

Dipartimento di Impresa e Management

Tesi di Laurea Triennale

Cattedra di Economia e gestione delle Imprese

LA FUNZIONE MARKETING E LE NUOVE TECNOLOGIE

RELATORE:

Prof.ssa Francesca Romana Arduino

CANDIDATO:

Giulio De Marco

Matricola: 226191

Indice

Introduzione.....	4
-------------------	---

Capitolo 1: Il Marketing 4.0

1.1 Un nuovo approccio al Marketing.....	6
1.2 Fattori contingenti: La Globalizzazione e le nuove Tecnologie.....	7
1.3 Sfide ed Opportunità.....	9
1.4 Possibili implementazioni del Marketing 4.0.....	11

Capitolo 2: Analisi del Settore Bancario

2.1 Le nuove abitudini dei Consumatori e l'evoluzione dell'Ambiente Competitivo.....	13
2.2 Propensione dei Players allo sfruttamento dei nuovi Strumenti digitali.....	16
2.3 Il contributo del Covid-19 alla spinta per la Digitalizzazione.....	18
2.4 Le Fasi del processo di Digitalizzazione.....	20
2.5 I nuovi modelli di Business.....	23

Capitolo 3: Casi Aziendali

3.1 Il ruolo della funzione Marketing.....	26
3.2 Il caso ING Bank N.V.	27
3.3 Il caso N26.....	31
3.4 Il caso PostePay.....	34
Conclusion.....	36

Introduzione

L'obiettivo del presente elaborato è spiegare come la funzione marketing sia stata influenzata e mutata negli ultimi anni dal processo di Digital Transformation, ovvero il processo di rinnovamento guidato dalle nuove Tecnologie di comunicazione e informazione che sta interessando le imprese di gran parte dei settori dell'economia.

Ciò che è scaturito da tale interazione è una nuova impostazione con cui le Organizzazioni si relazionano con il pubblico, e quindi, un nuovo approccio al marketing che combina le interazioni online e offline tra i due soggetti e si serve di software con intelligenza artificiale per aumentare la produttività, ferma restando l'importanza attribuita al rapporto umano, il quale, migliora il processo di interazione con il cliente.

Il primo capitolo si occuperà di analizzare quali sono gli elementi alla base della nascita del Marketing 4.0 e spiegare nel dettaglio in cosa consiste questa nuova concezione del Marketing, nonché le sfide e le opportunità legate al suo ausilio e le possibili implementazioni che si ne possono fare.

Nel secondo capitolo verrà preso in esame il settore bancario, uno dei più profondamente mutati dal processo di Digital Transformation, che ne sta ridisegnando completamente l'idea di business. Verranno infatti trattate preliminarmente le nuove abitudini dei Consumatori ed il nuovo scenario competitivo. In seguito, ci si focalizzerà sulla propensione dei Players del settore allo sfruttamento delle nuove tecnologie digitali e sui possibili benefici in termini di produttività ed efficienza da esse apportati. Una menzione verrà ovviamente fatta per la recente pandemia globale che ha imposto nuove sfide alle Organizzazioni e accelerato la spinta alla Digitalizzazione. Elemento che ha assunto un ruolo critico nella gestione della crisi a cui non solo gli Operatori Bancari, ma tutta l'Economia, ha dovuto far fronte. Terminata tale panoramica ci si dedicherà alle diverse fasi che compongono il processo di Digitalizzazione con i conseguenti nuovi modelli di business che ne derivano, ovvero tutti quei modelli che rientrano nella sfera del Fintech.

L'ultimo capitolo presenterà dei casi aziendali che meglio ci aiutano a comprendere i concetti trattati in precedenza. Il primo caso riguarda le implementazioni tecnologiche poste in essere dall'Istituto Bancario olandese ING Bank N.V., prima banca online in Italia per numero di clienti con un fatturato di oltre ventitré miliardi di euro. Il secondo riguarderà l'istituto bancario tedesco N26, anch'essa una banca diretta, ovvero in grado di fornire gran parte dei propri servizi finanziari senza l'ausilio di filiali, come ING, che opera nei vari stati membri dell'Area unica dei pagamenti in euro e negli Stati Uniti. Ciò al fine di individuare somiglianze e divergenze tra i due istituti ed eseguire un confronto. Il terzo e ultimo caso riguarderà Postepay, società controllata da Poste Italiane, la quale commercializza una serie di carte prepagate utilizzabili in Italia ed all'estero, largamente sfruttata per acquisti sul web.

Capitolo 1: Il Marketing 4.0

1.1 Un nuovo approccio al marketing

L'evoluzione della Società e delle Tecnologie di informazione e comunicazione degli ultimi decenni ha apportato grandi cambiamenti al modo in cui le Organizzazioni vedono e si relazionano con i consumatori.

Il concetto di marketing si è evoluto più volte nel corso dell'ultimo secolo. Esso era inteso come “lo sviluppo di attività economiche volte a direzionare il flusso di beni dai produttori ai consumatori” (American Marketing Association, '60), ovvero un mero insieme di pratiche volte alla sola vendita di una limitata varietà di beni e servizi. Mentre, nel corso degli anni, si è trasformato fino a diventare “il processo con cui le imprese creano valore per il cliente e sviluppano relazioni con i consumatori al fine di ottenere valore da essi” (Kotler e Armstrong, 2008).

Il Marketing ha assunto un approccio olistico e sociale guidato dai valori che pone l'individuo al centro e non lo considera come un semplice consumatore ma come un essere umano.

Elementi come la gestione dei rapporti con i clienti, coinvolgimento emotivo, condivisione dei valori aziendali, che nella visione classica non erano neanche presi in considerazione dalla Funzione Marketing, hanno oggi assunto i tratti di fattori critici di sopravvivenza per le imprese di qualsiasi dimensione.

Un esempio esaustivo di quanto detto è il caso di H&M, che nel gennaio del 2018 a causa di una “disattenzione” (o almeno giudicata tale dalla stessa) a sfondo razzista, ha registrato cali delle vendite per milioni di dollari nei soli Stati Uniti. L'episodio ha destato scalpore in tutto il mondo, aiutato nella diffusione dalle piattaforme social, generando danni d'immagine incalcolabili e forse irreversibili per la compagnia Svedese.

