analizzare il potenziale della forza lavoro che sfrutta la tecnologia per il mantenimento e lo sviluppo di un'economia digitale.

In questa dimensione, nel 2016 hanno primeggiato la Danimarca, il Lussemburgo, la Finlandia, la Svezia e i Paesi Bassi. I punteggi più bassi sono stati rilevati in Romania, Bulgaria, Grecia e Italia.

Secondo le statistiche, il 79% degli europei utilizza Internet almeno una volta a settimana, ma solo il 44% della popolazione può vantare competenze digitali base.

Inoltre, si può osservare un leggero aumento degli specialisti in ICT impiegati nella forza lavoro che, mentre nel 2013 rappresentavano il 3,2% del totale, nel 2015 hanno raggiunto il 3,6%.

L'utilizzo di Internet da parte dei cittadini è la terza dimensione, che analizza quanto questo venga usato per svolgere attività online, per mettersi in contatto tra di loro o per sfruttare servizi come lo shopping online e l'*home banking*.

Il risultato è che nel 2016 il maggior numero di utilizzatori è stato individuato in Danimarca, Svezia e Paesi Bassi, mentre, anche in questo caso, la Romania, la Bulgaria e l'Italia si collocano in fondo alla classifica.

Secondo questi studi, le attività più diffuse sono la lettura di notizie online (70%), l'uso dei social networks (63%), lo shopping (66%) e l'uso dell'*Internet banking* (59%).

Il quarto indicatore misura il livello di integrazione del *digital* da parte delle imprese e lo sfruttamento della tecnologia nei canali di vendita online. Come già detto i benefici di tali strategie sono molteplici.

In questo caso, il primato nell'anno 2016 è stato detenuto da Danimarca, Irlanda e Finlandia, lasciando gli ultimi posti alla Romania, alla Polonia e alla Bulgaria.

Dai dati emerge un incremento continuo nell'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle imprese europee. Come dimostrano i dati, nel 2015, i software per lo scambio di informazioni sono stati adottati dal 36% di esse, nel 2016, il 18% inviava fatture elettroniche, mentre, sempre nello stesso anno il 20% ha interagito tramite i *social media* con clienti e partner aziendali.

L'ultima dimensione riguarda i *Digital Public Services* e misura il livello di digitalizzazione dei servizi pubblici, con particolare attenzione all'*eGovernment*. Tale modernizzazione porta molteplici benefici non solo alla pubblica amministrazione, ma anche ai cittadini e alle imprese.

I tal senso, nel 2016, i leader di tale dimensione sono stati Estonia, Finlandia e Paesi Bassi; mentre Romania, Ungheria e Croazia hanno dimostrato una grande arretratezza.

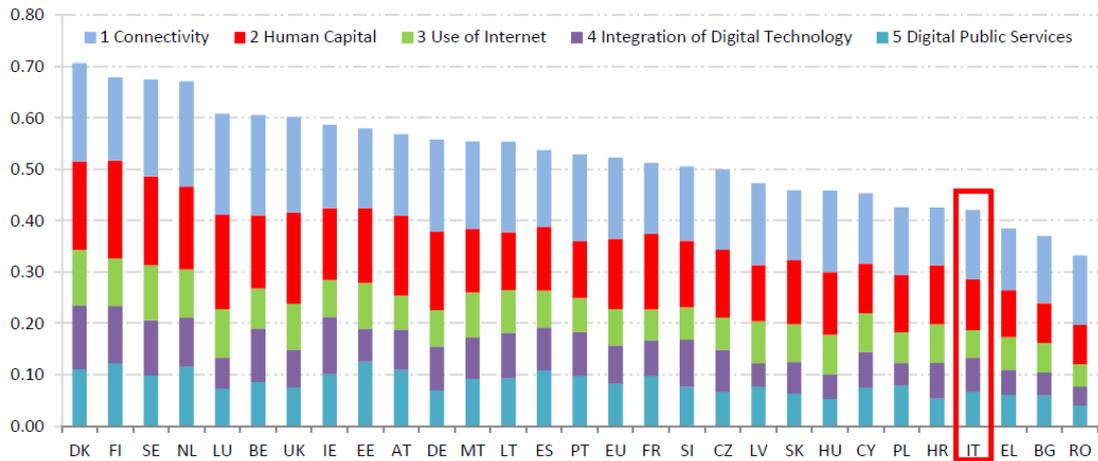
In conclusione, il DESI 2017 registra il valore più alto in Danimarca, Svezia e Paesi Bassi, seguiti da Lussemburgo, Belgio, UK e Irlanda. Il punteggio più basso è detenuto dalla Romania e successivamente dalla Bulgaria, dalla Grecia e dall'Italia.

L'indice mostra un *trend* positivo, con un incremento medio europeo di 0,028 punti percentuali; il più elevato si registra in Slovacchia e Slovenia, con un aumento di ben 0.04 punti percentuali.

1.2.2 La Digital Transformation in Italia

Secondo i parametri sintetizzati dal *Digital Economy and Society Index*, l'Italia occupa il venticinquesimo posto.

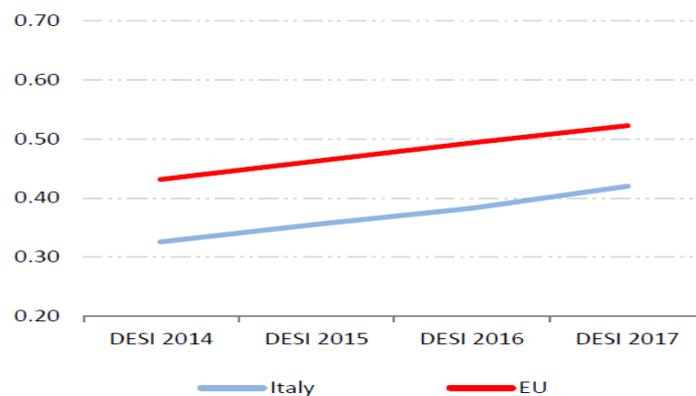
FIGURA 3: DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX (DESI) – 2017 RANKING



Fonte: “Digital Economy and Society Index (DESI)”, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Se si osserva l’andamento dell’indice in chiave cronologica, l’Italia è sempre stata al di sotto della media, dimostrando grandi ritardi e arretratezza.

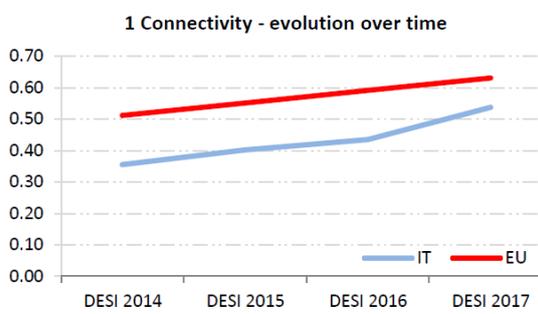
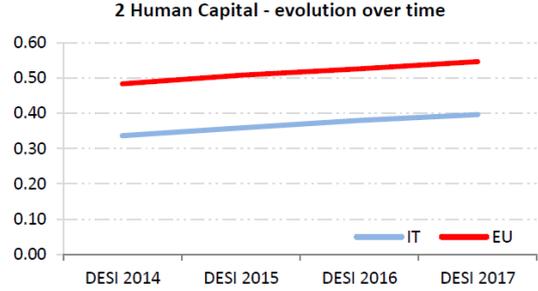
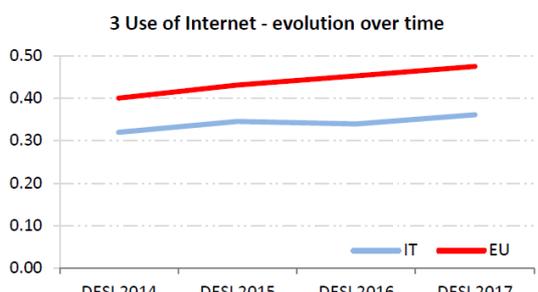
FIGURA 4: DESI – EVOLUTION OVER TIME



Fonte: “Digital Economy and Society Index (DESI) 2017 – Italia”

Analizzando i cinque indicatori sintetizzati dal DESI, sono evidenziati i seguenti andamenti:

FIGURA 5: I 5 INDICATORI SINTETIZZATI DAL DESI - ITALIA

<p><i>Connectivity</i></p>	<p>Da un lato l'incremento della copertura delle reti NGA ha garantito importanti progressi, ma dall'altro la banda larga fissa è ancora poco diffusa, nonostante la riduzione dei prezzi.</p>	<table border="1" data-bbox="805 302 1359 443"> <thead> <tr> <th rowspan="2">1 Connectivity</th> <th colspan="2">Italy</th> <th rowspan="2">Cluster score</th> <th rowspan="2">EU score</th> </tr> <tr> <th>rank</th> <th>score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESI 2017</td> <td>24</td> <td>0.54</td> <td>0.53</td> <td>0.63</td> </tr> <tr> <td>DESI 2016</td> <td>27</td> <td>0.44</td> <td>0.46</td> <td>0.59</td> </tr> </tbody> </table>  <p>1 Connectivity - evolution over time</p>	1 Connectivity	Italy		Cluster score	EU score	rank	score	DESI 2017	24	0.54	0.53	0.63	DESI 2016	27	0.44	0.46	0.59
1 Connectivity	Italy			Cluster score	EU score														
	rank	score																	
DESI 2017	24	0.54	0.53	0.63															
DESI 2016	27	0.44	0.46	0.59															
<p><i>Human capital/ Digital skills</i></p>	<p>Le persone connesse aumentano anno dopo anno, ma le competenze nelle quattro sotto-dimensioni restano basse.</p>	<table border="1" data-bbox="805 808 1359 949"> <thead> <tr> <th rowspan="2">2 Human Capital</th> <th colspan="2">Italy</th> <th rowspan="2">Cluster score</th> <th rowspan="2">EU score</th> </tr> <tr> <th>rank</th> <th>score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESI 2017</td> <td>24</td> <td>0.40</td> <td>0.40</td> <td>0.55</td> </tr> <tr> <td>DESI 2016</td> <td>24</td> <td>0.38</td> <td>0.38</td> <td>0.53</td> </tr> </tbody> </table>  <p>2 Human Capital - evolution over time</p>	2 Human Capital	Italy		Cluster score	EU score	rank	score	DESI 2017	24	0.40	0.40	0.55	DESI 2016	24	0.38	0.38	0.53
2 Human Capital	Italy			Cluster score	EU score														
	rank	score																	
DESI 2017	24	0.40	0.40	0.55															
DESI 2016	24	0.38	0.38	0.53															
<p><i>Use of Internet by citizens</i></p>	<p>Gli italiani svolgono attività online in misura molto inferiore rispetto al valore medio europeo. L'Italia occupa il 27esimo posto.</p>	<table border="1" data-bbox="805 1279 1359 1420"> <thead> <tr> <th rowspan="2">3 Use of Internet</th> <th colspan="2">Italy</th> <th rowspan="2">Cluster score</th> <th rowspan="2">EU score</th> </tr> <tr> <th>rank</th> <th>score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESI 2017</td> <td>27</td> <td>0.36</td> <td>0.39</td> <td>0.48</td> </tr> <tr> <td>DESI 2016</td> <td>27</td> <td>0.34</td> <td>0.37</td> <td>0.45</td> </tr> </tbody> </table>  <p>3 Use of Internet - evolution over time</p>	3 Use of Internet	Italy		Cluster score	EU score	rank	score	DESI 2017	27	0.36	0.39	0.48	DESI 2016	27	0.34	0.37	0.45
3 Use of Internet	Italy			Cluster score	EU score														
	rank	score																	
DESI 2017	27	0.36	0.39	0.48															
DESI 2016	27	0.34	0.37	0.45															

<p><i>Integration of Digital Technology by businesses</i></p>	<p>Il gap con le imprese dell'UE è in riduzione, a tal punto che la percentuale di quelle italiane che utilizzano fatture elettroniche eccede la media europea, ammontando rispettivamente al 30% e 18%. Tuttavia, nelle PMI i canali di vendita elettronici sono ancora poco sfruttati.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">4 Integration of Digital Technology</th> <th colspan="2">Italy</th> <th>Cluster</th> <th>EU</th> </tr> <tr> <th>rank</th> <th>score</th> <th>score</th> <th>score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESI 2017</td> <td>19</td> <td>0.33</td> <td>0.27</td> <td>0.37</td> </tr> <tr> <td>DESI 2016</td> <td>20</td> <td>0.30</td> <td>0.25</td> <td>0.35</td> </tr> </tbody> </table> <p>4 Integration of Digital Technology - evolution over time</p>	4 Integration of Digital Technology	Italy		Cluster	EU	rank	score	score	score	DESI 2017	19	0.33	0.27	0.37	DESI 2016	20	0.30	0.25	0.35
4 Integration of Digital Technology	Italy			Cluster	EU																
	rank	score	score	score																	
DESI 2017	19	0.33	0.27	0.37																	
DESI 2016	20	0.30	0.25	0.35																	
<p><i>Digital Public Services</i></p>	<p>L'Italia vanta buone performance nell'erogazione online dei servizi pubblici e negli <i>open data</i>. Tuttavia, presenta uno dei punteggi più bassi in Europa, in termini di utilizzo dei servizi <i>eGovernment</i>.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">5 Digital Public Services</th> <th colspan="2">Italy</th> <th>Cluster</th> <th>EU</th> </tr> <tr> <th>rank</th> <th>score</th> <th>score</th> <th>score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESI 2017</td> <td>21</td> <td>0.44</td> <td>0.43</td> <td>0.55</td> </tr> <tr> <td>DESI 2016</td> <td>17</td> <td>0.46</td> <td>0.42</td> <td>0.51</td> </tr> </tbody> </table> <p>5 Digital Public Services - evolution over time</p>	5 Digital Public Services	Italy		Cluster	EU	rank	score	score	score	DESI 2017	21	0.44	0.43	0.55	DESI 2016	17	0.46	0.42	0.51
5 Digital Public Services	Italy			Cluster	EU																
	rank	score	score	score																	
DESI 2017	21	0.44	0.43	0.55																	
DESI 2016	17	0.46	0.42	0.51																	

Fonte: "Digital Economy and Society Index (DESI) 2017 – Italia"

Come già dimostrato dal DESI, rispetto ai concorrenti europei, l'Italia mostra un grande gap. Dal punto di vista dell'offerta, gran parte delle imprese è ancora impreparata di fronte alle nuove trasformazioni.

Il nostro Paese è quasi del tutto uscito dal periodo di crisi che, pur portando a un ridimensionamento dell'apparato produttivo e una situazione internazionale ancora più competitiva, ha permesso all'industria italiana di ripartire da solidi pilastri. Tuttavia, sono già presenti delle nuove sfide che vanno sotto il nome di Industria 4.0.

C'è evidenza che il destino dell'Italia sia quello di una corsa continua verso i maggiori *competitors*, dimostrando già da ora una posizione di debolezza. Eppure, le nostre imprese, caratterizzate da grande flessibilità, creatività e apertura ai mercati esteri, potrebbero fronteggiare senza problemi il nuovo scenario. Inoltre, essendo di piccole e medie dimensioni potrebbero sfruttare la capacità di inserirsi più facilmente, rispetto alle grandi imprese, nelle future catene globali.

Dall'altro lato, però, sono presenti anche elevate barriere, come la sotto-capitalizzazione delle imprese nazionali e il ritardo con cui vengono normalmente individuate le strategie operative di ampio respiro. A questo si aggiunge la carenza di industriali privati e delle ICT necessarie per trainare la trasformazione della manifattura italiana.

La *Staufen*, società internazionale di consulenza, nel 2015 ha condotto uno studio sull'avanzamento della digitalizzazione nelle imprese italiane, intervistando un centinaio di PMI operanti soprattutto nei settori della meccanica, elettronica e della componentistica per auto.

Il 70% degli intervistati ha riconosciuto il ruolo essenziale dell'Industria 4.0 nella crescita della produttività: i cambiamenti più significativi sono attesi, prima di tutto, nella produzione e nella logistica; poi, nei modelli di business, nelle attività di R&S, negli *skills* e nelle mansioni dei dipendenti.

Tuttavia, solo il 20% degli intervistati gode di una qualche esperienza, anche se limitata alle funzioni di vendita e gestione del magazzino. Quasi il 70% ha affermato, invece, di non aver preso ancora nessun provvedimento e di trovarsi nella fase iniziale.

Se spostiamo il focus sugli *skill* professionali, l'80% delle imprese afferma che il livello di preparazione dei propri dipendenti è ancora inadeguato e, nonostante ciò, il 76% di questi non ha ancora preso alcun provvedimento per avviare percorsi di formazione (*Staufen*, 2015).

Il gap registrato con le maggiori economie europee è alimentato dal fatto che durante il periodo di crisi l'industria italiana ha progressivamente limitato gli investimenti: sono passati da 150 miliardi registrati nel 2010, a 126 miliardi nel 2014. Inoltre, il ciclo di vita medio dei macchinari impiegati nelle imprese italiane ha subito un notevole incremento, passando da 10 anni e 5 mesi nel 2005 a 12 anni e 8 mesi nel 2014 (fonte dati Ucimu).