La menzione di questo caso fornisce un quadro chiaro su quanto ormai le imprese abbiano assunto i connotati di entità sociali, dotate di una propria “personalità” ed un proprio “carattere” e sottolinea la necessità che hanno di identificare e comprendere i bisogni, desideri e aspirazioni delle persone in modo da poterli soddisfare ottenendo in cambio il giusto valore. Questo nuovo approccio pone le imprese di fronte alla necessità di orientare le proprie strategie di Marketing verso la trasmissione del valore.

Sviluppando una forte relazione con l'impresa, il Brand o il prodotto, il consumatore inizia a sentirsene in un qualche modo “proprietario”. Nella definizione della sua mission un'impresa dovrebbe quindi tener conto del fatto che la propria attività dovrebbe essere, o quantomeno essere percepita, diversa da tutte le altre. Occorre “vendere” il proprio Brand riuscendo a raccontare storie che siano in grado di muovere l'animo del pubblico e non solo, anche degli impiegati dell'impresa stessa che, in quest'ottica, andrebbero trattati come i suoi primi clienti.

Gli impiegati infatti andrebbero visti come i clienti più importanti di un'organizzazione poiché essi lavorando al suo interno ne conoscono intimamente diversi aspetti nonché i valori e principi che ne guidano l'operato. In

virtù di ciò, potrebbero usare tale conoscenza nelle interazioni con il pubblico, al fine di costruire relazioni a lungo termine con esso, basate sulla fiducia e la condivisione di quei valori e principi.

Un elemento che assume rilevanza strategica è la scelta dei partner commerciali. Nell'era del Marketing 4.0 i partner andrebbero scelti con particolare attenzione cercando di tenere a mente il principio dello "Scopo-Identità-Valore". Il che significa che nella scelta di un distributore o partner commerciale le imprese dovrebbero scegliere il profilo con gli stessi, o quantomeno simili, Scopo-Identità-Valore nonché principi al fine di ottenere una migliore compatibilità e godere di rapporti più duraturi.

Per quanto concerne gli Azionisti, l'obiettivo è rendere loro coscienti delle nuove sfide con cui l'organizzazione deve confrontarsi sul mercato. Essi vanno informati riguardo i cambiamenti che stanno avendo luogo nelle vite e nelle condotte dei consumatori e fornire prova di come l'impresa persegue attività sostenibili volte alla generazione di profitti per entrambi, dimostrando quindi, la sussistenza del vantaggio competitivo.

Sappiamo infatti che le ragioni principali che spingono un investitore a diventare Azionista sono la profittabilità ed il ritorno economico. Quest'ultimo è quello che dovrebbe esser preso maggiormente in considerazione per via della sua capacità, qualora vi sia, di costruire rapporti finanziari a lungo termine.

Gli Azionisti devono comprendere che un'attività è solida nel momento in cui ha uno scopo, un'identità, dei valori, nonché delle strategie sostenibili. Le imprese che godono di questi elementi troveranno meno difficoltoso entrare in un dato mercato poiché riusciranno a sviluppare relazioni durature e autentiche con i consumatori più facilmente.

Il nuovo approccio consiste nel capire che i consumatori, gli impiegati, i partner e gli azionisti devono essere posti al centro delle strategie di Marketing che l'impresa dovrebbe porre in essere. Poiché essa si trova di fronte a nuove sfide apportate da un mondo ormai interconnesso, nel quale i consumatori possono acquistare beni o servizi da qualsiasi angolo del pianeta e reperire informazioni sempre più velocemente.

1.2 Fattori contingenti: La Globalizzazione e le nuove Tecnologie

Le varie evoluzioni che il concetto di marketing ha subito nel tempo trovano una delle principali spiegazioni, e per questo vi marcano di pari passo, nell'evoluzione e lo sviluppo delle tecnologie di informazione e comunicazione (TIC). Esse hanno reso i consumatori sempre più informati e capaci di comparare e reperire informazioni riguardo beni e servizi simili. Il valore di un dato bene o servizio è quindi diventato il valore che il consumatore gli attribuisce (basti pensare, per esempio, al Brand Jordan le cui scarpe arrivano a costare sul mercato secondario fino a trentamila euro).

Tra le tecnologie di informazione che più hanno rivoluzionato il concetto di marketing vi è sicuramente internet. Grandi cambiamenti si devono allo sviluppo di applicazioni e social network e all'uso sempre

maggiore che si ne fa. Questo strumento per la comunicazione ha donato agli individui connettività e li ha avvicinati alle Organizzazioni, ma allo stesso tempo reso le stesse Organizzazioni ed individui più vulnerabili a fattori esogeni.

I cambiamenti più significativi da esso apportati sono:

- Il passaggio ad una società più inclusiva, nella quale il profilo dei consumatori sta cambiando. Essi sono sempre più giovani, più produttivi e godono di un più alto livello di reddito. L'aspetto inclusivo nelle imprese può essere riscontrato nelle nuove tecnologie e nuovi metodi di produzione adoperati. Essi permettono di creare prodotti tecnologicamente avanzati, che costano meno e sono più adatti a qualsiasi tipo di mercato.

L'esempio più evidente di quanto detto riguarda i telefoni cellulari. Mentre all'inizio degli anni 2000 il pubblico poteva scegliere solo tra una varietà ristretta di prodotti, correntemente è possibile scegliere all'interno di un'ampia gamma di prodotti, di differenti produttori, con differenti caratteristiche, destinati a segmenti di mercato diversi.

- Il modo di comunicare degli individui è cambiato drasticamente con lo sviluppo delle TIC (Tecnologie d'Informazione e comunicazione) e delle piattaforme Social Media.

Queste piattaforme di comunicazione online hanno avvicinato le persone e rafforzato le loro relazioni abbattendo barriere geografiche e demografiche nonché dato loro possibilità di esprimersi su uno stesso piano di potenziale comunicativo. Quest'ultima caratteristica però, cela al suo interno delle criticità. Il fatto che un contenuto messo in rete abbia potenzialmente la stessa visibilità di tutti gli altri e la difficoltà del verificare la veridicità delle informazioni apprese su internet, ha portato alla nascita delle fake news, notizie false deliberatamente diffuse che non risulta sempre facile riconoscere. Esse possono essere usate per screditare cittadini e istituzioni o comunque confondere la percezione che la società ha di essi, puntando spesso su fattori emotivi che spesso riescono far presa sulle persone, specialmente i non nativi digitali ignari del fenomeno.

- L'estensione del processo di globalizzazione ha livellato il processo di accesso e fruizione di beni e servizi da qualsiasi parte del pianeta, creando l'opportunità per le piccole e medie realtà imprenditoriali di competere con le grandi Organizzazioni per gli stessi clienti e gli stessi mercati ed in qualche caso anche vincere il confronto.

Le PMI e le grandi Organizzazioni si trovano costrette a pensare "outside the box" e a cercare ispirazione da fonti esterne. Ovviamente, la più grande fonte di informazione sono i consumatori ed il mercato, con lo sviluppo dei social media analytics e l'analisi dei Big Data si sono aperti nuovi scenari in cui risulta semplice avere informazioni riguardo gli interessi, le attività e le condotte di qualsiasi segmento di mercato si voglia esaminare, informazioni che fino a pochi decenni fa era difficile, se non impossibile, reperire ed il cui costo era estremamente elevato.

- Il passaggio, nell'ultima decade, da alti volumi di produzione a produzioni di nicchia in molte industrie e nel modo in cui le imprese si avvicinano a nuovi business.

Un esempio ne è l'industria automobilistica. Essa sta offrendo più prodotti tra cui scegliere e, le compagnie che in passato si occupavano di produrre solo grossi motori diesel, si stanno riorientando verso la produzione di auto elettriche o ibride che possano soddisfare le nuove esigenze del pubblico, che via via diventa sempre più sensibile riguardo le tematiche ambientali.

- L'accesso alla comunicazione online ed ai social media hanno cambiato i processi decisionali degli individui.

Se fino a pochi anni fa, i principali fattori d'influenza erano rappresentati da preferenze, motivazione, esperienza e opinioni altrui, oggi, i fattori di influenza esogeni sono di più ed hanno un peso maggiore.

In un mondo dominato dai social media, dove vi sono 2,1 miliardi di utenti Facebook attivi al mese e più di 1,4 miliardi di utenti attivi al giorno, le opinioni postate su tali piattaforme riguardo beni e servizi hanno un'enorme influenza sui processi decisionali delle persone.

Questo passaggio verso nuove forme di comunicazione e interazione tra consumatori e consumatori e consumatori e imprese richiede di riorientare le idee di business. Lo sviluppo degli smartphone e l'uso di internet continueranno ad aumentare, si stima che il traffico di dati mobili nel 2020 sia stato trentatré volte maggiore rispetto a quello del 2010. Risulta evidente che in un mondo in cui le interazioni online hanno assunto tale rilevanza, le decisioni di acquisto non sono più guidate da fattori personali quanto da sociali.

1.3 Sfide ed opportunità

La Globalizzazione e lo sviluppo di nuove Tecnologie hanno alimentato lo sviluppo di innovazione e competitività. Governi, Imprese e persone ordinarie stanno diventando sempre più dipendenti dall'uso della Tecnologia: essa permette di aumentare la produttività del lavoro ma anche di godere di standard di vita più alti. Tutto questo solleva la questione su quanto essi siano preparati ad affrontare le sfide apportate dalla Trasformazione digitale e su quanto siano in grado di cogliere le opportunità offerte dal Marketing 4.0.

Le nuove Tecnologie stanno obbligando le imprese a cambiare le proprie azioni di marketing tradizionale, la struttura organizzativa e persino i modelli di business. L'informazione, mai come prima, sta diventando l'essenza del mercato, essa oggi costituisce un asset ed il modo in cui viene ottenuta, gestita e distribuita costituisce la mansione di cui si occupa il Marketing. Oggi il flusso di informazioni è particolarmente intenso e cresce costantemente nel tempo, diventando sempre più complesso ad ogni livello di business, a discapito della trasparenza. Tali cambiamenti del flusso di informazioni e nei processi organizzativi, combinati con l'impatto enorme che le TIC stanno avendo sulla società, stanno trasformando lo spazio fisico del mercato in uno spazio cui si riferisce con il termine "Infosfera".

Le sfide che emergono con l'innovazione digitale possono essere sintetizzate in quattro trend globali.

- L'aumento della dispersione urbana.

Il trend deve la sua origine al fenomeno della delocalizzazione dei business nei mercati emergenti che, parallelamente alla rivoluzione industriale e urbana in corso in essi, sta spostando il centro dell'economia globale negli emisferi est e sud.

- La velocità con cui gli ambiti di applicazione, diffusione e benefici economici della tecnologia stanno aumentando.

La velocità con cui sta avvenendo l'adozione ed implementazione delle innovazioni ha avuto un notevole impatto sul ciclo di vita delle imprese e dei loro prodotti, il che sta costringendo i Manager ad accelerare i tempi necessari a prendere decisioni e allocare le risorse. L'Amministrazione ed il dipartimento di Marketing si trovano a fare i conti con tempi stretti, una rivoluzione inaspettata nel mondo dei data (la quale ha portato al fenomeno dell'analisi dei Big Data) e la proliferazione di modelli di business "*Technology-Based*".

- L'invecchiamento della popolazione globale.
- Il grado di interconnessione di merci, capitali, persone e informazioni.

Tale quadro può essere osservato in quasi tutti i mercati di un qualsiasi settore dell'economia globale.

La trasformazione digitale sta spingendo le Organizzazioni a cambiare il modo in cui svolgono la propria attività, i nuovi comportamenti dei consumatori e delle decisioni alla base delle loro abitudini d'acquisto sono la determinante di questo bisogno. Le matrici di Marketing più popolari come quota di mercato e fedeltà dei consumatori al brand hanno ancora notevole rilevanza ma le decisioni del reparto Marketing non possono più reggersi esclusivamente su di esse. L'insistere nel perseguire pratiche familiari e tradizionali potrebbe lasciare alle Organizzazioni la posizione di mercato raggiunta storicamente ma certamente portare alla perdita competitività. Per reagire ai cambiamenti innescati dalla Trasformazione digitale le imprese stanno riconsiderando i propri modelli di business, la propria offerta ed i propri processi sottostanti al fine di cercare di scoprire ed implementare nuove opportunità, con la speranza di ottenere consumatori digitali.