Dunque, dall'osservazione dei dati emerge la necessità di un cambiamento della politica industriale che sostenga soprattutto i settori in cui l'impatto della digitalizzazione è maggiore: dall'aerospazio e *automotive*, alle energie alternative, dalle infrastrutture e trasporti, alla sanità e molti altri. Oggi, essa è chiamata ad agire come *driver* principale del processo di miglioramento delle condizioni competitive e dell'innovazione delle strutture produttive.

Al fine di assecondare questa necessità, in seguito della Conferenza “*Digitising Manufacturing in the G20*”, tenutasi a Berlino nel marzo 2017, Italia, Francia e Germania hanno deciso di unire le forze e di firmare un Piano d'azione congiunto per lo sviluppo delle imprese nell'era dell'Industria 4.0, con lo scopo di dar vita ad una manifattura nazionale *full digital*.

Tale alleanza prevede l'istituzione di un comitato direttivo che possa sviluppare le strategie e coordinare il lavoro, riunendosi periodicamente.

Sono previsti tre gruppi di lavoro e tre temi di interesse: la standardizzazione e le architetture di riferimento; la preparazione delle PMI a fronteggiare un'economia digitale attraverso il ripensamento dei processi produttivi, dei prodotti e dei modelli di business; il supporto alle *policy* attraverso la condivisione continua di idee, esperienze e politiche nazionali.

I primi frutti si avranno già a partire dalla prima metà del 2018.

Altro intervento di fondamentale importanza è il “Piano nazionale Industria 4.0 2017-2020” che individua due dimensioni strategiche chiave e due di accompagnamento.

La prima manovra riguarda gli investimenti innovativi e in particolare:

- l'aumento di quelli in tecnologie e beni I4.0 tramite incentivi indirizzati ai privati, con l'obiettivo di portarli da 80 a 90 miliardi di euro entro il 2017;
- l'incremento della spesa privata in R&D di 11,3 miliardi di euro nel periodo 2017-2020;
- il rafforzamento dei finanziamenti per start-up e trasformazioni digitali di ogni genere.

La seconda dimensione riguarda il miglioramento delle *digital competences*. L'idea è di partire dai giovani e di diffondere tra loro questa nuova cultura, ad esempio attraverso la scuola digitale e l'alternanza scuola lavoro, puntando, successivamente, sulla formazione Universitaria e degli Istituti Tecnici Superiori specializzati in questo. L'obiettivo è di formare 200 mila studenti universitari e 3 mila manager specializzati negli ambiti dell'Industria 4.0.

Oltre a ciò, è stato proposto l'incremento dei dottorati di ricerca e la creazione di *Competence Center* e *Hub* sull'innovazione digitale.

Passando alle direttrici di accompagnamento, queste si concentrano sulle infrastrutture abilitanti, come il Piano Banda Ultra Larga, e il potenziamento degli strumenti pubblici di supporto.

L'Italia, pur partendo da una situazione di svantaggio, sta muovendo i suoi primi passi verso cambiamenti radicali che le permetteranno di fronteggiare le sollecitazioni provenienti da un mercato altamente dinamico.

1.3 Il lato oscuro della digitalizzazione: limiti e sfide future

Lo scenario sin qui descritto presenta, però, alcuni punti d'ombra, rispetto ai quali è necessario attivare le giuste leve al fine di evitare che si creino problemi sia per le imprese che per la forza lavoro.

Per sostenere la *Digital Transformation* sono necessarie risorse economiche adeguate e un personale qualificato. A tal proposito, spesso si assiste al dramma dell'*e-commerce* che investe quelle imprese che ritengono che l'apertura di un canale online sia sufficiente per prevedere un incremento esponenziale dei profitti. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, queste non posseggono le competenze idonee alla cura e al funzionamento dei loro siti web, causando solo dispendi di risorse. Inoltre, occorre investire nei sistemi informatici poiché, se non abbastanza performanti, diventa complicato coordinare adeguatamente il numero sempre crescente di macchine virtuali. Anche i sistemi hardware arretrati devono essere sostituiti, perché non in grado di supportare le applicazioni di ultima generazione. La *cyber security* deve essere garantita e sistemi operativi aperti, multifunzionali e di facile utilizzo devono essere messi a disposizione. L'ormai obsolescenza delle strutture organizzative, dei processi produttivi, dei *know-how*

e dei modelli di *management* scatena l'urgenza di un adattamento tecnologico. Infine, sia per le imprese tradizionali che per le *digital native* si registra una riduzione della vita media, causata dallo sviluppo rapido e continuo di innovazioni e dall'accelerazione della competizione nei mercati globali.

Per quanto riguarda l'occupazione, i cambiamenti sono previsti in due direzioni.

La prima mette in discussione l'eterno binomio *work-life*, rivoluzionando gli incarichi, le competenze, gli orari e i luoghi di lavoro. Gli effetti della seconda saranno visibili più nel lungo periodo e riguardano la rivoluzione della visione del lavoro in generale e di quello nella fabbrica. (Tullini, 2016).

L'impatto sui posti di lavoro sarà rilevante: lo studio "*The future of Jobs*", condotto nel 2016 dal *World Economic Forum*, ha analizzato il futuro scenario di 350 tra le maggiori aziende nel panorama mondiale.

Il risultato è che entro il 2020 si assisterà alla perdita netta di 5,1 milioni di posti di lavoro: precisamente, la riduzione ammonta a 7,1 milioni, bilanciati dai 2 milioni che si verranno a creare. Tale situazione, se non governata nel modo giusto, può portare a conseguenze pericolose.

Secondo questo studio, in Italia il saldo occupazionale sarà in pareggio, con un ammontare di circa 200 mila posti creati e persi. In Francia, Germania e Brasile i secondi eccederanno i primi, mentre in Giappone e Messico si avrà il risultato opposto.

Le figure professionali maggiormente colpite saranno quelle operanti nell'amministrazione (-4,8 milioni) e nella produzione (-1,6 milioni), mentre quelle più richieste saranno nell'ambito della finanza, del management e dell'ingegneria. Di conseguenza, aumenterà il divario di assunzioni tra i *blue collar* e i *white collar* che già oggi è in pareggio e in alcuni contesti ribaltato rispetto al passato, primeggiando i secondi sui primi.

Si diffonderanno delle professioni del tutto o parzialmente nuove come il *Data scientist*, il *Digital strategist*, il *Big Data analyst* e molti altri. Saranno diverse, rispetto al passato, anche le capacità che verranno privilegiate, tra cui troviamo quella di collaborazione e di negoziazione, quella del *problem solving*, la flessibilità mentale, la creatività e l'intelligenza emotiva.

Un modo per ridurre al minimo i rischi che la fase di transizione porta con sé, che vanno dalle riduzioni dei posti di lavoro alla mancanza di figure professionali adeguate, potrebbe essere quello del *reskilling*. In tal modo, si opterebbe per la riqualificazione delle competenze del personale, attraverso corsi di formazione e continui aggiornamenti, per restare al passo con i repentini cambiamenti. (Tullini, 2016).

Dunque, per avere un'idea di come sarà il futuro, basta pensare a una delle frasi più emblematiche del report WEF: “Il 65% dei bambini che iniziano ad andare a scuola in questi anni, quando termineranno il ciclo di studi faranno un lavoro che ora non esiste.”

Ovviamente, queste rimangono solo delle previsioni e nessuno sa se e quando si realizzeranno. Tuttavia, il concetto di Industria 4.0 lascia degli spunti di riflessione che riguardano non solo la trasformazione delle imprese, ma soprattutto la nascita di una nuova cultura e società, particolarmente attenta al sistema educativo che, senza perdere le finalità principali, sarà sempre più attento alle esigenze e alle richieste del mercato e, dunque, verso ciò che succede fuori dalle aule scolastiche.

CAPITOLO II – LA DIGITAL (R)EVOLUTION DEL SETTORE BANCARIO

2.1 Le forze che stanno spingendo le banche verso il cambiamento

Uno dei settori su cui la digitalizzazione sta avendo l'impatto maggiore è proprio quello bancario. I mutamenti delle abitudini e delle aspettative dei clienti, uniti a quelli del nuovo ambiente competitivo, stanno spingendo le banche tradizionali a ridisegnare il loro modo di lavorare: la digitalizzazione è diventata una priorità.

Iniziando dai cambiamenti che la domanda sta subendo, i consumatori possono essere divisi in quattro categorie: i “*traditional*”, ostili alle novità, gli “*experimental*”, che sporadicamente e limitatamente ad alcune attività utilizzano i nuovi metodi, i “*transitional*”, che si sforzano di usufruire della digitalizzazione in quasi tutti i campi, anche se non sempre sono in grado di farlo e, infine, i “*digital savvy*”, nati in questa era e completamente immersi in tale realtà. Tutti questi individui si differenziano per i percorsi intrapresi e per la velocità di adozione e di apprendimento di una innovazione. Mentre la prima categoria è “in via di estinzione”, la terza e la quarta rappresentano la maggior parte della domanda attuale. (Accenture, 2015).

In generale, si passa da un sistema *product-centric* a uno *customer-centric* in cui il consumatore digitale, costantemente connesso e altamente informato, occupa una posizione di rilievo. Questa nuova categoria di clienti è molto esigente, riuscendo facilmente a confrontare le varie offerte presenti sul mercato e le promesse del produttore con le effettive prestazioni; dunque, richiede un'attenzione individuale e una personalizzazione tale da soddisfare i suoi desideri.

Inoltre, avendo adattato le interazioni digitali alle varie attività della vita quotidiana sono richiesti, anche dagli istituti finanziari, canali online e app, utilizzabili 24 ore su 24, 7 giorni su 7, e che siano convenienti, affidabili e di facile utilizzo.

Il *digital customer* è molto attivo sui *social network*, sui quali può muovere eventuali critiche su un qualsiasi prodotto o servizio, il cui effetto, talvolta, può essere amplificato e diventare virale, andando ad intaccare la reputazione del bene o dello stesso venditore. Prima di fare un acquisto, preferisce consultare *blog* e cercare *feedback* dei suoi pari, poiché ritenuti più affidabili e veritieri rispetto a quelli elaborati da produttori e distributori. Tuttavia non vi sono solamente aspetti negativi: infatti, le imprese possono

giovare del *network effect*, per cui il valore di un bene viene stabilito in base al numero di utenti finali, che sono connessi tra di loro e che, talvolta, possono generare la diffusione di un bene a macchia d'olio. Questi soggetti generalmente sono *fans* e *followers* che, avendo vissuto una *customer experience* unica, diventano veri e propri ambasciatori del brand (Raghunathan and Maiya, 2018).

Proprio a tal riguardo, "Accenture", nel 2015, ha svolto uno studio mirato a tracciare il profilo del cliente bancario nel 2020, individuando otto trend che possono influenzare le strategie delle banche. Selezionando un campione di 16.000 individui è risultato che il settore di riferimento è tra i primi dieci a livello di *customer experience*.

Spostando il focus sul lato dell'offerta, si analizza, ora, in che modo cambia l'ambiente competitivo.

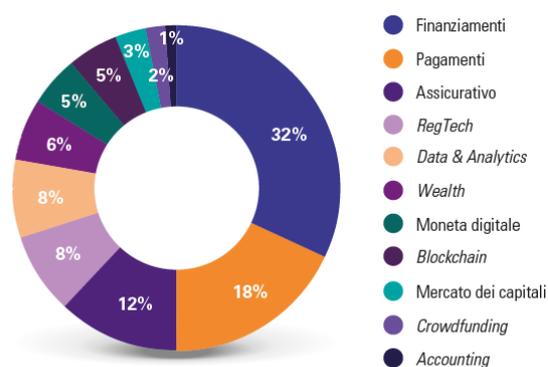
Le banche, tra le altre cose, sono "intermediari delle informazioni". Tra le attività di *core business* vi è l'allocazione efficiente dei fondi, che permette di evitare lo scambio diretto tra investitori e risparmiatori. La raccolta e la trasformazione di informazioni rappresenta un elemento fondamentale per conoscere i bisogni e le caratteristiche dei soggetti coinvolti e per permettere il funzionamento corretto del sistema, garantendo grande efficienza. Dopo l'avvento della digitalizzazione, i nuovi competitori hanno dimostrato che potevano fornire prodotti e servizi più velocemente ed efficacemente, con minori costi di transazione sia dalla parte dell'offerta che dalla parte della domanda.

Dunque, le banche sono state spinte al cambiamento anche dalle forze provenienti dalle società *FinTech*, dai "colossi del digitale" e da quelle operanti in altri settori. Pur essendo il loro *core business* lontano dal mondo dei mercati finanziari, hanno ritenuto interessante affacciarsi ad esso, sia per i vantaggi diretti che ne derivano e sia perché permettono di ottenere dati altamente precisi sulle abitudini e sulle preferenze dei clienti. Questi hanno sfruttato il *gap* esistente tra le nuove esigenze dei consumatori e l'offerta delle banche tradizionali, che è ancora poco *digital* a causa della loro struttura e della cultura aziendale; a ciò si aggiunge una regolamentazione del settore che, al fine di garantire sicurezza e conformità normativa, è particolarmente restia e inflessibile a cambiamenti radicali. Proprio per questo ultimo motivo, i nuovi *competitors* offrono un *range* di prodotti e servizi ancora limitato: infatti, è difficile standardizzare e autonomizzare quelli più complessi, come le transazioni commerciali internazionali o un'offerta pubblica iniziale,

che richiedono misure di consulenza *face-to-face* e altamente personalizzate. Oltre a questa barriera, vi è poi quella degli standard normativi, che comportano costi e necessitano di competenze adeguate e che, in tal modo, spingono i nuovi entranti a concentrarsi su quelle attività poco regolamentate e senza licenza.

Le *start-up* FinTech sono caratterizzate da una struttura molto flessibile, snella e poco costosa, sono molto aperte ai cambiamenti e adatte a sopravvivere in ambienti dinamici; talvolta, presentano modelli di business altamente *disruptive* rispetto ai paradigmi tradizionali e la loro regolamentazione è minima. Possono nascere in qualsiasi area del mondo e non necessitano di un *background* finanziario per offrire i servizi di tale settore. Infatti, abbattendo la tipica catena del valore delle banche, si sono specializzate in alcune aree come quella dei pagamenti, delle valute estere, dei prestiti, dell'accesso ai mercati di capitale, garantendo ai loro clienti economicità, velocità e trasparenza. Tutti questi elementi rappresentano una chiara minaccia per i margini di profitto, i ricavi e la solidità della base clienti delle banche e degli istituti finanziari tradizionali. La società di consulenza "KPMG" nel 2016 ha condotto uno studio a livello internazionale denominato "FinTech 100", realizzando una classifica delle maggiori società in questione che stanno rivoluzionando il sistema dei servizi finanziari. Il seguente grafico mostra i risultati riguardo la distribuzione delle aree di specializzazione delle *top 100*.

FIGURA 6: LE TOP 100 FINTECH DEL 2016, SEGMENTO DI APPARTENENZA



Fonte: '2016 Fintech100. Leading Global Fintech Innovators', KPMG

Fonte: "Digital Banking - Le sfide per il sistema bancario tra esigenze dei consumatori, rivoluzione digitale e nuovi competitor", KPMG, pag. 39.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/03/KPMGDigitalBanking2017.pdf>

Focalizzandosi sulle prime 50 società selezionate a livello mondiale, il 92% di esse è stato considerato un “*disruptor*”, entrando in diretta competizione con il mercato esistente; solo l’8%, invece, è definito “*enabler*”, fornendo una funzione di supporto agli *incumbent*.

Altra potenziale minaccia è rappresentata dai nuovi “colossi del digitale” come *Apple*, *Google*, *Amazon*, *Facebook* e *Alibaba*, dei quali l’incredibile successo e la forte posizione nel mercato non può essere ignorata.

Infatti, questi, avendo a disposizione un immenso fatturato e grande liquidità e facendo tesoro dell’enorme quantità di clienti e di dati a disposizione, hanno iniziato a investire in altri settori, come quello dei servizi finanziari, offrendo agli utenti la possibilità di fare pagamenti e di ricevere prestiti.

Citando solo alcuni casi e partendo da quelli apparentemente più banali, *Amazon* ha chiuso un accordo con *TGI Fridays*, una nota catena di ristoranti presente in tutto il mondo e in maggior modo negli Stati Uniti, offrendo la possibilità di pagare tramite *smartphone*. Tale operazione può sembrare semplice e per nulla nuova, se non si prende in considerazione il fatto che *Amazon* può usufruire dei *big data* ed è al corrente di qualsiasi attività svolta dai propri utenti, grazie ad *Amazon* libri, *Amazon Video*, *Amazon Fresh* e così via. Inoltre, vanta un alto livello di fidelizzazione, che porta i clienti a fidarsi ciecamente dei pagamenti effettuati tramite la sua *app*, poiché già fatto ripetute volte in passato. (Tresca, 2018)

Operazione più complessa è quella svolta tramite *Amazon Lending*, attraverso cui, a partire dal 2011, vengono offerti finanziamenti alle aziende attive sulla sua piattaforma: solo nell’ultimo anno hanno raggiunto un ammontare di 1,5 miliardi di dollari (Tresca, 2018). Dunque, se si considera che tramite il borsellino elettronico è possibile pagare, accumulare denaro e ricevere pagamenti e prestiti, si può affermare che il colosso di Jeff Bezos è già una banca alla quale manca solo la licenza.