Molte compagnie stanno facendo il loro meglio per restare al passo con i trend digitali emergenti ma tante altre sono rimaste ferme molto indietro. Generalmente le Organizzazioni di settori "*knowledge-based*" sono più flessibili e proattive nel reagire a tali trend. Uno studio riguardo la digitalizzazione dei business condotta dal MIT Sloan Management Review ha rivelato che il grado di implementazione della tecnologia dipende dal livello di maturità dell'Impresa. L'analisi fu condotta su quattro Tecnologie digitali: social, mobile, analisi dei data e archiviazione *cloud*. Lo studio scoprì che le imprese sulla via della maturità digitale stanno implementando queste quattro tecnologie al fine di cambiare i propri processi di business. L'impresa media si concentra sul risolvere specifici problemi operativi implementando singole tecnologie digitali, il che mostra un orientamento a breve termine sulla Trasformazione digitale. Mentre, le Imprese digitalmente mature sono caratterizzate dalla presenza di processi operativi che hanno già subito una trasformazione e possiedono modelli di business flessibili. Al progressivo crescere della maturità digitale corrisponde lo sviluppo di profili social, applicazioni mobile, analisi dei data e capacità di archiviazione *cloud*.

I criteri maggiormente diffusi per classificare le attività in base alla risposta all'innovazione digitale sono:

- La performance digitale.

Che corrisponde al grado di maturità digitale misurato dal quoziente digitale.

- Il tipo di strategia digitale.

Misurato secondo i seguenti indicatori: velocità di risposta, scala dell'innovazione digitale, reazione proattiva e riallocazione delle risorse.

- Il livello di maturità digitale.

A seconda del livello di digitalizzazione raggiunto le Imprese possono essere catalogate come incentrate su un solo bene o servizio di cui ne stanno rivoluzionando l'uso (Spotify, Uber, Enjoy); imprese che stanno modellando ecosistemi (John Deere, Schibsted); e “*practitioners*” ovvero semplici praticanti di una data attività.

Non è importante come un'Impresa sceglie di reagire all'innovazione digitale, quanto che apporti i cambiamenti necessari alle proprie attività operative.

1.4 Possibili implementazioni del Marketing 4.0

Il Marketing 4.0 è il risultato di cambiamenti complessi innescati dalle turbolenze del mercato, dalla natura aggressiva della competizione globale, dalla rapida ascesa di nuove tecnologie e dalle innovazioni nel campo del Marketing. Può essere descritto come un insieme di attività che sfruttano programmi e applicazioni per la trasmissione di stimoli e la raccolta di feedback e reazioni, caratterizzate da un alto grado di flessibilità e comprensione del contesto competitivo. Un sistema così aperto e dinamico permette di monitorare le transazioni e le attività poste in essere per i clienti in ogni parte del mondo in tempo reale. Tale trasformazione richiede un nuovo approccio dell'organizzazione nei confronti delle azioni di Marketing, che deve portare alla nascita di un sistema nuovo, digitalizzato e che ponga il cliente al centro.

Ogni elemento del sistema e la sua relazione con gli altri deve stimolare l'interazione dei clienti con i prodotti, l'esperienza emozionale (tramite “punti di contatto”) e aggiungere valore.

La digitalizzazione ha cambiato il modo in cui le decisioni di acquisto vengono prese, ciò include il modo in cui i consumatori ricercano informazioni, comparano le alternative, valutano i prodotti e servizi e si relazionano con le Imprese. A tale processo, che è il risultato del mutamento del processo decisionale d'acquisto tradizionale, ci si riferisce come “percorso d'acquisto digitale”. A seguito dei cambiamenti occorsi nelle scorse decadi innescati dall'evoluzione delle TIC il Marketing si sta trasformando e ha raggiunto la fase chiamata 4.0. Vi è bisogno di questa nuova generazione poiché i clienti non sono più solo alla ricerca di un prodotto che incontri e colmi i loro bisogni e desideri, ma che calmi le proprie ansie.

I prodotti devono inoltre incontrare i bisogni creativi del cliente ed essere caratterizzati dai valori definiti dal Marketing 3.0. I consumatori vogliono diventare parte del processo produttivo, il che costituisce un elemento distintivo che caratterizza il Marketing 4.0. Esso può essere implementato facilmente nelle imprese

digitalmente mature, secondo uno studio condotto dal Boston Consulting Group il reparto Marketing di molte Organizzazioni, e di quelle che risultano le migliori nel proprio campo, opera come fosse un'Impresa tecnologica, impiegando tecnologie agili che sono tipiche delle imprese che si occupano dello sviluppo di software.

Il ciclo di vita dei prodotti si sta riducendo così come il termine a disposizione per lo sviluppo di altri, le Organizzazioni hanno bisogno di adattarsi rapidamente a ciò, in questo senso si può dire che il Marketing 4.0 emerge in termini di tempo, gestione dei talenti, dati e statistiche, grado di centralizzazione e organizzazione delle azioni di Marketing.

La programmazione a cascata e l'approccio d'insieme vengono generalmente usate per la programmazione temporale. La programmazione a cascata riflette il processo autonomo e autosufficiente dello sviluppo organizzativo in un contesto particolarmente dinamico. Quando si applica l'approccio d'insieme ogni iniziativa di Marketing viene scomposta in più punti (sprint), ognuno dei quali dura dalle due alle quattro settimane. Ciò permette di apportare aggiornamenti se i clienti ne fanno richiesta durante tale periodo, il che risulta estremamente utile nelle fasi finali dello sviluppo di un prodotto (basti pensare al caso del film "Sonic" del 2020 prodotto dalla Paramount Pictures nel quale il feedback ottenuto nelle fasi finali precedenti al lancio ha permesso di "correggere" l'estetica del personaggio e, per questo, ottenere più coinvolgimento da parte del pubblico).

I talenti invece sono indispensabili per assicurare il successo delle implementazioni delle azioni di Marketing. Molte Imprese sono carenti di esperti e analisti dei data qualificati, mentre per altri ruoli come l'esperto dell'esperienza per i consumatori, esperto dei contenuti e manager dei canali per le campagne, per esempio, stanno investendo di più e creando nuovi posti di lavoro. Come affermato più volte in precedenza la creazione, gestione, diffusione e l'utilizzo delle informazioni stanno acquisendo rilevanza e si stanno dimostrando decisivi per la sopravvivenza delle imprese. Proprio per tale motivo i data e le statistiche hanno una così fondamentale importanza, ne possiamo illustrare tre aree funzionali: gestione dei data, statistiche avanzate e analisi dei consumatori.

L'organizzazione del marketing oscilla tra una struttura completamente centralizzata, una struttura ibrida e una completamente decentralizzata dove le azioni di Marketing sono trasmesse ai Brand e alle unità di business. I modelli di organizzazione del Marketing dipendono da numerosi fattori tra i quali troviamo il prodotto, il segmento di mercato, i canali di distribuzione e promozione e la posizione geografica.

Capitolo 2: Analisi del settore bancario

2.1 Le nuove abitudini dei Consumatori e l'evoluzione dell'Ambiente Competitivo

Il settore dei servizi finanziari riveste un ruolo cruciale nell'economia mondiale contemporanea, gli Istituti Finanziari che compongono il sistema finanziario di un'economia costituiscono il fulcro dell'economia stessa ed assicurano la maggior parte dei requisiti necessari allo svolgimento di varie operazioni.

Tradizionalmente il settore bancario viene percepito come conservativo e restio al cambiamento. In passato era caratterizzato da un'ambiente stabile, modelli di business chiari e barriere definite che rendevano lineari e prevedibili le interazioni tra i Players del settore, tutto questo risultava in un più lento processo di cambiamento rispetto ad altri settori. Negli ultimi venti anni invece, tali condizioni sono cambiate drasticamente e ciò ha portato a cambiamenti radicali nell'industria bancaria.

Il mercato altamente competitivo odierno è caratterizzato dall'integrazione economica globale, cicli di vita di prodotti e innovazioni più brevi e dal rapido sviluppo di tecnologie informative e per la comunicazione. Tutto ciò, mutando le dinamiche competitive ed il contesto strategico, spinge gli Istituti Bancari ad un processo di cambiamento continuo. Le Attività in tutto il mondo stanno andando incontro alla digitalizzazione, il che permette loro di abbattere barriere (settoriali, geografiche), costruire nuove opportunità e, allo stesso tempo, porre nuove sfide a modelli di business che per lungo tempo hanno avuto successo. Quanto appena descritto è noto come “*digital disruption*”, un fenomeno che rimodellerà l'industria bancaria e le attività da essa svolte per i prossimi anni. Nonostante la crescente rilevanza che tale fenomeno sta assumendo nel settore bancario c'è, incredibilmente, ancora scarso interesse riguardo il tema nella comunità accademica, correntemente infatti è possibile trovare meno di cinquecento articoli al riguardo su Google scholar.

L'era della “*digital disruption*” richiede l'innovazione dell'attività bancaria e dei processi sottostanti e che quest'ultimi siano flessibili, in modo da poter affrontare efficacemente ed efficientemente i cambiamenti imprevedibili esterni ed interni, in altre parole, necessita agilità da parte degli istituti al fine di mantenere slancio competitivo. Dato che l'industria bancaria è notoriamente un'industria in cui i processi di cambiamento procedono lentamente, sorgono vari problemi e distanze nel confronto tra trend che stanno modellando il settore. In più, l'ambiente competitivo incerto e in rapido mutamento imposto dall'era digitale richiede nuove capacità organizzative e competenze.

La digitalizzazione sta cambiando le regole dell'attività bancaria. A partire dalla metà degli anni Novanta dello scorso secolo manager e accademici hanno iniziato a concentrarsi sullo studio dell'impatto di internet sulla società. I primi studi furono diretti a comprendere i cambiamenti radicali che si stavano verificando riguardo le regole competitive. Non appena le dinamiche competitive iniziarono a mutare velocemente le strategie tradizionali utilizzate per creare, catturare e preservare valore divennero inadeguate. Le forze di distruzione

digitale hanno indebolito modelli di business affermati, intensificando l'importanza dei canali e delle competenze digitali ed affermando al tempo stesso la centralità del cliente. Il fenomeno della digitalizzazione assumerà sempre più rilevanza nel determinare quali istituti saranno in grado o meno di creare valore per gli stakeholders.

La trasformazione digitale fornirà diverse opportunità alle Banche, quali: sviluppo delle interazioni tra clienti e stakeholders interni ed esterni, una più alta qualità delle decisioni prese da parte del management, nuovi campi d'attività e modelli operativi. Sebbene, nonostante le numerose opportunità è noto come molti istituti abbiano fatto fatica ad investire in progetti volti a digitalizzare le proprie operazioni bancarie.

Jim Marous ha riconosciuto alcuni trend emergenti che stanno cambiando il panorama bancario odierno:

- La corsa al digitale. Che impatta sulla fornitura, il Marketing e lo sfruttamento dei servizi
- Payment disruption. Nuovi Players, nuove tecnologie e innovazioni che stanno rivoluzionando le modalità in cui vengono svolte le transazioni
- Aumento della competitività. Pressione derivante da nuove banche e players non tradizionali
- Ottimizzazione delle filiali. Non si è ancora giunti alla definitiva eliminazione delle filiali ma di certo il loro numero è stato razionalizzato nel corso degli ultimi dieci anni
- Focus sul cliente 3.0. Esso è divenuto digitalmente astuto, sociale e bramoso di informazioni
- Semplificazione del coinvolgimento. Rimozione delle frizioni e degli step necessari al coinvolgimento dei clienti
- Miglioramento delle esperienze contestuali. Fruizione dei data per il miglioramento dei servizi offerti.

Le valute digitali (come bitcoin, ad esempio) sono viste come una potenziale insidia per gli Istituti Finanziari di tutto il mondo, dato che le cripto valute ed i loro principi base mettono alla prova l'ormai affermato sistema monetario. Inoltre, l'industria bancaria sta affrontando il problema dell'enorme volume di data che non possono essere propriamente analizzati e gestiti, al fine di trarne valore, senza la tecnologia adatta. Tali sfide richiedono di intraprendere cambiamenti che comprendono la strategia, i modelli operativi, la cultura e nuove conoscenze e abilità per essere in grado di affrontare l'intero processo trasformativo in atto nel settore bancario.