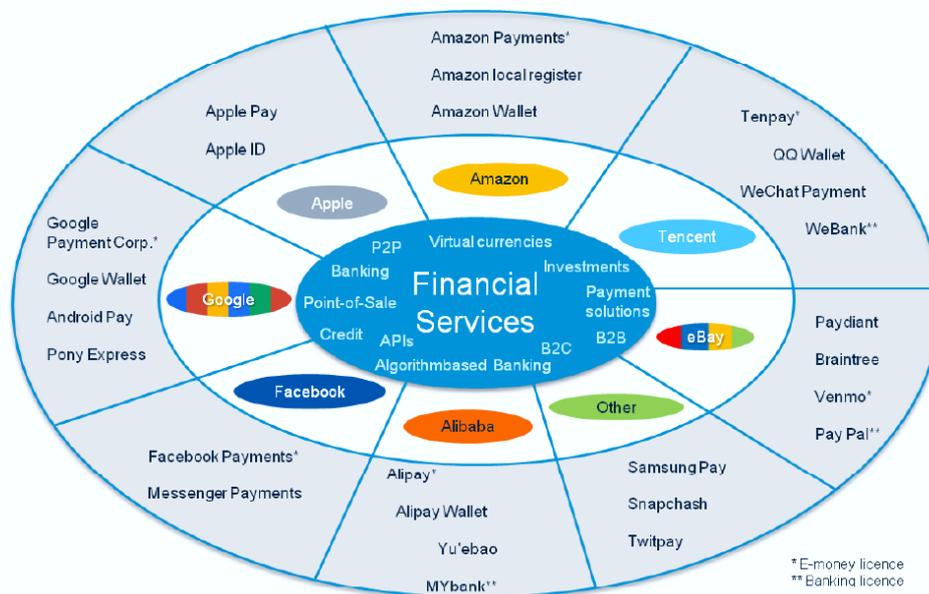
In questa direzione si è, invece, mosso *Facebook*, avanzando una richiesta al governo irlandese con l’obiettivo di offrire in Europa un servizio di *payment* tramite la nota piattaforma. Stessa mossa è stata fatta con la creazione di “*Apple pay*” e “*Pay with Google*”.

Gli individui al centro di questo processo di innovazione e che sono in grado di sfruttarne maggiormente le potenzialità sono i “millennials”. Secondo uno studio svolto da *Accenture* nel 2017, il 40% di essi acquisterebbe servizi finanziari da aziende come *Amazon* e *Facebook*. Il 56% riceverebbe un servizio di consulenza, mentre il 35% acquisterebbe una polizza assicurativa (Telara, 2018).

Infine, si ha il caso di imprese appartenenti ad altri settori e l’esempio più significativo è quello delle compagnie telefoniche. Dato che il *mobile* è diventato uno dei canali più utilizzati, queste hanno iniziato ad offrire servizi di pagamenti. È il caso di *Telecom* che ha sfruttato il forte controllo sulle reti *wireless* o di *Vodafone* che, nel 2007, ha dato vita a “M-pesa”, un servizio che permette alle istituzioni di microfinanza di trasferire il denaro con estrema facilità.

Il grafico riportato di sotto è stato realizzato a seguito di uno studio condotto dalla *Deutsche Bank* nel 2015 e rappresenta in che modo i servizi finanziari internazionali offerti dall’ecosistema digitale sono in espansione:

FIGURA 7: THE RANGE OF INTERNATIONAL FINANCIAL SERVICES OFFERED BY DIGITAL ECOSYSTEMS



Fonte: “Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems”, pag. 8, Thomas F. Dapp, June 9, 2015, Deutsche Bank Research

In conclusione, per contrastare questi potenziali *competitors*, le banche dovrebbero trovare il modo di sostenere progetti per l'innovazione che garantiscano il rispetto della regolamentazione, ma allo stesso tempo un'opportunità di crescita.

2.2 Il processo di trasformazione verso la *digital banking*

Alla luce delle forze fin qui analizzate, le banche si stanno preparando a fronteggiare le nuove sfide, utilizzando vari approcci e procedendo a diverse velocità. Anche se una definizione di *digital banking* universalmente condivisa ancora non esiste, si può affermare che essa svolge le funzioni di produzione e di distribuzione di prodotti e servizi finanziari anche per mezzo di canali digitali, ponendo la soddisfazione dei clienti finali al centro della sua attività. Infatti, attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, è in grado di conoscere e anticipare i loro bisogni e desideri, creando offerte *ad hoc*. Inoltre, i clienti possono usufruire di un servizio *no stop*, con la possibilità di dialogare direttamente ed istantaneamente con la propria banca, attraverso l'automazione di diversi servizi.

Dunque, per permettere alle banche di confermare la propria posizione anche nel nuovo ecosistema digitale è necessario ridisegnare i modelli di business, i canali di comunicazione e di distribuzione, con l'adattamento di prodotti e servizi. Il percorso di sviluppo può andare in diverse direzioni, anche se, a seconda del livello di maturità, sono individuabili tre fasi principali:

- La reazione ai cambiamenti dell'ambiente competitivo
- L'adattamento tecnologico
- Il posizionamento strategico (C. Cuesta, M. Ruesta, D. Tuesta, P. Urbiola, 2015)

2.2.1 La prima fase del processo di trasformazione: la reazione ai cambiamenti dell'ambiente competitivo

La prima fase del processo di trasformazione ha inizio con la consapevolezza da parte delle imprese dei cambiamenti provenienti dal lato della domanda e dell'offerta. In risposta a tali trasformazioni, le banche si impegnano a creare canali distributivi digitali e prodotti innovativi con lo scopo di raggiungere una posizione di vantaggio all'interno del nuovo ambiente competitivo.

A partire dagli anni '90 si è iniziato a parlare di *Internet banking* e cioè di una piattaforma finanziaria digitale, sicura e facile da utilizzare, che offre ai clienti servizi personalizzati.

Questo passaggio rappresenta il primo cambiamento rivoluzionario in termini di *digital*, che permette di svolgere attività finanziarie a costi minori e indipendentemente dal luogo e dall'ora. Negli ultimi anni, oltre alla modernizzazione di queste piattaforme, le banche si sono dedicate anche alla realizzazione di un altro canale distributivo: il *mobile banking*. Attraverso la creazione di un'unica *app* o di diverse tipologie create *ad hoc* per determinati servizi, caratterizzate da interfacce e testi ispirati ai *social network*, è possibile accedere a prodotti e servizi con grande comodità. L'introduzione dei nuovi canali digitali ha aumentato di gran lunga il numero delle interazioni tra cliente e banca.

Il nuovo modo di fare banca risulta, così, molto più personalizzato, intuitivo e conveniente; tramite il proprio account e gli svariati canali messi a disposizione il cliente può usufruire della molteplicità di servizi offerti dalla propria banca.

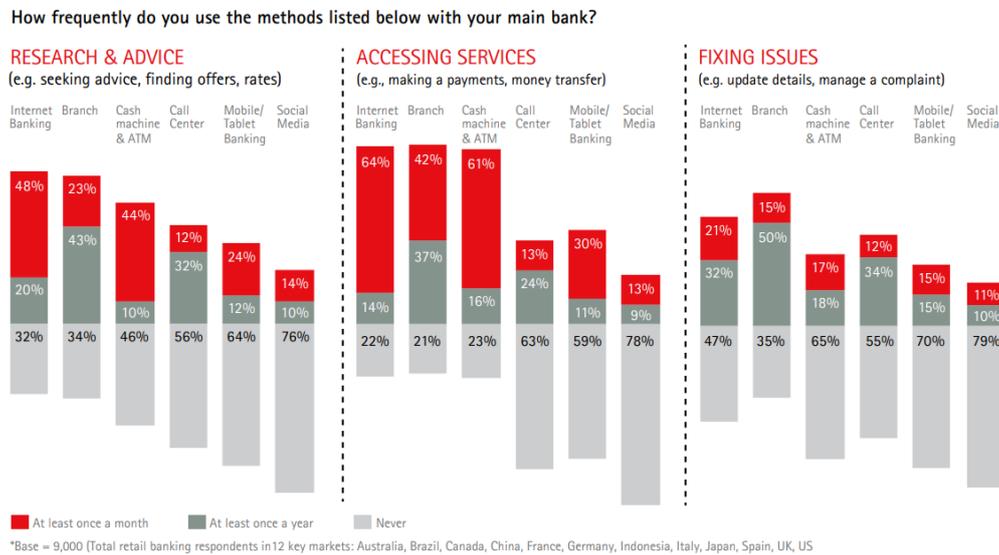
Contestualmente vengono sviluppati anche nuovi prodotti e servizi finanziari. I pagamenti possono essere effettuati online o tramite un'app, attraverso sistemi *contactless*; diventa possibile trasferire il denaro ed essere sempre informati su ogni novità visitando il sito web o utilizzando uno *smartphone*. Resoconti autonomizzati e continuamente aggiornati sulle entrate e le uscite del proprio conto possono essere consultati sotto forma di grafici o categorizzati in base a importo o data. A seconda degli scenari che si presentano e della propensione degli individui al rischio/al risparmio, possono essere mosse delle previsioni sul loro futuro andamento e possono essere fornite soluzioni *ad hoc*.

Inoltre, i clienti hanno l'opportunità di contare su un sistema di assistenza continua attivabile con un *click* o un *touch*: tramite la raccolta di dati e l'utilizzo di algoritmi questi possono essere supportati in tutte le loro attività finanziarie. Se necessario, l'account del cliente viene collegato al calendario digitale del suo consulente, per fissare un incontro faccia a faccia, nella data e l'orario preferiti.

“Accenture” nella ricerca svolta nel 2015 sul “*Banking Customer 2020*” ha intervistato 9.000 clienti scelti tra i vari mercati globali, evidenziando come per numerose attività l'*Internet banking* sia preferito allo sportello “fisico”. I canali online, infatti, sono molto utilizzati per la ricerca di informazioni e offerte (65%), nonché per aver accesso ad alcuni servizi, come il *payment* e il trasferimento di denaro (78%). I rapporti *face-to-face*

prevalgono, invece, per tutte quelle attività volte alla risoluzione di problemi (65%) (Accenture, 2015).

FIGURA 8: MOST FREQUENT BANKING ACTIVITIES BY CHANNEL



Fonte: "Banking Customer 2020: Rising Expectations Point to the Everyday Bank", 2015, Accenture

Anche le banche traggono ingenti benefici dall'IB e dal MB, raggiungendo una maggiore efficienza e raccogliendo preziose informazioni riguardo i clienti: tutto ciò aumenta la qualità del servizio, che è elemento necessario per restare competitivi sul mercato. Tuttavia, non è sufficiente la semplice creazione di un sito *web* o di un'*app*, poiché occorre considerare sia la varietà dei clienti, che possono essere più o meno esperti e aperti ai cambiamenti, e sia le grandi aspettative dei *digital savvy*. Dunque, bisogna individuare le barriere di utilizzo e offrire delle soluzioni, come maggiore sicurezza dei sistemi, facilità di utilizzo, velocità e convenienza, continui aggiornamenti da parte di un personale specializzato e, se necessario, assistenza al cliente durante la fase di adozione delle tecnologie.

2.2.2 La seconda fase del processo di trasformazione: l'adattamento tecnologico

In questa fase occorre effettuare profondi cambiamenti nelle piattaforme tecnologiche, rendendole più flessibili, in grado di integrare nuove tecnologie e di sviluppare beni e servizi del tutto nuovi.

Il passaggio dalla multicanalità all'omnicanalità è uno dei principali trend del mercato innovativo. I canali di distribuzione coinvolti sono gli stessi, da quelli più tradizionali utilizzati dalle imprese cosiddette “*brick and mortar*” a quelli implementati nell'*e-commerce*. Ciò che cambia è il modo in cui questi sono integrati tra di loro.

In un sistema multicanale le aziende (nel caso specifico, le banche) permettono ai clienti di utilizzare, nel processo di acquisto, una combinazione di canali. Questi possono essere rappresentati come dei “silos”, ognuno dei quali contiene prodotti e servizi. Vengono gestiti in modo indipendente e sono organizzati in unità di *business* o *team*, tra i quali la comunicazione è scarsa e la sincronizzazione delle attività e delle iniziative è del tutto assente. Inoltre, ogni canale ha dei propri KPI e altre metriche per la misurazione delle performance indipendenti e si concentra sulle caratteristiche del proprio target, senza considerare le altre categorie di clienti e senza sforzarsi di attrarle.

La distribuzione omnicanalale deriva dall'evoluzione della multicanalità e può essere rappresentata come una foce a delta: come l'acqua, i prodotti e i servizi attraversano i canali di vendita scelti in modo casuale e raggiungono il mare dei consumatori. (F. Betti, 2015). Il *management* è unitario, e vi è grande collaborazione, interdipendenza e comunicazione tra i *team* assegnati ai vari *channels*, garantendo l'utilizzo armonico e simultaneo degli stessi. Vengono dunque forniti servizi online e di *e-commerce* presso i punti vendita e, nel caso inverso, vengono realizzati dei *touchpoints* per supportare le attività svolte sul *web*. Nascono i servizi di “*pick-up in-store*” che permettono al cliente di prenotare il prodotto tramite Internet e di ritirarlo in negozio, si offre la possibilità di consultare *online* gli *stock* disponibili in un determinato punto vendita e di utilizzare la realtà aumentata presso gli *store* per accedere a contenuti digitali. Questo approccio richiede il sostegno di strumenti IT adeguati e di KPI che misurano le prestazioni in modo trasversale (F. Betti, 2015).

Viene offerta una *customer experience* unica e di alta qualità, con un'attenzione e un servizio di monitoraggio continuo e a 360 gradi. In quest'ottica non si distinguono più i clienti tradizionali da quelli online, poiché questi vengono racchiusi in un'unica figura che può utilizzare indistintamente le diverse soluzioni, nel momento, nel luogo e nelle modalità ritenute più opportune.

L'integrazione dei vari canali deve essere accurata e coerente, con l'obiettivo di trasmettere al cliente la sensazione di comunicare sempre con la stessa azienda e di garantire standard di trattamento sempre uguali. La sensazione che si deve percepire è proprio quella di avere una singola banca per ogni singolo consumatore. Questi elementi sono fondamentali per la sua credibilità e la fidelizzazione del cliente.

In questa fase del processo di trasformazione troviamo anche altre novità: attraverso l'implementazione della tecnologia "*chatbot*" è possibile utilizzare un *software* basato sull'intelligenza artificiale, capace di elaborare informazioni e di comunicarle al cliente con un linguaggio vocale, simulando delle conversazioni. La *Bank of America*, la *Capital One Financial Corporation*, *Barclays* e il gruppo bancario spagnolo *BBVA* vantano già qualche esperienza con tale innovazione. (Digital Banking, KPMG Advisory, 2017)

Anche nel settore bancario l'economia dei dati ha avuto il sopravvento, arrivando a parlare di "*algo banking*". I dati vengono estrapolati dai "*like*" e dai "*post*" condivisi sui *social network*, dai siti web visitati, dagli acquisti online fatti in passato, ma anche delle cronologie di navigazione. A questo punto è necessario l'utilizzo di tecniche analitiche, di *software* e di algoritmi "*self-learning*" per registrare, analizzare e processare i dati raccolti. Successivamente, attraverso un *cloud*, sono resi disponibili all'interno dell'organizzazione e accessibili indipendentemente dal momento e dal luogo. Innovazioni di questo genere non solo garantiscono una maggiore efficienza e velocità dell'intero sistema, ma fanno sì che le preferenze e le abitudini di vita di ogni consumatore vengano ben identificate; automaticamente, questo riceverà slogan pubblicitari e/o proposte di prodotti o servizi "cuciti" su di lui.

Per velocizzare l'apertura di un conto che spesso richiede grande dispendio di tempo, si potrebbe pensare all'implementazione di un robot in grado di automatizzare alcuni processi, come quello della verifica dei dati. L'intelligenza artificiale potrebbe contribuire anche alla semplificazione delle operazioni svolte nei *back office*, soprattutto quelle ripetitive come la ricerca di informazioni e garantire un migliore controllo sul punteggio di rischio delle piccole e medie banche. Grazie all'aggiornamento istantaneo dei dati, questi vengono integrati con quelli forniti dai *risk analyst*, garantendo una comprensione più chiara e approfondita del proprio portafoglio (Digital Banking, KPMG Advisory, 2017).

Per supportare i cambiamenti che caratterizzano questa fase, occorre prima di tutto che le banche diffondano una cultura digitale in tutta l'organizzazione, promuovano dei percorsi di *reskilling* e continui aggiornamenti richiesti dal mercato attuale. Oltre a ciò, devono garantire la sicurezza degli accessi e delle operazioni, poiché l'innovazione inevitabilmente comporta il rischio di cyberattacchi più complessi. L'utilizzo dei dati biometrici va in questa direzione, e consiste nel riconoscimento delle impronte digitali, delle vene della mano, della voce, dell'iride e della velocità di scrittura. A differenza delle password e dei PIN, questi non rischiano di essere persi, dimenticati, rubati, scoperti ed utilizzati da altri. La biometria può essere utilizzata anche per concludere un contratto, sfruttando la possibilità di apporvi firme digitali. Però, poiché si parla di tecnologie sofisticate, il sistema di riconoscimento è più complesso rispetto ad un semplice *username* con *password* e comporta alti costi di implementazione. Vi è poi la possibilità di impostare allarmi o SMS automatici nel caso in cui l'algoritmo di autoapprendimento intercetti attività insolite svolte con l'account di un cliente.