La penetrazione di internet e dei telefoni cellulari ha prodotto una profonda trasformazione delle abitudini e preferenze dei consumatori. Essi stanno diventando sempre più soliti all'interazione via social media per la condivisione di informazioni riguardo se stessi, la conduzione di rapporti con le istituzioni, la compravendita di beni e la fruizione di nuovi servizi. Un ruolo di primo piano in tale aspetto è stato rivestito dalla penetrazione dei dispositivi mobile di nuova generazione, soprattutto nelle economie sviluppate, dove sono disponibili network 3G e 4G (e presto anche 5G) a prezzi competitivi.

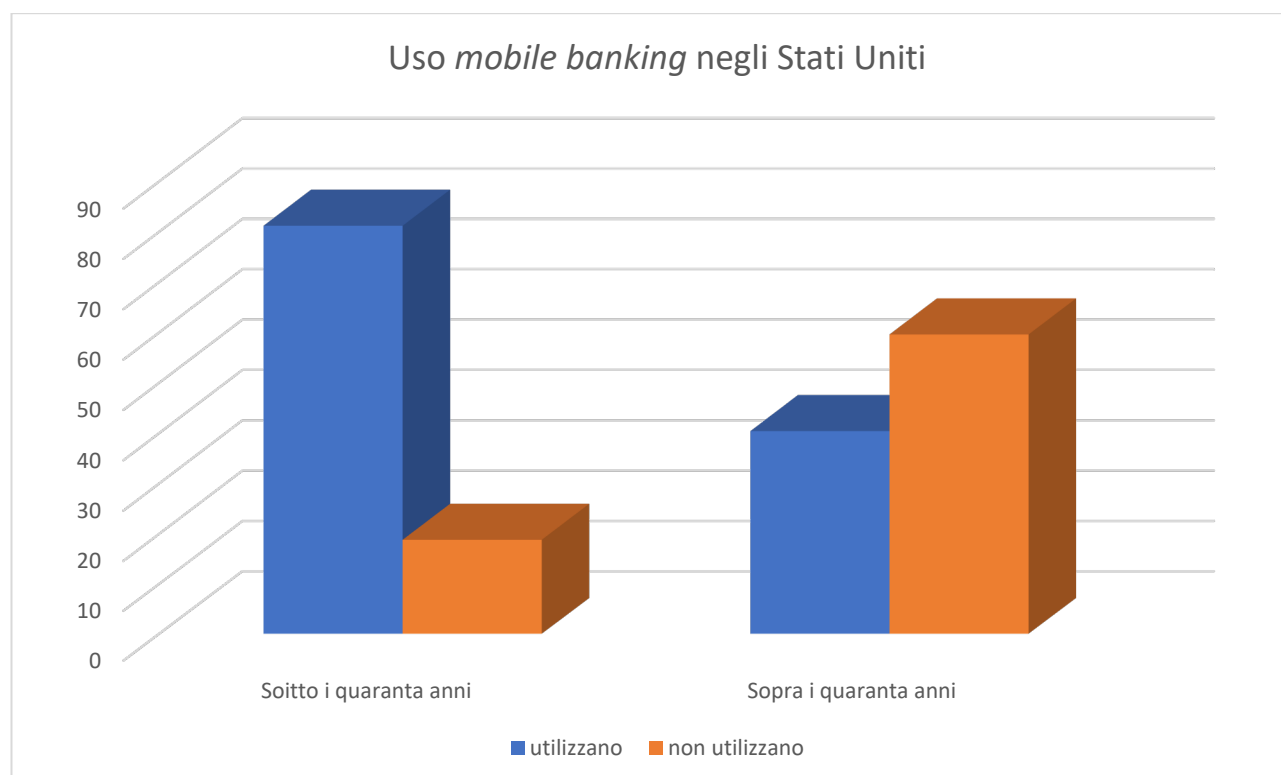
Internet ha inoltre rappresentato una gigantesca vetrina per i consumatori, offrendo loro la possibilità di comparare qualsiasi sorta di bene e servizio e condividere le proprie esperienze d'acquisto. I siti che si occupano del confronto di beni online hanno proliferato, specialmente in settori come le assicurazioni, telecomunicazioni e servizi finanziari (offrendo comparazioni e ranking per prodotti e servizi come depositi

ed intermediazioni). Questo fenomeno ha fornito ai consumatori grande potere e accelerato il fluido funzionamento delle forze del mercato a loro beneficio.

All'adattarsi di più e più consumatori all'interazione digitale in diversi aspetti della propria vita, è emerso il bisogno latente di avere disponibili servizi finanziari ventiquattro ore su ventiquattro sette giorni su sette e che essi siano di facile utilizzo come le soluzioni social o e-mail che adoperano nel quotidiano. Infatti, il ruolo dei social network ha un effetto moltiplicatore nel favorire l'avvento della digitalizzazione in molte industrie, grazie alla naturalezza con cui le soluzioni digitali sono diventate un'estensione delle interazioni sociali tradizionali. Il solo Facebook, il più popolare tra i social network, è stato in grado di raggiungere il miliardo e mezzo di utenti già nel primo trimestre del 2015.

Uno dei fattori principali nel contributo al processo di trasformazione digitale come accennato in precedenza è la penetrazione dei dispositivi mobile, secondo dati del 2020 (statista.com) gli utilizzatori di smartphone nel mondo sono tre miliardi e mezzo, risulta evidente come un tale strumento sia la piattaforma per lo sviluppo di nuove applicazioni rivolte a vari usi. Secondo un sondaggio condotto da Bain & Company nel 2014 su utilizzatori di dispositivi digitali provenienti da ventidue paesi, l'utilizzo di applicazioni per il *mobile banking* è cresciuto di diciannove punti percentuali tra il 2013 e il 2014, mentre l'uso di servizi finanziari da computer è rimasto invariato.

Nel segmento di popolazione composto dalla generazione *millennial* (coloro che hanno raggiunto l'età adulta intorno agli anni duemila) è possibile notare un intenso uso delle nuove tecnologie, in particolare del *digital banking*. Più dell'ottanta per cento della popolazione sotto i quaranta anni negli Stati Uniti ha usato servizi bancari da mobile nel 2019, comparato a solo il quaranta per cento del resto della popolazione adulta.



Bain & Company, 2019

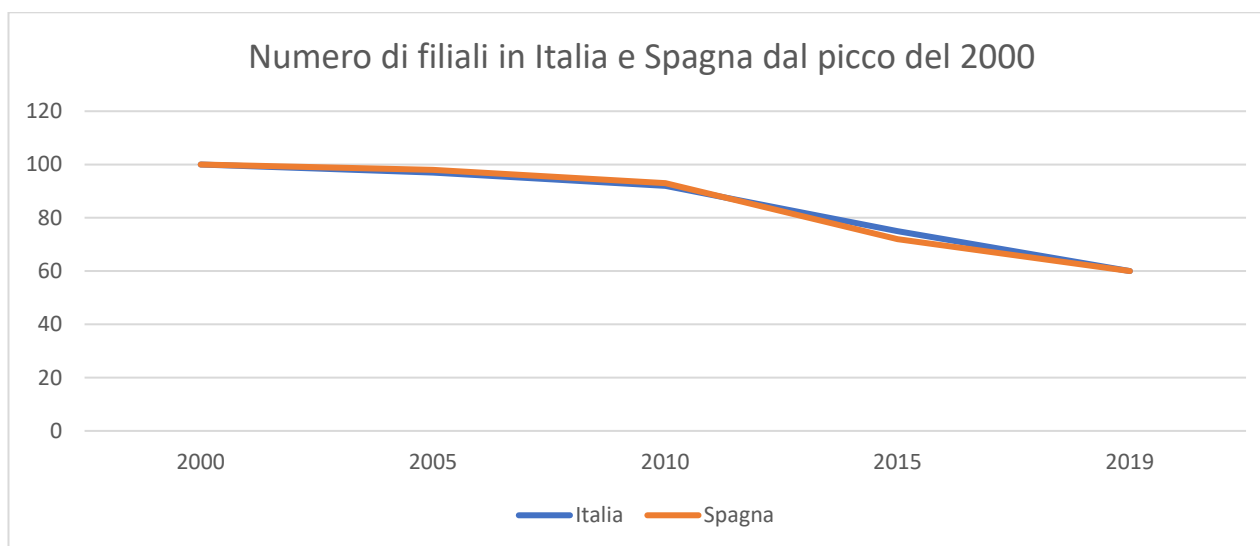
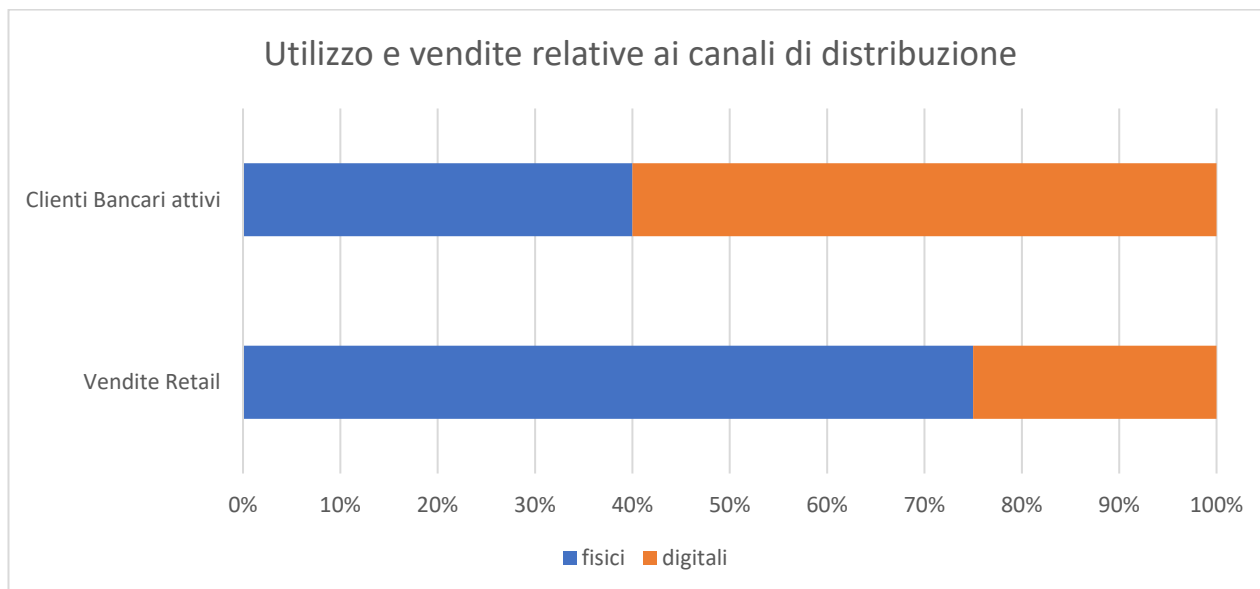
2.2 Propensione dei Players allo sfruttamento dei nuovi Strumenti digitali

L'agilità è l'elemento chiave per il conseguimento di buone performance e forza gli istituti a cambiare ed evolvere continuamente. Con il termine agilità si intende un insieme di attività strategiche e di capacità dinamiche del management che rendano la risposta a fattori esogeni ed endogeni coerente e fluida. Essa si riferisce anche all'agilità delle operazioni bancarie o meglio all'abilità dell'istituto di fornire simultaneamente servizi di qualità riducendo i costi operativi.

Tra le principali sfide che le banche devono affrontare vi sono la complessità delle applicazioni esistenti, il cambiamento delle abitudini dei consumatori ed il crescente volume di data. Ciò rende necessario un nuovo approccio che:

- Ponga il cliente al centro. Offrendogli prodotti e servizi secondo i suoi bisogni, personalizzati
- Passi da processi di distribuzione complessi a altri più flessibili. Il che richiede un'armonizzazione continua con i trend del mercato
- Crei valore. Trasformando le spese fisse in costi variabili e cogliendo opportunità per la generazione di utili a partire dai depositi
- Abbia una distribuzione flessibile. Per supportare efficacemente ed efficientemente la scelta del canale
- Unisca canali fisici e digitali. In modo da aumentare la quota di mercato razionalizzando le filiali

Gli istituti hanno sviluppato nuovi prodotti e servizi, hanno migliorato i processi e trasformato e ridotto di numero le filiali costantemente. Per la digitalizzazione, però, sono necessari cambiamenti ancor più significativi, basti pensare che ancora il settantacinque per cento delle vendite di servizi finanziari al dettaglio viene concluso nelle filiali. Le banche Asiatiche si trovano davanti a tutti in tale processo poiché furono tra le prime a capirne il potenziale produttivo, seguono quelle Europee, mentre quelle Americane stanno implementando gli strumenti digitali più lentamente. Uno studio condotto da McKinsey&Company ha rivelato che negli ultimi anni vi è stato un incremento dei consumatori che usano canali digitali, che ora rappresentano il sessanta per cento della clientela bancaria attiva. Parallelamente a ciò il numero di filiali si è ridotto di quaranta punti percentuali in paesi come Spagna e Italia.