Un'altra tecnologia della quale si sente parlare è la *blockchain*, un libro mastro appartenente al campo della finanzia *hi-tech*, che consente di registrare tutte le transazioni che avvengono in rete. Essendo un *database* non centralizzato, ma formato da più utenti o nodi il livello di sicurezza contro gli attacchi *hacker* è molto più elevato. Esso è garantito anche dall'uso della crittografia, dalla tracciabilità dei vari movimenti e dall'immutabilità delle informazioni. Tuttavia, l'utilizzo o meno di questa nuova tecnologia è ancora molto dibattuto a livello mondiale.

2.2.3 La terza fase del processo di trasformazione: il posizionamento strategico

Arrivati a questo punto, gli istituti finanziari hanno quasi completato il loro processo di trasformazione digitale. Questa fase, andando ad impattare prima di tutto sull'intera struttura organizzativa delle banche e, successivamente, sulla loro rete di alleanze, determina i cambiamenti più drastici.

Prima di tutto, occorre semplificare i modelli operativi, in modo da creare forti interdipendenze tra le varie funzioni aziendali: non è sufficiente innovare i canali di distribuzione e le varie divisioni se poi restano indipendenti. A tal riguardo, deve essere applicata un'appropriata strategia digitale, che porti a cambiamenti strutturali in tutta l'organizzazione, dagli sportelli alla dirigenza, attraverso interfacce di programmazione

interne; in particolare si assiste alla chiusura di numerosi sportelli “fisici”, a favore della diffusione dei canali *online*, garantendo semplicità e flessibilità all’interno dell’organizzazione. Questo trend comporta da un lato la perdita di numerosi posti di lavoro, ma dall’altro l’aumento di persone impiegate nelle vendite, della consulenza specializzata e nel *customer service*. La cultura aziendale, considerata un pilastro solido e immortale, viene messa in discussione e rivoluzionata, spesso portando a resistenze interne. Tuttavia, solo con un approccio globale si può godere a pieno dei frutti della digitalizzazione e raggiungere un modello di business che sia *digital*.

Come accennato in precedenza, il concetto di integrazione non riguarda solo le funzioni aziendali, ma anche i rapporti che intercorrono tra le banche e gli attori provenienti da altri settori. Le competenze del singolo non sono più sufficienti a garantire il vantaggio competitivo che, invece, vede come elementi principali le alleanze strategiche: queste permettono collegamenti intelligenti fra diverse infrastrutture, competenze e abilità possedute dai partecipanti presenti nei vari mercati. Tramite l’implementazione di interfacce tecnologiche aperte si viene a creare un ecosistema digitale dal quale ogni attore può trarre benefici. Questi ultimi sono ingenti anche per i consumatori che, in questo modo, possono usufruire di un’immensa varietà di prodotti e servizi, raggiungendo la massima utilità.

L’intensità, la numerosità e la tipologia delle alleanze strategiche può variare a seconda dei settori e del disegno strategico delle varie imprese. In alcuni campi, i risultati di questo sistema reticolare sono già molto evidenti: si tratta di tutti quei prodotti e servizi “*smart*”, come la *smart car*, la *smart grid*, la *smart home*, fino ad arrivare alla *smart city* (*Deutsche Bank research*, 2015).

Nel settore bancario, l’alleanza strategica tra banche tradizionali e attori *technology-driven* può portare a un’offerta di qualità, altamente personalizzata.

Come emerge dallo studio condotto nel 2015 dalla Deutsche Bank, i contributi provenienti dalle banche sono molteplici e di fondamentale importanza. Esse, esperte del settore, sono detentrici di preziosissime competenze nell’ambito della valutazione del rischio, delle quotazioni e del *management*; posseggono dati di alta qualità per ogni cliente che, grazie alla ferrea regolamentazione in termini di sicurezza, sono detenuti con estrema attenzione e riserbo. Infine, gli istituti finanziari, avendo affrontato innumerevoli

shock provenienti dall'ambiente esterno, hanno sviluppato una particolare esperienza in termini di *crisis management*.

Dall'altro lato si hanno le *start-ups* innovative e i colossi del digitale: entrambi sono detentori di elevate competenze tecnologiche e strumenti all'avanguardia per l'analisi dei dati basati su algoritmi. Dal momento che in questo ambito le banche tradizionali sono ancora “alle prime armi”, alleanze strategiche di questo tipo rappresenterebbero un grande supporto per la loro attività. Stesso ragionamento vale per la digitalizzazione dei canali distributivi e dei servizi che da questa scaturiscono, potendo usufruire dell'aiuto dei maestri assoluti in questo campo.

Un esempio ci viene fornito da “*American Express*” che qualche anno fa ha avviato una partnership con la società “*Jawbone*”, leader nella produzione di dispositivi indossabili. Nel 2015 è stato presentato il *Jawbone UP4*, primo braccialetto fitness tracker abilitato anche ai micropagamenti. Un'altra alleanza strategica è stata intrapresa con *Facebook* e *Twitter* per permettere acquisti sui due *social network*.

La “*Royal bank of Scotland*” ha collaborato con una serie di *startups* innovative, mettendo a disposizione una piattaforma API per consentire loro di sfruttare in modo sicuro gli strumenti in loro possesso, al fine di creare nuovi servizi per i clienti della suddetta banca (Raghunathan and V. Maiya, 2018).

Ultimo esempio è quello di “*Ulster bank*” che nel 2017 ha organizzato un evento di tre giorni al quale hanno preso parte più di 250 esperti provenienti dai diversi settori dell'informatica, per svolgere alcune ricerche e per sviluppare idee innovative circa la banca del futuro (Raghunathan and V. Maiya, 2018). Nell'agenda non erano presenti solo argomenti come i *social media* o i *big data*, ma anche quelli più futuristici, come la valuta virtuale, la robotica, la *gamification*, i dispositivi indossabili e così via.

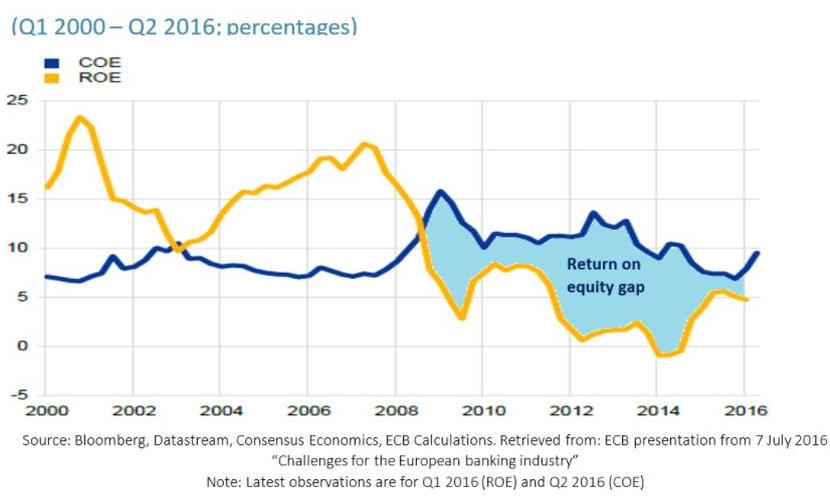
In conclusione, alcuni cambiamenti nel mondo bancario sono più o meno visibili già da ora, a seconda del grado di evoluzione di ogni banca. Quelle che si trovano in stadi più avanzati, potrebbero aver già implementato i nuovi canali distributivi *online* e via *apps*, offrendo una migliore *customer experience*; potrebbero aver messo a punto nuove tipologie di filiali, autonomizzando alcune aree come l'ufficio vendite; tra il personale assunto ci potrebbero già essere più individui specializzati in tecnologia e marketing e la

catena del valore potrebbe essere più armonizzata. Potrebbero essere utilizzati nuovi software per la raccolta e l'elaborazione di dati, nonché essere intraprese *partnership* strategiche.

2.3 Lo scenario europeo

Come è possibile osservare dai dati raccolti dalla Federazione Bancaria Europea (che riunisce 32 associazioni bancarie nazionali, per un totale di 3.500 banche), il settore in esame ha registrato l'inizio di una ripresa a partire dal 2016. L'introduzione di nuove normative e la necessità di innovare ha provocato, dal 2008, una forte pressione sulla redditività delle banche europee, portando il *cost of equity* ad eccedere il *return on equity*. Tuttavia, la ripresa delle condizioni economiche della comunità ha contribuito a stimolare anche quella del settore bancario.

FIGURA 9: RETURN ON EQUITY AND COST OF EQUITY FOR LISTED EURO AREA BANKS



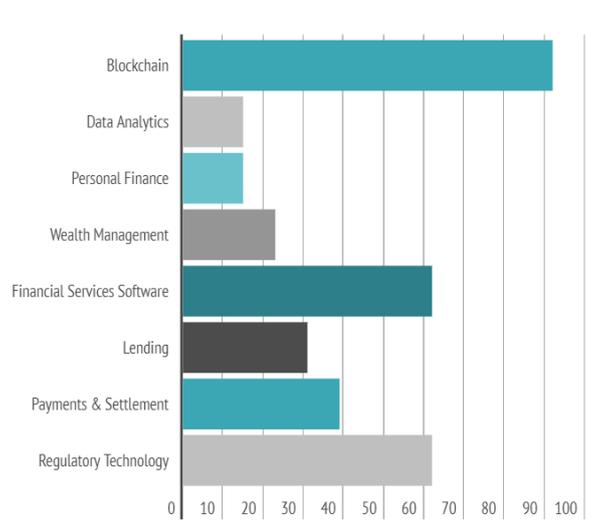
I cambiamenti nella *policy* come forte motore di crescita: la Commissione europea sta lavorando sulla realizzazione del *Digital Single Market*, con lo scopo di rafforzare la posizione dell'Europa nello scenario mondiale; si stima che il suo sviluppo potrebbe incrementare l'economia comunitaria di 415 miliardi di euro e creare 3,8 milioni di nuovi posti di lavoro. (EconomyUp.it, 2016)

Stando ai dati, la trasformazione digitale occupa una posizione molto rilevante: il 90% delle banche vedono la digitalizzazione come una priorità, avendo posto l'obiettivo di investire più di 62 miliardi di euro, entro il 2017. I maggiori sforzi vengono impiegati nell'implemento di Internet, dei *cloud* e del *mobile*, mentre esperimenti ancora isolati

vengono fatti nei campi dell'intelligenza artificiale, dell'automazione e dell'*Internet of Things*. Le banche tradizionali stanno investendo strategicamente soprattutto nelle aree dei prestiti e dei pagamenti e della gestione del patrimonio; il 62% in software per i servizi finanziari e nelle nuove regolamentazioni comprendenti anche le tecnologie innovative (*RegTech*) (*European Banking Federation*).

Gli attacchi informatici rappresentano una grande sfida e il più grande rischio dell'IT, soprattutto perché gli istituti finanziari sono tra le vittime più colpite. Negli ultimi anni non solo ne è aumentata la frequenza, ma anche il livello di sofisticazione, tanto che il 56% delle banche ha dichiarato di voler perfezionare la sicurezza informatica. L'Europa vive la situazione migliore rispetto alle altre aree del mondo; tuttavia, la percentuale più bassa di attacchi sul web viene registrata in Germania, dove comunque ammonta al 13,9% degli utenti. Quella più alta, invece, si trova in Grecia, dove il 28,21% di individui è stato vittima del *malware*. L'UE ha promosso numerose iniziative in termini di sicurezza informatica, stimando che nel 2016 sarebbero stati investiti 450 milioni di euro. Tra i vari strumenti da implementare si ha l'autenticazione biometrica e la tecnologia *blockchain*: il 92% degli istituti finanziari ha dichiarato di investire in quest'ultima e il 77% prevede di adottarla entro il 2020. (*European Banking Federation*)

FIGURA 10: INVESTMENTS IN FINANCIAL TECHNOLOGY



Fonte: "Competitiveness of European Banks and Financial Technology", *European Banking Federation*

Anche la struttura delle banche sta cambiando, poiché si è registrata una notevole riduzione del numero delle filiali e del personale, a cause dell'utilizzo sempre maggiore

di servizi digitali. Anche in questo caso, secondo il Rapporto annuale della EBF del 2017 il ridimensionamento della loro presenza fisica si sostanzia nella chiusura di 189.270 filiali, delle quali 9.100 sono state registrate nel 2016. Per quanto riguarda il personale, nel 2016 l'ammontare dei licenziamenti è stato pari a 2,80 milioni, contro i 2,85 milioni riscontrati nell'anno precedente.

Passando ad un'analisi comparata tra i Paesi, i risultati già analizzati del DESI sono coerenti con quelli riscontrati nel settore finanziario.

La Danimarca, considerata Paese pioniere della digitalizzazione, è caratterizzata dalla presenza di pochi gruppi internazionali di grandi dimensioni e tanti piccoli istituti. Il settore finanziario occupa una posizione importante in termini di *digital* e, in tal senso, si possono riscontrare numerose soluzioni e servizi IT come il “*Betalingservice*” (servizio di pagamento nazionale), la “*Dankort*” (una carta di debito) e varie soluzioni di pagamento *mobile*. Sono promosse, poi, delle iniziative al fine di avvicinare i giovani alla finanza sin dalla scuola primaria.

Anche la Svezia, in cui le banche si dividono in quattro categorie, sta vivendo un notevole sviluppo digitale. I pagamenti elettronici hanno quasi del tutto sostituito quelli effettuati con mezzi tradizionali, registrando il livello più alto in Europa e portando al declino dei contanti in circolazione. L'85% dei cittadini ha accesso a servizi bancari *online*, mentre il servizio di pagamenti *mobile*, introdotto solo quattro anni fa, registra un numero di utenti pari alla metà della popolazione.

Gli olandesi sono grandi utilizzatori di computer, *tablet* e *smartphone* per svolgere attività finanziarie. Nel 2016 il 91% della popolazione ha avuto accesso all'*online banking* e il 54% ha utilizzato un'app.

I risultati più bassi sono registrati in Bulgaria, Romania, Grecia, Cipro, Portogallo dove, solo per fare un esempio, l'*home banking* è utilizzato rispettivamente dal 5%, 7%, 25%, 28% e 31% della popolazione (Ansa.it, 2018).

2.3.1 La nuova direttiva europea sui pagamenti digitali (PSD2)

A livello europeo ultimamente si parla molto della PSD2 e cioè della direttiva europea 2015/2366, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale ed entrata in vigore il 13 gennaio 2018.

Secondo molti questa porterà alla rivoluzione del settore bancario, attraverso il ripensamento dello scenario europeo dei pagamenti, alterandone i suoi equilibri tradizionali; si prevede un forte impatto sia a livello economico che a livello sociale.

Una delle novità più importanti riguarda la nascita di una nuova categoria di soggetti che, previa autorizzazione, possono offrire servizi di pagamento: si tratta dei “*Third Party Payment Services Providers*” (TPP). Questi soggetti esterni hanno accesso ai conti dei clienti bancari, al fine di raccogliere informazioni su di essi o di elaborare un pagamento. Condividendo questi dati personali con terze parti, viene abbattuto uno dei paradigmi più importanti del sistema bancario.

La PSD2 potrebbe rivoluzionare anche le interfacce di pagamento che, fino ad ora, sono gestite dalle banche o dai fornitori di carte di pagamento, ma che potrebbero essere controllate anche direttamente dai *retailers*, dagli operatori telefonici, dai *digital providers* e così via.

Così, entrano nella scena le società *FinTech*, considerando la PSD2 una grande occasione di crescita. Queste, infatti, possono diventare *Third Party Providers* e avere accesso ai conti dei clienti, in diverse forme, sia in modalità informativa che dispositiva. Anche i colossi del digitale come *Google, Facebook, Amazon, Apple, PayPal, Samsung, Huawei, Alibaba e Microsoft*, sono attratti dalla possibilità di accedere a dati importati circa le abitudini dei consumatori, potendo disegnare il loro profilo a 360 gradi. Questi integrano nel loro *core business* alcuni servizi propri della finanza digitale. La *customer experience* viene, in questo modo, migliorata poiché i clienti avranno a disposizione una varietà di offerte, in termini di pagamenti, investimenti e prestiti, molto più ampia rispetto al passato. Le banche dovranno puntare sull'innovazione se vorranno mantenere o conquistare la fiducia dei clienti.

Il *digital payment* verrà fortemente sostenuto da una serie di provvedimenti; verrà rimosso ogni sovrapprezzo al consumatore che utilizza strumenti di pagamento elettronici e, limitatamente ad alcuni beni e servizi, sarà possibile pagare utilizzando il proprio credito telefonico; la soglia massima delle commissioni interbancarie applicate ai pagamenti sia tramite carta di debito che carta di credito verrà abbassata (rispettivamente allo 0,2% e allo 0,3% degli importi); verranno innovati anche i *devices*: oltre al *mobile payment*, già ampiamente diffuso, si parlerà dell'*Internet of things payment* e cioè di dispositivi

wearable o integrabili in altri prodotti che non solo saranno uno strumento di pagamento, ma saranno in grado di funzionare autonomamente, ad esempio gestendo l'utilizzo di un servizio e pagando solo quello effettivamente erogato.

Infine, sul piano della *cybersecurity*, la PSD2 prevede il rafforzamento delle misure di sicurezza e di protezione della privacy, affinché i pagamenti digitali e l'accesso ai dati ad essi collegati siano resi più sicuri. I controlli saranno più ferrati, attraverso la definizione di parametri che periodicamente dovranno essere verificati e l'introduzione di strumenti di autenticazione per i TTP.

2.3.2 Focus sull'Italia: “Rapporto sulle attività svolte dall'Associazione Bancaria Italiana nel 2016-2017”

In Italia, il settore bancario sta vivendo una situazione di instabilità: tra i vari motivi, vi è la nuova regolamentazione che ha avviato il processo di integrazione delle banche popolari e del credito cooperativo; l'ondata in arrivo di fusioni che contribuiranno al consolidamento del settore; numerosi adattamenti e rivisitazioni nel mondo dei pagamenti, in seguito alla PSD2, del *risk management* e delle scritture contabili, con i nuovi standard IFRS9 e Basilea II e III, dei servizi di investimento, dettati dalla MiFID2; a questi si aggiunge l'incremento della competizione nell'offrire servizi finanziari, dovuto all'ingresso nel settore di nuovi attori (Digital banking, KPMG Advisory, 2017).

Per quanto riguarda la *digital transformation*, le banche italiane *retail* hanno pianificato un percorso abbastanza lineare, in alcuni casi puntando alla rivisitazione di soluzioni esistenti. Esse hanno evitato cambiamenti *disruptive* e la trasformazione delle attività *core* si è sostanziata in pochi casi isolati: tali rivoluzioni sono considerate ancora troppo costose e ad alto rischio operativo. In realtà, l'adattamento tecnologico è da tempo visto come una leva da attivare per la crescita del settore finanziario. Tuttavia, è sempre passato in secondo piano, poiché gli adattamenti normativi e l'efficientamento dei costi, sono stati considerati delle priorità, attirando l'attenzione e i fondi disponibili. Le banche italiane hanno compreso che non possono più aspettare, poiché a livello globale la rivoluzione digitale ha già raggiunto buoni livelli. Anche se con minore velocità, hanno raggiunto dei traguardi soprattutto nel mondo dei *social media* e nella multicanalità.

Come spiegato nel “Rapporto ABI del 2017”, le nuove modalità di relazione tra banca e cliente sono state ridisegnate con l’aiuto della digitalizzazione. In collaborazione con *Kpmg Advisory* è stata analizzata la presenza sui social media delle banche e dei gruppi bancari italiani. Il campione utilizzato non è completo, ma comprende quelli rappresentativi dell’80% del settore in termini di totale attivo.

Dall’analisi risulta che i *social media* vengono ormai considerati un pilastro per le strategie di relazione e di comunicazione, tanto che nove banche su dieci ne fanno uso con una media di cinque piattaforme attive. L’83% del campione ha come finalità il consolidamento dell’immagine e/o la crescita del business. Per condividere idee, novità, inviti e considerazioni vengono utilizzati normalmente immagini, foto, testi e video. L’incremento delle funzionalità spinge gli operatori a una continua sperimentazione e a un continuo aggiornamento delle pratiche utilizzate. Il 19% di essi ha creato dei gruppi su *Facebook* per presentare tutte le nuove offerte, mentre è sempre in crescita il numero di istituti che stanno implementando applicazioni innovative come i *chatbots*: questi, sfruttando dei sistemi in grado di capire domande dalla semplice struttura, possono fornire delle risposte al cliente. Il 17% dei correntisti ha affermato di visitare pagine e profili *social*, per dialogare con la propria banca o per cercare contenuti, informazioni e risposte a eventuali dubbi. Sempre tramite i *social network* come *Facebook*, un nuovo metodo di registrazione si è ampiamente diffuso; si tratta del *livestreaming*, che permette di coinvolgere e di raggiungere un grande numero di clienti, facendoli partecipare virtualmente a conferenze, presentazioni e qualsiasi altro tipo di evento.

Oltre a ciò, l’impegno da parte delle banche italiane nello sviluppo di una cultura finanziaria è in crescita, grazie alla promozione di molti interventi educativi.

Sempre all’interno del “Rapporto ABI 2016-2017” si legge che anche la multicanalità ha acquistato grande importanza. In particolare, si è partiti dall’analisi del numero di individui che entrano in contatto con la propria banca tramite il web (*Internet o mobile banking*), il cui ammontare, nel 2016, è stato di 16 milioni e pari al 56% dei correntisti italiani. Tale valore ha subito un incremento del 3% rispetto all’anno precedente.

Gli italiani, infatti, non si accontentano più di un solo canale distributivo, ma richiedono un sistema in grado di adattarsi alle loro abitudini e che gli permetta, in base alle proprie esigenze, di passare da un canale all’altro. Per le operazioni più semplici e i pagamenti di

tutti i giorni, il 78% dei clienti usufruisce della modalità “fai da te”, mentre il ruolo delle filiali resta molto importante per le scelte finanziarie di maggiore complessità. Con una percentuale di utilizzatori pari al 54% dei correntisti, l'*Internet banking* viene classificato come canale preferito tra quelli digitali. Segue il *mobile* che, pur presentando una minore diffusione (pari al 24% dei clienti), sta registrando una crescita accelerata. Successivamente si ha la “banca telefonica” che offre il supporto per operazioni e pagamenti da parte del personale specializzato (19%).

In questo scenario, la media delle visite in filiale si è ridotta: secondo lo studio svolto nel 2016 dall'Associazione Bancaria Italiana il decremento sarebbe del 30%. Queste, essendosi adeguate ai cambiamenti in atto, hanno acquisito una nuova funzione che ha più a che fare con strumenti informatici e consulenze.

A questi cambiamenti vanno affiancate le innovazioni riguardo la *cyber security*, poiché solo in questo modo una strategia *digital* può essere sostenibile e anche in Italia il settore bancario rimane uno dei più colpiti dalle organizzazioni *cyber* criminali. Come affermato dal Rapporto Clusit 2016, redatto dall'Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica, nel primo semestre il 20% degli attacchi ha riguardato le istituzioni, il 17% i servizi *online* e *cloud*, seguiti dal 12% registrato nel *banking* e nella finanza.

Dunque, per combattere questa minaccia che può causare impatti operativi e mediatici, è necessario supportare le soluzioni altamente tecnologiche con misure di sicurezza adeguate, che riguardino le applicazioni, gli accessi e le transazioni.

CAPITOLO III – IL CASO DEL “GRUPPO BPER”

3.1 La storia

Fondata il 12 giugno del 1867 come Banca Popolare di Modena su iniziativa di individui legati alla Società Operaia di Mutuo Soccorso, nel 2017 “BPER: Banca” ha compiuto 150 anni di vita e di attività; da sempre uno dei pilastri è stata la forte connessione con le vicende economiche e sociali dei territori in cui è radicata. Sin dai primi archivi è possibile avere una chiara idea dei suoi valori guida quali la solidarietà, la solidità, il radicamento, la prudenza e lo sviluppo. (Bilancio di Sostenibilità 2017 BPER Banca). Inoltre, è da sempre stata al servizio delle esigenze di famiglie e imprese, evolvendosi negli anni e adattandosi ai cambiamenti provenienti dall’ambiente.

Nel 1882 l’Assemblea approva la trasformazione da Banca Popolare e Società Cooperativa. Negli anni a venire la sua attività si è connotata per l’impegno sociale volto allo sviluppo del territorio e per una espansione limitata al solo contesto provinciale. Infatti, è a partire dal 1973 che i suoi confini, a seguito di numerose acquisizioni di Istituti di credito emiliani-romagnoli, raggiungono una dimensione regionale. L’espansione continua e nel 1984 avviene la fusione con la Banca Cooperativa di Bologna, evento, questo, che ha portato alla sostituzione del marchio che è diventato “Banca Popolare dell’Emilia”.

Nel 1994 nasce il “Gruppo BPER” con l’obiettivo di dar vita a una realtà federale in cui le singole banche, pur mantenendo l’autonomia operativa e il radicamento sul territorio, avrebbero potuto godere dalle sinergie provenienti da un grande Gruppo. “Fra il 1994 e il 2000 vengono acquisiti o incorporati i seguenti Istituti: Banca Popolare di Ravenna, Cassa Rurale di Sicignano negli Alburni, Banca Popolare del Materano, Banca Popolare di Lanciano e Sulmona, Banca CRV – Cassa di Risparmio di Vignola, Banca Popolare di Crotone, Credito Commerciale Tirreno, Banca Popolare della Val d’Agri, Banca Del Monte di Foggia, Banca Popolare del Sinni, Banca Popolare di Aprilia, Banca Popolare di Castrovillari e Corigliano Calabro, Banca Popolare di Salerno, Carispaq – Cassa di Risparmio della provincia dell’Aquila, Banca Popolare dell’Irpinia. Negli anni successivi viene portata a termine l’acquisizione del Banco di Sardegna, si realizzano altre acquisizioni e si compiono azioni di razionalizzazione delle attività del Gruppo.” (Bilancio di Sostenibilità 2017 Bper Banca – esercizio 2016, pag. 13).

Nel 2013 si dà il via a un processo di semplificazione e razionalizzazione della struttura organizzativa, che vede la realizzazione di numerose operazioni di incorporazioni nella capogruppo Bper: Banca.

Oggi, infatti, il Gruppo è formato da quattro banche commerciali: la BPER: Banca, la Cassa di Risparmio di Bra, la Cassa di Risparmio di Saluzzo e il Banco di Sardegna; con le sue nove Direzioni Territoriali ripartite in trenta Aree Territoriali, è il sesto Gruppo bancario in Italia e i principali segmenti di mercato in cui è attivo sono il *Corporate & Investment Banking*, il *Wealth Management & Insurance*, il *Leasing*, il *Factoring* e il Credito al Consumo (Bilancio di Sostenibilità 2017 BPER Banca).

Nel 2016, in applicazione del Decreto Legge n.3/2015 “Misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti” e in seguito alla delibera dell’Assemblea dei Soci del 26 novembre 2016, ha avuto luogo la trasformazione della forma giuridica di BPER: Banca, passando da società cooperativa a società per azioni. La denominazione, da “Banca popolare dell’Emilia Romagna società cooperativa”, è diventata “BPER Banca S.p.A”.

Anche il *brand* ha rivestito un ruolo sempre più importante per la reputazione e l’immagine, e la sua percezione da parte dei clienti e dei non clienti primeggia nella promozione delle numerose iniziative di comunicazione quali campagne commerciali, la campagna TV istituzionale, iniziative di *digital marketing* e una presenza continua sui *social network* (Bilancio di Sostenibilità 2017 BPER Banca). Di seguito si riporta l’evoluzione del *brand* della capogruppo, dal 1867 in cui era la “Banca Popolare di Modena” al 2015 della BPER: Banca.

FIGURA 11: L’EVOLUZIONE NEL TEMPO DEL BRAND BPER: BANCA



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2017 BPER Banca, esercizio 2016

3.2 Le forze che hanno spinto e stanno spingendo il Gruppo BPER al cambiamento

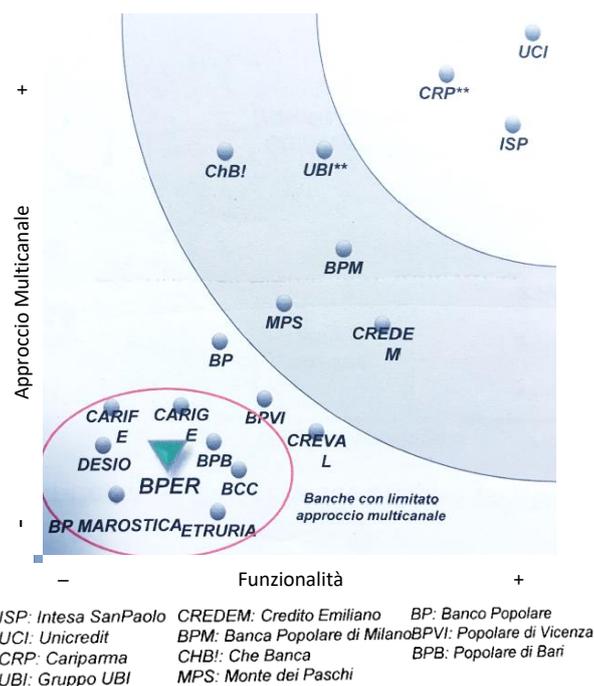
Come già affermato nel primo paragrafo del secondo capitolo, le forze che hanno spinto e stanno spingendo le banche italiane verso il cambiamento sono state generate dai mutamenti da parte della domanda e dell'offerta, dai quali, ovviamente, il Gruppo BPER non ne è stato esente. Il processo di *digital transformation* già avviato dai maggiori *competitors* diretti, le aspettative dei clienti sempre più sofisticate, le nuove normative volte a promuovere l'innovazione (come la PSD2) e l'entrata nel settore dei nuovi attori, hanno fatto sì che questo reagisse per restare al passo con i tempi e poter sopravvivere in un ambiente così dinamico.

Di recente, il Vice Direttore Generale di BPER: Banca, Pierpio Cerfogli ha tenuto una "*lectio magistralis*" ad una platea di quattrocento persone, spiegando come sarà la banca del futuro: "Il presente non esiste se non in termini gestionali, come approccio transitivo, di riflessione rapida e decisionismo spinto, per anticipare il futuro prossimo e probabile. Chi sbaglia ora ha scarse probabilità di recuperare rispetto a *competitors* che si muovono con straordinaria rapidità e su piattaforme nuove. La sfida sta proprio in questo passaggio, apparentemente banale e scontato, ma fondamentale." Ha poi continuato affermando che gli step di questo processo di sviluppo non ammettono pause, "è come una locomotiva ad alta velocità che non ha fermate".

Come è scritto nel secondo capitolo, ogni Istituto ha seguito un processo di sviluppo diverso e adatto alle proprie caratteristiche, promuovendo cambiamenti appartenenti alle tre fasi, non per forza nella loro totalità o nell'ordine lì descritto.

Dalla strategia multicanale del 2012 e dagli studi effettuati in quell'anno, è emerso che BPER: Banca, insieme al Gruppo BPER, si trovava in una posizione di forte svantaggio e arretratezza rispetto ai *competitors* diretti.

FIGURA 12: L'APPROCCIO ALLA MULTICANALITÀ DEL GRUPPO BPER



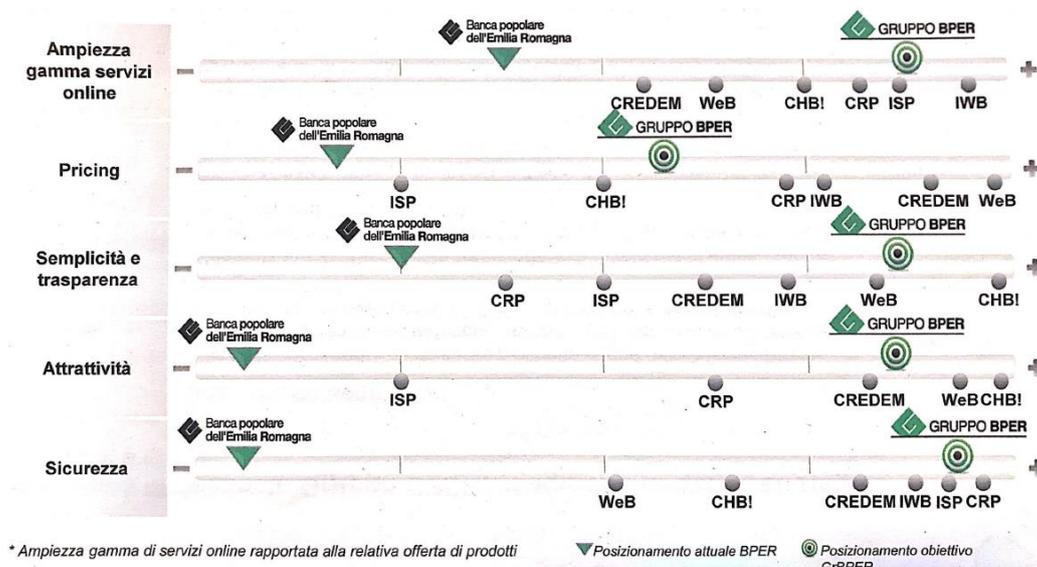
Fonte: Elaborazione Accenture su esperienze cliente

Gli investimenti selettivi e limitati sui canali remoti hanno portato un *gap* significativo in diverse aree: dalla sicurezza, non sempre adeguata ad evitare frodi e rischi di reputazione, allo sviluppo dei canali innovativi, limitato a quello *Internet* e al *Contact Center* e utilizzato solo per supporti tecnici *inbound* e con un pacchetto di funzionalità incompleto. A incrementare il *gap* vi è stata poi la mancata integrazione dei *channels* che, lavorando in “*silos*”, non trattavano i profili e i comportamenti dei clienti in modo centralizzato. Si aggiunge poi il basso livello di innovazione e attrattività dei servizi, una struttura organizzativa ancora obsoleta e competenze IT limitate e gestite prevalentemente in *outsourcing*. Infine, è da citare la mancata attenzione dedicata alla *customer experience*, non essendo contemplati strumenti e metodologie per la sua misurazione e il suo monitoraggio (La strategia multicanale 2012 – la nascita dei canali Smart – documento riservato).

Questo scenario competitivo, unito alla crescente diffusione delle innovazioni tecnologiche e alle aspettative dei clienti sempre più elevate, hanno portato il Gruppo BPER a investire maggiormente nella digitalizzazione e a promuovere iniziative a riguardo. Nel Piano Industriale 2012-2014 si parla di strategia multicanale e di alcuni progetti, tra i quali quello denominato “SMART – La Multicanalità!”. Questo, era volto al raggiungimento di alcuni obiettivi di *business*, al rafforzamento della relazione banca-

cliente, al miglioramento della qualità dei servizi offerti e, soprattutto, alla condivisione del patrimonio informativo tra i vari canali distributivi. (La strategia multicanale 2012 – nascita dei canali Smart). In questo ambito viene definito anche un posizionamento obiettivo per tutte quelle dimensioni che avevano maggiormente influito sul *gap* verso i *competitors* diretti. Esso viene riportato di seguito:

FIGURA 13: POSIZIONAMENTO OBIETTIVO GRUPPO BPER



Fonte: La strategia multicanale 2012 – nascita dei canali Smart (documento riservato)

Successivamente è stata analizzata la domanda, per comprendere in che modo i consumatori fossero cambiati e soprattutto come si potesse raggiungere ogni tipologia con una strategia commerciale pensata *ad hoc*. Nel 2012, su un totale di 1,762 milioni di clienti, l'1-2% di essi faceva parte della clientela "*prospect*". La strategia da utilizzare consisteva nell'attrarli attraverso offerte mirate, con il lancio di prodotti specifici o la promozione di iniziative *online*, focalizzando l'attenzione soprattutto su nuove coppie, giovani e individui ad alta mobilità territoriale. Il 30-35% di essi, invece, erano legati ancora al concetto di banca tradizione e prediligevano la filiale. Per questi, rappresentati da anziani e soggetti poco interessati all'utilizzo di internet, la multicanalità non era un fattore distintivo e la strategia adottata dal Gruppo è stata quella del "*no action*". Vi era poi la clientela "non utilizzatrice" dei servizi digitali, rappresentativa del 24-29% della totalità, ma comunque propensa al cambiamento: questa doveva essere educata all'utilizzo dei servizi multicanali, tramite un supporto tecnico, la promozione di corsi

online, sessioni di prova presso le filiali e così via. Di contro, il 25-31% dei clienti già utilizzava i canali remoti o aveva avuto almeno un'esperienza con questi. Questi dovevano essere "sviluppati" e incentivati all'utilizzo di essi, attraverso la creazione di prodotti o servizi dedicati e ad alto valore aggiunto, facendo leva anche sui prezzi. Infine, vi era la clientela evoluta, per un ammontare pari al 10-15% sul totale, che andava difesa attraverso la diffusione immediata di informazioni circa le novità digitali o con altre manovre difensive. Infatti, se non fossero state prese misure idonee, questa avrebbe abbandonato il Gruppo, andando alla ricerca di offerte multicanale più all'avanguardia.

Il recepimento della normativa europea PSD2 verrà analizzato di seguito nel paragrafo 3.3.2, come anche la reazione alle minacce dei nuovi *competitors*. Quest'ultima verrà trattata brevemente nel paragrafo 4.2.3 attraverso un caso esemplificativo: lo scorso anno, infatti, il Gruppo BPER ha avviato una *partnership* con il colosso digitale *Amazon*, andando a varcare le soglie di quella che nel secondo capitolo è stata definita "La terza fase del processo di trasformazione: il posizionamento strategico".

3.3 Il processo di trasformazione: la "Everyday Bank"

3.3.1 L'Omnicanalità

Il Gruppo BPER, come il resto delle banche e organizzazioni in generale, si trova ad operare in un mercato caratterizzato da un elevato livello di dinamismo e innovazione.

La *digital transformation* rappresenta per esso una grande opportunità per rafforzare e migliorare i legami con i clienti, che sono il motore di tale processo, e per garantire un livello superiore di affidabilità e qualità. La *mission* del Gruppo, infatti, è quella di aiutare gli individui a portare avanti i propri progetti e a superare le difficoltà, andando a creare un rapporto con loro che sia il più corretto e trasparente possibile.

Nel *magazine* trimestrale della BPER: Banca, uscito l'1 marzo 2016, viene riportata un'intervista all'Amministratore Delegato Alessandro Vandelli in cui il giornalista, Eugenio Tangerini, chiede di commentare i livelli di *performance* raggiunti e di delineare le prossime sfide. Alla domanda "Lei ha evocato lo sviluppo, che non può prescindere dall'innovazione. Come sarà la banca del futuro?" il CEO ha risposto: "La stiamo già costruendo, lavorando allo stesso tempo sulle nostre caratteristiche profonde e sul rapporto con il cliente. Abbiamo compiuto un'operazione importante sul nuovo brand: BPER banca piace, è una proposta al passo con i tempi. E intanto cambiano le filiali: la

sede di Reggio Emilia, ad esempio, è stata ristrutturata seguendo un *concept* moderno e coinvolgente. (...) Credo che il cliente debba essere messo al centro della relazione, libero di scegliere il canale più congeniale nel rapporto con la sua banca. La presenza fisica sul territorio rimarrà importante, ma ne cambieranno le caratteristiche: avremo più filiali strutturate, pronte a svolgere un lavoro di consulenza specializzato, con una migliore qualificazione di prodotti e servizi. Tutto ciò richiede cambiamenti, noi stiamo cercando di attuarli in modo organico. I primi risultati vanno nella giusta direzione, con un aspetto molto positivo: la grande partecipazione del personale. Si percepisce che il momento è importante, questo mi fa essere ottimista sui traguardi da raggiungere.” (*Magazine* trimestrale BPER: Banca, n. 1 marzo 2016, pag. 7).

Le parole di Alessandro Vandelli, come anche il processo di *digital transformation*, possono essere riassunte nel concetto di *Everyday Bank*: una banca che pone al centro dell’attenzione i clienti, per supportarli nella realizzazione dei propri progetti di vita; *omnicanales*, accessibile ovunque e in ogni istante attraverso *Internet* (sito, *smartphone* e *tablet*), *Contact Center*, *ATM*, *Smart Tol* e che offre personale specializzato per le consulenze. (*Everyday Bank*; Documento riservato).

FIGURA 14: LA *DIGITAL TRANSFORMATION* – L’*OMNICALITÀ*

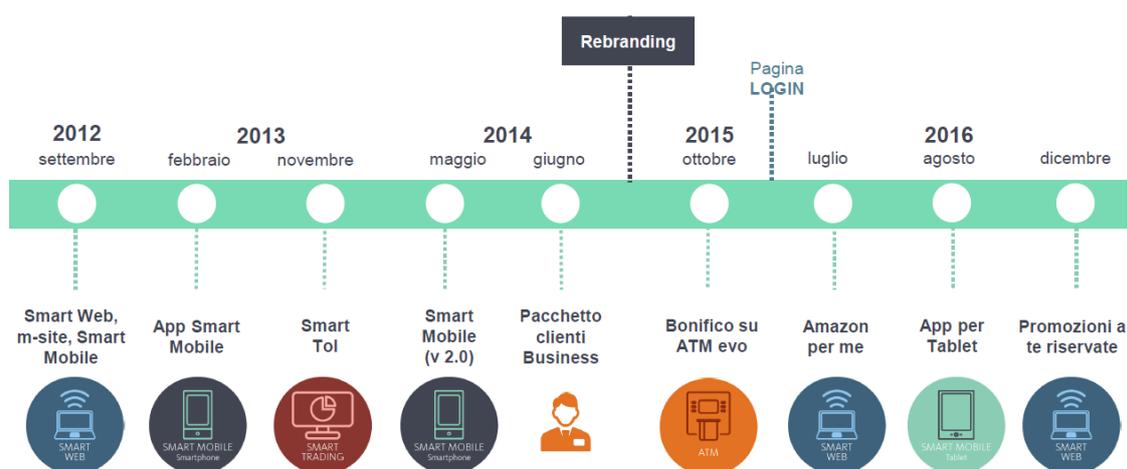


Fonte: “*Everyday Bank; Primo anno di Everyday Bank: lesson learned, progetti in corso e ambizioni per il 2018*” (Documento riservato).

Dall’analisi in chiave evolutiva dei canali *Smart* emerge che nel 2011 il Gruppo Bper ha deciso di investire nella multicanalità e che la prima fase verso la *digital transformation*

ha avuto luogo nel settembre del 2012 con l'implementazione dello *Smart Web*, seguito, nell'anno successivo, dallo *Smart Mobile*, attraverso la creazione di *app* dedicate, e dallo *Smart Trading*. Nel 2015 si è avuta la possibilità di fare bonifici tramite gli ATM, mentre nel 2016 il Gruppo BPER ha concluso una *partnership* con *Amazon.it* e ha creato *app* per *tablet*. Di sotto viene riportata una linea del tempo che descrive in modo sintetico le principali tappe dell'evoluzione digitale.

FIGURA 15: LA *DIGITAL TRANSFORMATION* – I CANALI *SMART* COME SI SONO EVOLUTI



Fonte: “Everyday Bank; Primo anno di Everyday Bank: lesson learned, progetti in corso e ambizioni per il 2018” (Documento riservato).

Arrivando al 2017, le novità hanno riguardato la firma digitale e la possibilità di sottoscrivere fondi e prestiti a distanza, tramite il *Contact Center* o in modalità *self* tramite *Smart Web*. C'è stata, poi, l'implementazione della *digital analytics* nello *Smart Web* e *Smart Mobile Banking*, nello *Smart trading* e *m-site*, nonché l'introduzione di una nuova carta conto. (“Everyday Bank; Primo anno di Everyday Bank: lesson learned, progetti in corso e ambizioni per il 2018” - Documento riservato).

A questo punto, di seguito verranno trattati singolarmente i diversi canali di distribuzione, la cui realizzazione ha permesso al Gruppo BPER di varcare le soglie di quella che, nel secondo capitolo, è stata definita “La seconda fase del processo di trasformazione: l'adattamento tecnologico”.



Con lo “*Smart Web l'Internet banking*” la banca diventa a portata di *clic*: i clienti possono svolgere operazioni e attività ovunque e in qualsiasi momento.

Questo canale è sicuro e semplice da utilizzare, pensato anche per coloro che non hanno

particolare dimestichezza con il *web*. Offre numerose funzionalità e servizi: tramite la piattaforma digitale è possibile fare bonifici in pochi secondi o recuperare i dati degli ultimi per ottimizzare ancora di più il tempo; effettuare ricariche verso tutti i maggiori operatori, pagare tasse, imposte e bollettini evitando lunghe file; effettuare altri pagamenti come il bollo dell'auto, i *MAV* e i *RAV*. È possibile ricaricare le proprie carte prepagate, conoscerne il saldo e i movimenti, richiedere e monitorare la situazione di mutui e prestiti, anche attraverso grafici esplicativi e, infine, godere del servizio di posta *online* (bper.it).

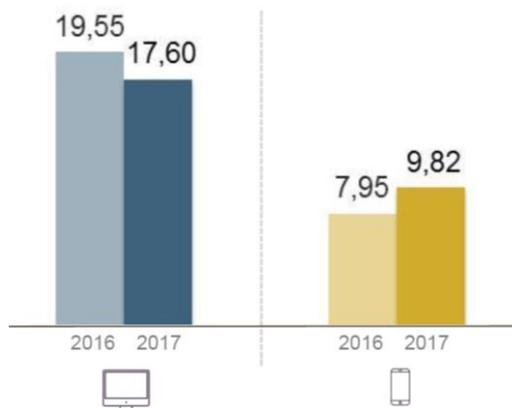


Con “*Smart Mobile Banking*” è possibile entrare in banca con un *tap*. Attraverso l'utilizzo di *app*, scaricabili sui dispositivi *iOS* e *Android*, questo canale è preferito da tutti quei consumatori che sono sempre in movimento e che navigano tramite *smartphone* o *tablet*. Come per lo “*Smart Web l'Internet banking*” anche in questo caso è possibile inviare bonifici, effettuare ricariche telefoniche, pagare bollettini (solo da *tablet*), ricaricare e conoscere i movimenti e il saldo delle proprie carte prepagate, monitorare i mutui, richiedere prestiti *online* (solo da *smartphone*) e fissare un appuntamento in filiale (bper.it).

Dallo studio effettuato presso la Direzione dell'*Everyday Bank* è emerso che nel 2017 gli accessi medi giornalieri a *Smart Web* e *Smart Mobile* sono stati pari a 161.873, un ammontare superiore del 19,4% rispetto a quello registrato nel 2016. Ciò che incuriosisce è come nel corso degli anni il secondo canale stia prendendo il posto del primo. Infatti, dei 161.873 accessi, il 45% è avvenuto tramite il *Web*, mentre il 55% tramite *smartphone*. Inoltre, se si guarda al *trend* mensile, analizzato dal 2015 al 2017, si osserva un numero di accessi sempre più elevato (39.983k, 49.484k e 59.084k), registrando tra il 2016 e il 2017 un incremento del 2% per lo *Smart Web*, mentre del 38,6% per lo *Smart mobile*. (Everyday bank; documento riservato).

Per capire in che modo stanno cambiando le abitudini degli utenti, si guardi alle principali operazioni svolte *online*: bonifico, ricarica telefonica e di carta prepagata. Se si calcola l'ammontare medio di queste per ogni individuo, comprendendo solo quelli che nel corso del 2016 e del 2017 hanno effettuato una delle tre operazioni, si ottiene il seguente risultato:

FIGURA 16: OPERAZIONI MEDIE PER UTENTE SMART WEB E SMART MOBILE – 2016 VS 2017



Fonte: “Everyday Bank; Primo anno di Everyday Bank: lesson learned, progetti in corso e ambizioni per il 2018”

Come è evidente, pur essendo il numero di operazioni medie effettuate su *smartphone* minore rispetto a quelle sul *web*, nel primo caso, però, si è registrato un incremento di 23,53 punti percentuali, rispetto al secondo in cui vi è un decremento di 9,97.



Attraverso “*Smart Trading il trading Online*” e l’*app* per *tablet* “*Smart mobile Trading*” il cliente è informato in ogni momento su cosa succede nei mercati finanziari, monitora l’andamento del suo portafoglio, gestisce gli investimenti e, se necessario, ne rinnova la strategia; può comprare e vendere titoli o simulare compravendite virtuali per testare le proprie capacità di *trading*. Inoltre, può attivare degli *alert* in modo da ricevere SMS o *e-mail* riguardo le novità sulle quotazioni dei titoli preferiti (bper.it).



Attraverso “*Smart Contact*” si entra in banca con una telefonata. Se il cliente è in difficoltà e ha bisogno di assistenza, può contare su un servizio clienti disponibile tutti i giorni, 24 ore su 24. Ma non solo: chiamando il numero verde si può usufruire di numerose funzionalità sia con l’aiuto di uno specialista, sia in modalità *self service*. Oltre alla telefonata, è possibile entrare in contatto con la banca anche via *Whatsapp* o via *e-mail*. Le operazioni messe a disposizione riguardano la richiesta di informazioni sul saldo del proprio conto corrente o della propria carta; l’invio di bonifici, ricariche del credito telefonico e di carte prepagate; la supervisione delle rate di un mutuo o di un prestito; la possibilità di bloccare la carta di credito in caso di furto o smarrimento; infine, viene offerta assistenza per l’utilizzo di “*Smart Trading il trading online*” o “*Smart Mobile Trading*”, nonché vi è la possibilità di fare operazioni di compravendita di titoli, anche tramite telefono (bper.it).

Tale canale vanta 112 dipendenti, riuniti nei poli di Modena, Avellino e Sassari e dei quali 27 sono stati assunti nel 2017. Inoltre, lo *Smart Contact* implementato dal Gruppo BPER lo scorso anno ha ottenuto due certificati che attestano la conformità agli *standard* internazionali di qualità, dettati dalle norme “UNI EN ISO 9001:2015” e “UNI EN 15838”.

Passando ai dati, nel 2017 il totale dei contatti è stato pari a 574.823, in aumento del 107% rispetto all’anno precedente. I risultati più rilevanti si osservano per le chiamate *inbound* (415.980, +208% rispetto al 2016), per le *live chat* (29.761, +907%) e per i contatti tramite *Whatsapp* (26.610, +800%) (Everyday Bank. Documento riservato).

Infine, nel 2017 il *Contact Center* è stato al centro di due novità che riguardano l’offerta a distanza di prestiti e fondi, ma che verranno approfondite nel paragrafo “3.3.3 I principali progetti del 2017”.



Gli sportelli bancomat del gruppo BPER ammontano a 1.423 dei quali 1.077 sono ordinari, 179 remoti e 167 evoluti. (Everyday Bank; documento riservato).

L’innovazione digitale si manifesta proprio in questi ultimi attraverso i quali è possibile svolgere varie operazioni in qualsiasi momento, da quelle più banali come consultare il saldo e vedere i movimenti del proprio conto corrente, fare ricariche telefoniche, a quelle



più complesse. Infatti, oggi è possibile effettuare bonifici, pagare MAV, RAV e utenze, versare contanti e assegni, a ogni ora, anche quando lo sportello è chiuso. Infine, è stato installato un ATM pilota “*drive through*” che permette

di svolgere le operazioni senza dover abbandonare l’auto (bper.it).

Questo approccio all’omnicanalità ha portato il Gruppo BPER anche al ripensamento della struttura organizzativa, in quanto, dal 2012 ad oggi, si è posta la necessità di un maggiore snellimento, efficientamento, razionalizzazione e flessibilità. Nel piano industriale del 2015-2017 era stata richiesta la chiusura di 130 sportelli, con la previsione di un’ulteriore riduzione nei prossimi anni. L’organigramma e i processi chiave del Gruppo sono stati oggetto di un’ulteriore ridefinizione, portando anche al decremento delle unità organizzative, che da 650 sono passate a 339 (Vandelli, 2017). Questa situazione è stata ribadita durante la “*lectio magistralis*” tenuta recentemente dal Vice Direttore Generale di BPER:Banca, Pierpio Cerfogli, presso l’Università degli Studi di

Salerno, dichiarando alla platea: “Abituatevi a pensare non più a due milioni i clienti, ma a due milioni di filiali digitali, che possono dialogare con le nostre 1.200 filiali fisiche”.

Questo processo di trasformazione non è stato solo a livello quantitativo, ma anche qualitativo. Come affermato durante un’intervista dal responsabile del Servizio Marketing Strategico del Gruppo BPER, Daniele Pedrazzi, sono state sviluppate tre tipologie di filiali: “Filiali autonome, filiali *hub* e filiali *spoke*. Il nuovo modello abilita la creazione di figure di gestori dedicati ai differenti modelli di servizio, che lavoreranno per offrire una relazione di maggior valore alle diverse tipologie di clientela. Il cambiamento è accompagnato da un programma organico di *change management* che qualificherà le competenze delle persone BPER: Banca, con l’intento di portare più qualità e specializzazione, unite ai tradizionali canoni di efficienza e capacità di servizio che contraddistinguono l’istituto. (...) L’esperienza del cliente nel nuovo spazio valorizza le dimensioni dell’accoglienza, della tecnologia, della scoperta, della scelta e della consulenza, grazie ad un equilibrato mix di elementi di arredo, tecnologia, comportamenti di servizio, elementi di *brand* e comunicazione.”

3.3.2 Il recepimento della Normativa Europea PSD2

Come già trattato nel secondo capitolo, il 13 gennaio 2018 è entrata in vigore la nuova Normativa Europea PSD2 che rivoluzionerà il mondo dei pagamenti, con l’obiettivo di creare un mercato unico integrato. L’impatto sarà rilevante e visibile soprattutto sull’operatività e sui modelli di *business* adottati dalle banche europee. Infatti, tra le novità, essa prevede l’abilitazione e la regolamentazione dei nuovi *players* e l’implementazione di servizi digitali innovativi nell’ambito dei pagamenti, andando a ridisegnare lo scenario competitivo.

A partire da febbraio 2017, il Gruppo BPER ha iniziato ad individuare i possibili impatti sul proprio modello di *business* ma, allo stesso tempo, ad individuare le potenziali opportunità che potrebbero emergere da questo nuovo contesto. I servizi che la PSD2 potrebbe abilitare sono l’*Account information service provider* (AISP), il *Payment initiation service provider* (PISP) e l’SCT-INST. Come già affrontato nel secondo capitolo, i primi due potrebbero essere offerti anche dai *Third Party Players* (TPP) del mercato dei pagamenti, in quanto autorizzati dalla Normativa europea (*Everyday Bank*; documento riservato).

L'*Account information service provider* raccoglie ed elabora in un'unica *dashboard* le informazioni provenienti da uno o più conti bancari, previo consenso esplicito del cliente. Quest'ultimo potrà monitorare la propria situazione finanziaria, le abitudini di spesa e le necessità finanziarie future, nonché usufruire di una serie di servizi quali la categorizzazione delle spese, il supporto nel *budgeting*, il *financial planning*, l'analisi dei rendimenti di portafoglio e molti altri.

Se il Gruppo BPER implementasse questo servizio a valore aggiunto, i potenziali benefici sarebbero visibili sia nel breve, che nel lungo periodo. Infatti, incrementando i momenti d'interazione con la clientela, si potrebbero creare nuovi flussi in entrata sia diretti che indiretti e si migliorerebbe la *retention*. Si potrebbe assistere all'avvicinamento della nuova clientela, al potenziamento della *data governance* e al rafforzamento dell'immagine del Gruppo.

Il *Payment initiation service provider*, invece, funge da tramite per l'esecuzione di un pagamento dal conto dell'utente ad un venditore. Dopo aver inserito le informazioni necessarie per l'avvio della transazione, si informa il commerciante e si realizza il trasferimento dell'importo, senza utilizzare una carta di credito.

Il terzo servizio che la PSd2 potrebbe abilitare è l'SCT-INST, un servizio che permette di effettuare bonifici istantanei, trasferendo i fondi tra correntisti dell'area SEPA nell'arco di dieci secondi. L'utilizzo dell'*Instant Payment*, disponibile anche da *mobile*, abbatterebbe le barriere e i vincoli temporali dei bonifici standard, assicurando certezza e immediatezza nell'accredito dell'importo. Sia a livello europeo che a livello italiano, alcuni Istituti si sono dimostrati già favorevoli alla sua introduzione (*Everyday Bank*; documento riservato).

I benefici sarebbero molteplici: essendo un servizio a valore aggiunto, potrebbe garantire maggiori ricavi e l'aumento della base clienti, il miglioramento della *customer experience*, l'opportunità di estendere le soluzioni di *business* ai servizi di *Instant Payment* nel P2P, P2B e B2B e di coinvolgere l'intero mercato europeo.

Dunque, individuato il nuovo scenario e le possibili novità, ogni Istituto definisce il proprio posizionamento obiettivo e ne determina le opzioni strategiche adeguate. Queste considerazioni vengono fatte anche in base al valore aggiunto dei prodotti e dei servizi

che si intende adottare e all'apertura ai dati. In questo momento il Gruppo BPER è impegnato proprio in tale attività, considerando sia il tempo necessario per lo sviluppo di determinate innovazioni e sia le risorse necessarie per gli investimenti tecnologici.

3.3.3 I principali progetti del 2017

Nel 2017, il Gruppo BPER ha assistito a notevoli progressi nel campo del digitale, puntando al miglioramento della *customer experience* e dell'efficienza interna e promuovendo numerosi progetti.

Il primo che merita attenzione è il “*Personal Financial Management*”, uno strumento che si pone al fianco del cliente per aiutarlo a comprendere le proprie abitudini di spesa. Questo categorizza automaticamente le diverse tipologie di spesa, permette di controllare i movimenti di conti e carte, di monitorare i budget del cliente, di personalizzare i movimenti con *tag* e commenti, di usufruire di statistiche settimanali tramite grafici aggregati per categoria di spesa.

Tale servizio è rivolto a tutti i “clienti *Smart*”, senza distinzione di pacchetto ed è utilizzabile sia dal *web* (nella funzionalità “*Money*”) e sia dall'*app* “*Smart Mobile My Money*” (bper.it). I benefici sono visibili sia per i clienti che per la Banca. Nel primo caso, infatti, questi hanno una maggiore consapevolezza della propria situazione finanziaria, possono contare su un supporto per il raggiungimento di determinati obiettivi e possono gestire le spese con maggiore semplicità. Dall'altro lato, le banche rafforzeranno la fidelizzazione del cliente, rivestendo un ruolo fondamentale nella pianificazione delle spese di breve e medio termine e aiutandoli nelle decisioni chiave. A ciò si aggiunge la possibilità di incrementare le occasioni di *up-selling e cross-selling*, nonché di approfondire la conoscenza del consumatore, al fine di migliorare continuamente l'offerta e di renderla sempre più personalizzata. (“*Everyday Bank*” - Documento riservato).

Altro progetto di rilievo nasce a supporto *dell'e-commerce* e accompagna il Gruppo verso il raggiungimento di quella che nel secondo capitolo è stata definita “La terza fase del processo di trasformazione”; si tratta, infatti, della *partnership* con *Amazon* che ha permesso l'installazione degli *Amazon locker* (per ritirare i prodotti acquistati *online*) presso alcune sedi e filiali di BPER: Banca. I lavori, iniziati nel marzo 2017, hanno portato già risultati soddisfacenti in termini di pacchi consegnati. La realizzazione di

questo progetto potrebbe avere riscontri molto importanti, poiché l'indice di gradimento da parte dei clienti che hanno utilizzato il servizio in generale (compreso questo in esame) è risultato essere elevato. Inoltre, tale *partnership* potrebbe rappresentare un modo innovativo per accelerare il processo di fidelizzazione del cliente, ma anche per far conoscere il *brand* e avvicinare nuovi potenziali clienti (*Everyday Bank*; documento riservato).

Sempre a supporto *dell'e-commerce*, per gli utilizzatori del servizio *Smart Web* l'*Internet banking* è riservata la possibilità di consultare una lista costantemente aggiornata dei prodotti più venduti su *Amazon.it* e di usufruire di sconti speciali e promozioni, tramite *coupon*.

Il terzo progetto del 2017 consiste nella vendita di nuovi prodotti e in particolare della Carta Conto, una prepagata collegata ad un codice IBAN, anche per il cliente che non è in possesso di un conto corrente. È uno strumento facile da utilizzare e flessibile, ma allo stesso tempo sicuro. I clienti possono monitorare le loro operazioni tramite l'*Internet banking*, gli sportelli ATM, il servizio clienti, gli SMS o in filiale. La *customer journey* viene migliorata: infatti, l'individuo che navigando dal suo *smartphone* decide di comprare la Carta Conto *online*, può procedere all'acquisto inserendo i suoi dati anagrafici, l'indirizzo di spedizione in cui vuole ricevere il pacco e personalizzare il *layout* scegliendo il colore preferito e il pacchetto più adatto alle sue necessità. Per mezzo di un processo "*paperless*", firma digitalmente tutte le documentazioni e può attivare il servizio di videoriconoscimento tramite la *webcam* del PC o l'app *Smart ID*; dopo pochi giorni riceve la carta.

Andando avanti con la descrizione dei progetti che hanno caratterizzato il 2017 (in fase di attuazione), viene proposta una nuova modalità di sottoscrizione a distanza di prestiti personali. Il cliente che riceve un'offerta da parte di un operatore del *Contact Center*, può concludere la sottoscrizione del prestito apportando la firma digitale su *Smart Web*. Tale operazione può essere effettuata anche in modalità *self*: l'individuo, infatti, può simulare il prestito e scegliere autonomamente la tipologia più adatta alle sue esigenze; una volta accettata l'offerta e ricevuto l'esito della delibera da parte della banca, firma il contratto digitalmente e riceve l'accredito dell'importo desiderato ("Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario").

La *digital analytics* approda anche nel Gruppo BPER. A tal proposito, il Responsabile della Direzione *Everyday Bank* di BPER: Banca, Diego Rossi, durante un'intervista ha affermato che "Buona parte di quello che ci serve lo abbiamo già, va solo rivisto in chiave digitale. E i dati sono certamente uno di questi *asset*: lavorarli con logiche di "*big data*" per meglio comprendere le reali esigenze del cliente è una via. Migliorare la propria capacità di comprendere per poi potersi proporre in modo puntuale e personale, è certamente un modo per avvicinarsi all'aspettativa del cliente. Su questo ci stiamo già lavorando e la nostra attenzione è particolarmente elevata".

Infatti, con l'implementazione di sistemi di *digital analytics*, diventa possibile la raccolta e lo studio dei dati *online*, la misurazione della *performance* dei canali remoti e l'analisi del comportamento degli utenti sui propri siti e *app*. Inoltre, essi permettono di individuare i possibili interventi per l'ottimizzazione di questi ultimi, modificando le pagine o i processi che registrano un maggior tasso di abbandono o risolvendo tempestivamente eventuali malfunzionamenti. Lo strumento adottato è il "*Google Analytics 360 Suite*": Ad esempio, i clienti che hanno mostrato interesse in un prodotto, effettuando una o più simulazioni, e che successivamente non hanno proseguito l'operazione, possono essere ricontattati dal *Contact Center* o dalla filiale. Il Gruppo BPER, inoltre, sta lavorando sullo sviluppo di altri strumenti di *digital analytics* che permettano lo svolgimento di ulteriori analisi.

Il monitoraggio del traffico e delle *performance* dei siti e delle *app*, invece, avviene attraverso una *dashboard* interattiva, che si aggiorna automaticamente una volta al giorno e sempre consultabile *online*. ("Everyday Bank; Primo anno di Everyday Bank: lesson learned, progetti in corso e ambizioni per il 2018" – Documento riservato).

L'ultimo passo che il Gruppo BPER ha fatto nel 2017 sta proprio nella presa di coscienza che adottare un approccio strutturato è fondamentale. Affinché la *digital transformation* si consideri efficace è necessaria la promozione di un programma di sviluppo dedicato che sia continuativo e organico, la creazione di una regia centralizzata che coordini e monitori le azioni e un *team* di supporto in Filiale che funga da *digital assistant*.

Allo stesso tempo anche la diffusione di una cultura digitale è ritenuta di fondamentale importanza, dovendo avvicinare i dipendenti all'utilizzo degli strumenti innovativi ed educare i clienti all'uso sempre più intenso dei nuovi canali distributivi e dei

prodotti/servizi offerti tramite questi. Proprio questo concetto è stato spiegato durante un'intervista al responsabile della Direzione *Everyday Bank* di BPER: Banca, Diego Rossi, il quale ha affermato che far propria la cultura del digitale è un elemento decisivo per poter pensare digitale. Ha poi continuato: “Questo aspetto, che tocca le risorse umane e le politiche di *change management*, è da sempre per BPER: Banca un punto di grande forza e proprio su questo si sono avviati dei processi di “digitalizzazione culturale”, oltre all’inserimento di profili provenienti dalle nuove “professioni digitali (...). Essere digitali vuol dire, tra le altre cose, cambiare i propri processi, come quelli di selezione.”

A conferma di queste parole, è in corso la diffusione nel Gruppo di figure che siano il punto di riferimento per i colleghi in tema di digitalizzazione. Questi, infatti, hanno il compito di comunicare tutte le novità e gli aggiornamenti e di avvicinare i dipendenti al concetto di *omnicanalità* affinché diventi di uso comune; inoltre, sono aperti alla condivisione di eventuali spunti per effettuare miglioramenti. La comunicazione interna avviene tramite l’invio di *e-mail* periodiche che mostrano in anteprima i progetti digitali di prossimo rilascio, *newsletter* che propongono articoli riguardo le principali innovazioni e una piattaforma digitale (“*Everyday Bank*; Primo anno di *Everyday Bank*: lesson learned, progetti in corso e ambizioni per il 2018” - Documento riservato).

3.4 Risultati, premi e riconoscimenti

La solidità della base clienti e la loro forte fidelizzazione sono fattori fondamentali per la sostenibilità futura del Gruppo BPER. Il *magazine* trimestrale della BPER: Banca, uscito il primo marzo 2016, afferma che, nonostante la profonda incertezza provata dai consumatori riguardo la sicurezza del sistema bancario italiano, il legame tra clienti e banche va rafforzandosi, mostrando un elevato livello di soddisfazione.

La situazione attuale porta gli istituti di credito a dover rispettare alcuni *standard* di solidità, di correttezza e di adeguatezza di prodotti e servizi, ma non solo: occorre soprattutto saper differenziarsi e sviluppare caratteristiche distintive. Proprio per questo la capogruppo BPER: Banca svolge un’attività continua di monitoraggio sulla tipologia delle relazioni con i propri clienti ed è impegnata nella costante ricerca di punti di forza e capacità distintive. A tal proposito, già nel 2010 è stato attivato un programma di ascolto sistematico delle opinioni dei consumatori, con il fine di portare avanti delle indagini, continuative e per diversi target, riguardo la *customer satisfaction*.

Un'analisi qualitativa viene svolta anche attraverso interviste in profondità, *focus group* e altri metodi, con l'obiettivo di creare nuovi prodotti e servizi. Un esempio del tutto digitale può essere quello della *panel community* chiamata "La Piazza- Le tue idee, la tua banca". Questo nuovo strumento è stato implementato dalla BPER Banca nel 2017 e consiste in una piattaforma digitale ospitante un campione di massimo 5.000 clienti di ogni età (dai 18 ai 70 anni). Questa nasce con l'idea di ascoltare le loro opinioni e di collaborare (attraverso strumenti come test pre e post lancio di prodotti o servizi, test per la comunicazione *etc*), di analizzare i diversi comportamenti di acquisto e consumo e di creare un luogo in cui è possibile condividere opinioni ed esperienze con gli altri partecipanti. Dato che queste informazioni sono preziose per il continuo miglioramento e adattamento, è previsto un sistema di premi e incentivi.

L'importanza di questi studi viene riscontrata anche nella comprensione di quali siano le aree di miglioramento, in modo da avviare specifiche iniziative di consolidamento competitivo.

Nel 2015 BPER: Banca e l'istituto di ricerche di mercato Doxa, hanno condotto un'analisi sulla soddisfazione della clientela *Retail*, intervistando 4.000 clienti privati e 3.500 imprese. Gli ambiti misurati riguardavano il personale, la filiale, i prodotti, i sistemi comunicativi, l'affidabilità, la reputazione, la vicinanza al cliente, la correttezza, la coerenza nel tempo e la territorialità. Il risultato è stato un indice di soddisfazione pari a 77 su 100 per i privati e 71 per le imprese.

In particolare, i voti più alti attribuiti dai due gruppi di clienti si riscontrano nella correttezza e nel rispetto dei patti (rispettivamente 80,8 e 75,8), nella coerenza dimostrata nel tempo (78,1 e 73,1) e, elemento molto interessante ai fini di questa analisi, nell'innovazione e nello stare al passo con i tempi (75,6 e 69,9). Risultato altrettanto curioso è che, nonostante la crescita continua dei clienti che affermano di svolgere la maggior parte delle operazioni *online*, il canale favorito rimane la filiale. Essi ritengono che il legame relazionale riveste ancora un ruolo importantissimo e che nel caso BPER questa convinzione è rafforzata dalla professionalità e dalle competenze elevate del personale, ma anche dalla cordialità e dalla capacità di ascolto dimostrate (*Magazine* trimestrale BPER: Banca, num 1 marzo 2016, pag. 9).

Gli sforzi sostenuti e i traguardi raggiunti dalla BPER: Banca e dal Gruppo di cui ne è a capo non sono stati riconosciuti solo dai clienti, ma sono stati anche oggetto di premiazioni.

Premio recentissimo è stato quello vinto dal sito *internet* bper.it, che ha ottenuto il primo posto alla diciannovesima edizione dell'*Interactive Key Award*, nella categoria “Finanza, Assicurazioni, Consulenza e Ricerca”. Durante questo evento, dedicato alla comunicazione *all digital* su *web* e *mobile*, viene premiata la creatività che, insieme all'innovazione tecnologica, punta a migliorare l'efficacia, la qualità tecnica e l'estetica dei canali *online*. Come si legge sul sito stesso BPER: Banca “ha rinnovato la sua immagine digitale restando fedele al proprio posizionamento di marca: una banca vicina alle persone e aperta al dialogo” (<https://www.bper.it/-/premio-ika-2018-a-bper-banca-il-primopremio>). Infatti, i punti di partenza sono stati proprio i bisogni e le esigenze sempre nuove dei clienti, creando un sito che fosse al passo con i tempi, innovativo, accessibile da tutti i *device* e soprattutto capace di agire e reagire in base al grado di esperienza degli utenti.

Andando indietro di qualche anno, altre premiazioni che meritano attenzione sono quelle che hanno avuto luogo durante la quindicesima edizione della manifestazione nazionale “MF Innovazione Award 2015”. In questa occasione, il prodotto BPER “*Innovfin*” ha ottenuto il primo posto nella categoria “servizi di finanziamento per imprese”. Questo consiste in un programma di finanziamenti che, beneficiando del supporto del Fondo Europeo per gli Investimenti strategici, dà sostegno a tutte quelle imprese che promuovono progetti innovativi, investono in Ricerca & Sviluppo, sono minacciate da un alto rischio tecnologico e che implementano brevetti.

Durante la stessa manifestazione, anche il portale Bperestero.it è stato premiato, ottenendo il terzo posto nella categoria “servizi digitali non finanziari”. Si tratta di una piattaforma digitale integrata, ideata per tutte quelle aziende che vogliono esportare e che necessitano di risposte semplici e concrete ai loro quesiti. Questa, infatti, offre supporto per l'individuazione dei mercati e delle strategie più adeguate, garantendo una *user experience* unica e altamente innovativa (Eugenio Tangerini, 2016).

Nonostante i numerosi progressi fatti, nello scenario italiano ci sono Gruppi e Banche che hanno raggiunto livelli ancora più elevati, disponendo di risorse economiche elevate e

adeguate a supportare investimenti di maggiore portata, essendo di dimensioni più grandi e più solide. I ritardi con cui il Gruppo BPER si è attivato non possono essere trascurati e sono tuttora visibili. Ciò che conta però è che, con le risorse finanziarie a disposizione, sia stato avviato il processo di innovazione digitale e che sia stato accolto dai dipendenti, che i risultati siano positivi, e che vi sia un'evoluzione continua e sempre più accelerata.

Conclusioni

Alla luce degli studi effettuati e degli aspetti evidenziati, è chiaro che tutte le attività economiche, pur se con ritmi e intensità diverse, stanno diventando sempre più digitali. Il fenomeno, ormai, appare inarrestabile e l'unico modo per restare in vita ed essere competitivi è procedere alla stessa velocità dei cambiamenti nel mercato.

L'importanza di tale trasformazione è molto elevata, in quanto, come ripetuto più volte, i benefici che ne derivano sono innumerevoli. Le imprese possono godere di grande efficienza, precisione e accuratezza nelle decisioni, di flessibilità e velocità di risposta ai cambiamenti provenienti dall'ambiente; della riduzione dei cicli innovativi e del *time to market*, di margini di errore minori, della possibilità di sviluppare prodotti o servizi sempre più complessi, ma che diventano di massa. Le piccole imprese possono competere su scala globale e attingere a risorse provenienti dai mercati internazionali. Attraverso la raccolta e l'analisi dei *big data* vengono create delle offerte altamente personalizzate: il cliente, essendo messo al centro dell'attività d'impresa, vive una *customer experience* di alta qualità che non esiterà a ripetere, che innalzerà il suo grado di fidelizzazione e, attraverso un passaparola o la condivisione di opinioni sui *social network*, *blog* e *forum*, porterà nuovi clienti e maggiore redditività all'impresa.

Il mondo delle banche non è rimasto al di fuori di questi cambiamenti, nonostante le difficoltà derivanti dalla crisi finanziaria, dalle nuove normative e da consumatori sempre più digitali e con aspettative sempre più sofisticate. A tal proposito, è stato avviato un processo di trasformazione che dia loro la possibilità di rimanere competitive sul mercato: la banca del futuro sarà digitale, omnicanale, personalizzata, semplificata, sicura e trasparente. Si servirà dell'intelligenza artificiale e di un servizio proattivo, nonché di innovazioni *disruptive* come la *blockchain*, i *software robot* e "i computer cognitivi" che utilizzano algoritmi di auto-apprendimento.

Tuttavia, questo scenario presenta non pochi rischi. Affinché si possa godere interamente dei frutti derivanti dalla digitalizzazione, è necessario che banche, istituti finanziari e ogni tipo di organizzazione in generale, non mirino solo alla creazione di modelli e processi a valore aggiunto, ma intervengano soprattutto sulla struttura, aspetto spesso sottovalutato. I confini tra unità organizzative dovrebbero diventare sempre più labili, promuovendo la partecipazione all'intero processo di tutti i responsabili decisionali e non solo dei reparti

IT. Inoltre, un *network* di imprese che cooperano e comunicano tra di loro, scambiando informazioni, innovazioni e conoscenze strategiche, può portare a una crescita continua ed esponenziale. Ovviamente, però, queste devono co-evolvere e andare nella stessa direzione e nessuna deve rimanere indietro: tutte devono contribuire alla creazione di valore, sfruttando le sinergie derivanti dalle forti relazioni coltivate e beneficiando della totalità delle innovazioni. Nel caso specifico delle banche e degli istituti finanziari, questo si tradurrà in una stretta collaborazione anche con società *Fintech* e colossi del digitale, con la sfida principale di mantenere alta la sicurezza sui dati dei clienti.

Alla luce dell'analisi sul settore bancario svolta a livello europeo, si è osservato che l'Italia registra un forte svantaggio, posizionandosi in fondo alle classifiche nella maggior parte dei casi. Per ridurre questo *gap*, sarebbe necessario velocizzare il processo di integrazione con i sistemi bancari continentali promuovendo una convergenza dei modelli di *business* sempre maggiore. Tuttavia questo processo è lungo e tortuoso, soprattutto se si considera che il sistema bancario italiano è formato da una miriade di Banche Territoriali che, se da un lato mirano ad espandere i loro confini anche attraverso fusioni e acquisizioni, dall'altro vogliono mantenere la loro indole naturale che le lega inesorabilmente ad una realtà locale e a un rapporto diretto col cliente.

Quello delle banche e degli istituti finanziari è un settore per lo più tradizionale e minacciato su più fronti che, nonostante ciò, si sta sforzando di cavalcare l'onda dell'innovazione digitale. Da un lato queste sono tenute a rispettare normative, regolamentazioni e standard ferrei, che negli anni hanno richiesto l'utilizzo di ingenti risorse e una maggiore attenzione. Dall'altro, dovrebbero destinare maggiori fondi all'innovazione e trattarla tra le priorità, attraverso un lavoro costante sull'evoluzione della cultura aziendale; la struttura delle banche, infatti, è particolarmente gerarchica e spesso comporta la mancata apertura ai cambiamenti e all'approvazione da parte dei *manager* alla rivisitazione della struttura e dei processi. In questo scenario, però, non bisogna ignorare l'impatto sull'occupazione e sul progressivo mutamento delle figure professionali richieste. Occorre salvaguardare i posti di lavoro, accompagnando questa fase di transizioni con percorsi di *reskilling*, per evitare conseguenze disastrose.

Il Gruppo BPER è un buon esempio di questo scenario di trasformazione. Pur non occupando i primissimi posti nella classifica italiana per dimensione e risorse, ed essendo

partita in ritardo rispetto ad alcuni *competitors*, oggi è interprete della politica del continuo reinventarsi, sostenendo una corsa incessante verso il miglioramento e puntando molto all'aggiornamento della formazione del personale. Inoltre, è stato capace di continuare a garantire una consistente attenzione alle relazioni con il cliente e una forte territorialità, pur aprendo la sua struttura a nuove *leadership*, come quella avviata nel 2017 con il colosso *Amazon*.

Il presente elaborato finale lascia ancora molti spunti di riflessione, evidenziando le basi dello scenario che si sta presentando. Nonostante ciò il futuro delle banche è ancora incerto e nessuno sa precisamente quale sarà la reale direzione che verrà presa. L'unica certezza è il ritmo di percorrenza: le banche sono ormai treni ad alta velocità che non prevedono fermate.

Bibliografia e sitografia

Capitolo I – *La Digital Transformation*

“Cosa è la digital transformation e i suoi 6 pilastri”, 2 dic 2016, <https://www.startupbusiness.it/cose-la-digital-transformation-e-i-suoi-6-pilastri/89908/>

“Digital Economy and Society Index (DESI) 2017 – Italia”, [file:///C:/Users/Utente/Downloads/ItalyDESIcountryprofile%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Utente/Downloads/ItalyDESIcountryprofile%20(2).pdf)

“Digital Economy and Society Index (DESI)”, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

“Il customer journey: un viaggio nella relazione tra cliente e impresa”, 28 lug 2017, Bassilichi Nexi Group, <http://www.bassilichi.it/blog/2017/07/28/customer-journey-un-viaggio-nella-relazione-cliente-impresa/>

“Industria 4.0: un confronto internazionale”, 2015, Staufen, <http://www.tecomeeting.it/wp-content/uploads/1.STAUFEN.pdf>

“Industria 4.0 Sulla strada della fabbrica del futuro. Qual è la situazione dell'Italia?”, 2015, Staufen, <https://www.staufen.it/it/news-eventi/news/article/2015/09/industria-40-sulla-strada-della-fabbrica-del-futuro-qual-e-la-situazione-dellitalia/>

“Investimenti Digital Transformation nelle aziende italiane”, 23 mar 2018, Web Digitalic, <https://www.digitalic.it/economia-digitale/investimenti-digital-transformation-aziende-italiane>

“Piano nazionale Industria 4.0. Investimenti, produttività e innovazione”, 21 sett 2016, Ministero dello Sviluppo Economico, http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Piano_Industria_40.pdf

“Shared Action Plan. Industrie du Futur, Industrie 4.0, Industria 4.0 in France, Germany, Italy”, 20 giu 2017, <https://www.plattform-i40.de/I40/Redaktion/EN/Downloads/Publikation/shared-actionplan-fr-de-it.html>

“What is digital transformation?”, The Enterprisers Project, <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>

“L’Era del Digital Business: Ampliare i confini aziendali”, 2015, Accenture, <https://www.confindustria.ud.it/upload/pagine/Industria%2040/II%20tema%20quarta%20rivoluzione%20industriale/Accenture-Era%20Digital%20Business%20-%202015.pdf>

A. Seregini, “Industria 4.0: I contorni di una rivoluzione”, mar 2016, Energia Media

A. Andal-Ancion, P. A. Cartwright e G. S. Yip, “The Digital Transformation of Traditional Business”, 15 lug 2003, Summer 2003 Magazine

A. Botticini, A. Pasetto, Z. Rotondi, “Sviluppo e prospettive dell’industria 4.0 in Italia e ruolo strategico del credito”, 2016, Rivista Argomenti

D. Bertani, “Digital transformation”, 22 nov 2017, Digital-coach

F. Lazzarino, “La relazione impresa-consumatore e il valore aggiunto del customer service”, 10 feb 2017, Silicon Make App

M. Moschin, “Come il digitale sta cambiando la relazione aziende-consumatori in chiave consumistica”, 02 ott 2015, Agenda Digitale eu

P. Tullini, “Economia digitale e lavoro *non-standard*”, vol.2, no.2, 2016, ISSN: 2421-2695

P. Valdes, “La leadership manageriale nell’era della trasformazione digitale (e oltre)”, 10 gen 2018, Harvard Business Review Italia

Capitolo II – La *Digital (R)evolution* del Settore Bancario

“Banking Customer 2020: Rising Expectations Point to the Everyday Bank”, 2015, Accenture, https://www.accenture.com/t20150724T053942Z_w_/it-it/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_7/Accenture-Banking-Customer-Transcript-071415.pdf

“Competitiveness of European Banks and Financial Technology”, European Banking Federation, <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/competitiveness-of-european-banks/>

“Digital Banking - Le sfide per il sistema bancario tra esigenze dei consumatori, rivoluzione digitale e nuovi competitor”, KPMG,

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/03/KPMGDigitalBanking2017.pdf>

“Digital Banking Index, 19 milioni di italiani usano il conto on line (e cresce il mobile)”, 09 mar 2018, EconomyUp.it

“Rapporto sulle attività svolte dall’Associazione Bancaria Italiana nel 2016-2017”, https://www.abi.it/DOC_ABI/Organi/Assemblea/RapportoABI2016-2017_WEB.pdf

B. Raghunathan e R. V. Maiya, “SMACing the Bank: How to Use Social Media, Mobility, Analytics and Cloud Technologies to Transform the Business processes of Banks and the Banking Experience”, 2018

C. Cuesta, M. Ruesta, D. Tuesta e P. Urbiola, “The digital transformation of the banking industry”, 2015, BBVA Research

S. Kamra, “Digital Transformation in Banking – The future of Banking”, 2014, Happiest Minds Technologies

T. F. Dapp, “Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector”, 11 nov 2014, Deutsche Bank Research

T. F. Dapp, “Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems”, 9 giu 2015, Deutsche Bank Research

Capitolo III – Il caso del “Gruppo BPER”

“Bilancio di Sostenibilità 2017 Bper Banca – esercizio 2016”, 2017, Bper: Banca, https://www.bper.it/documents/33222/0/BPER_banca_2017_BILANCIO_WEB.pdf/60ab6100-0e25-6a62-3886-dbf42b2ff680?t=1508837201292

“Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario – redatta ai sensi del D. Lgs 254/2016”, 2017, Bper: Banca, https://www.bper.it/documents/33222/160159/DEFINITIVO_Gruppo_BPER_2017_web.pdf/00954415-1926-c6e8-82ae-72a79d4809f7?t=1523266355820

“E a Salerno una lectio magistralis racconta cosa dovrà cambiare allo sportello”, Intervento di P. Cerfogli

“Innovazione e sostegno all’export, due premi al Gruppo BPER”, Magazine trimestrale BPER: Banca, numero 1 mar 2016.

“La strategia multicanale 2012 – la nascita dei canali Smart”, Documento riservato

“Premio IKA 2018: a BPER Banca il primo premio”, <https://www.bper.it/-/premio-ika-2018-a-bper-banca-il-primo-premio>

“Vandelli (Bper): Entro il 2017 riduzione del 10% delle filiali. Nuove chiusure nel prossimo piano”, 7 ago 2017, citywire.it

D. Rossi, “Everyday bank – Omnicanalità”, 2017, Documento riservato

D. Rossi, “Everyday Bank; Primo anno di Everyday Bank: lesson learned, progetti in corso e ambizioni per il 2018”, 2018, Documento riservato

E. Tangerini, “Un Gruppo bancario solido e pronto per crescere ancora”, Magazine trimestrale BPER: Banca, numero 1 mar 2016.