McKinsey&Company, 2017, 2019

Diventare una banca digitale richiede strategie di trasformazione digitale predefinite, che apportino una prospettiva diversa e perseguano diversi obiettivi. Esse si concentrano sul mutamento degli aspetti organizzativi, integrazione di nuove tecnologie, prodotti e processi.

Ci sono quattro dimensioni che rappresentano gli elementi fondamentali delle strategie di trasformazione digitale, ovvero, uso della tecnologia, cambiamenti nella

creazione di valore, cambiamenti strutturali e aspetti finanziari. L'uso della tecnologia rappresenta l'attitudine dell'istituto all'implementazione e sfruttamento delle nuove tecnologie (è evidente la rilevanza che le TIC assumono in quanto detto). L'uso di tali implica dei cambiamenti nei processi atti alla creazione di valore, che a loro volta necessitano di cambiamenti strutturali dell'organizzazione volti a supportare propriamente tali operazioni. Tuttavia, i modelli operativi esistenti possono essere trasformati solo in seguito alla considerazione delle prospettive finanziarie, esse fungono sia da traino che da barriera per il processo trasformativo.

Tali dimensioni, essendo dipendenti, richiedono che il management armonizzi tutte le prospettive per riuscire nella transizione verso un modello digitale, inclusa la sinergia con altre strategie operative e funzionali all'interno dell'organizzazione.

L'implementazione della banca digitale è fondata sulla centralità del cliente, innovazioni aperte e flessibilità organizzativa. La centralità del cliente è composta da due elementi: l'esperienza del cliente e la discussione del ruolo delle filiali. La prospettiva della centralità del cliente trova nel cercare di capire le aspettative del cliente, capire il potenziale della tecnologia rivoluzionare il ruolo delle filiali i suoi fattori critici di successo. Le innovazioni ed ecosistemi aperti sono la chiave per la progettazione e la trasmissione nell'era digitale, le cui prospettive sono creare un'organizzazione agile che offre soluzioni ai bisogni del cliente fornendo servizi rapidi rapidamente. Il team digitale, formato da esperti di Marketing e delle TIC, è in grado di produrre innovazioni utilizzabili dai clienti in tempi brevi, esso è frutto dell'unione di conoscenze interne e potenziali esterni del mercato.

La flessibilità organizzativa implica che vi sia agilità organizzativa e tecnologica, essa richiede che vi sia una vision a lungo termine chiara e allo stesso tempo forti capacità di implementazione a breve termine.

La sfida più grande nel creare un modello di banca digitale è cambiare la cultura organizzativa tradizionale e il *mind set* degli impiegati. L'era digitale sta forzando le banche a passare ad un'ottica che pone il cliente al centro, che dia rilevanza alle tecnologie informative come strumento strategico e che abbia una prospettiva inclusiva. I leader hanno un ruolo importante nel cambiamento culturale ma, allo stesso tempo, hanno bisogno del sostegno del personale di ogni livello per riuscire ad attuarlo concretamente.

2.3 Il contributo del Covid-19 alla spinta per la Digitalizzazione

Non vi è alcun dubbio riguardo il fatto che il Covid-19 (C-19) abbia cambiato per sempre molti aspetti della vita quotidiana in tutto il mondo, le perdite (economiche e umane) che ha e sta tutt'ora causando sono enormi e la velocità e facilità con cui si diffonde allarmante. Mentre la comunità scientifica concentra tutti i suoi sforzi nel processo di prevenzione, ricerca, cura e recupero le industrie fanno lo stesso circa l'impatto economico del virus.

Dal punto di vista economico i primi effetti del C-19 si sono manifestati in un crollo della domanda e dell'offerta aggregata. Le cause per quanto riguarda il lato dell'offerta è riconducibile alle chiusure imposte alle attività commerciali non essenziali dai governi di numerosi Paesi (Italia, Spagna, Francia, Germania, solo per citarne alcuni), mentre la riduzione dei consumi e degli investimenti hanno impattato sul lato della domanda. Risulta evidente l'impronta che esso ha lasciato su commerci, performance settoriali ed in generale sulle economie di ogni angolo del pianeta. Una tale crisi obbliga le Organizzazioni alla ricerca di percorsi

strategici alternativi, se da un lato il C-19 ha imposto sfide enormi, dall'altro ha fatto emergere la necessità di innovazione e di individuare opportunità e nuovi modelli di business cruciali per la sopravvivenza delle stesse. Porter e Millar (1985) hanno evidenziato che le TIC giocano un ruolo strategico in industrie caratterizzate da prodotti ad alta intensità d'informazione. L'intensità d'informazione di un prodotto indica il grado in cui i consumatori utilizzano informazioni per la scelta, l'acquisto, l'uso e la manutenzione di un determinato bene o servizio (Sabherwal e Vijayasarathy, 1994). Prodotti fisici come beni agricoli o materiali edili hanno poche informazioni intrinseche, altri, come prodotti tessili hanno relativamente più contenuti informativi ad essi associati come ad esempio la taglia, il colore o la fantasia, mentre i servizi bancari e finanziari, l'educazione ed i media sono prodotti puramente informativi.

I ricercatori per i servizi informativi hanno stabilito che, un assestamento dell'intensità informativa potenziale o esistente di prodotti e processi di una determinata organizzazione, indica l'estensione degli investimenti in tecnologie informative di cui essa potrebbe beneficiare grazie ai quali può ampliare la sua presenza online. Nel corso degli ultimi anni numerosi ricercatori accademici hanno evidenziato che diversi istituti hanno cercato di aumentare gradualmente l'intensità informativa dei propri prodotti incorporando in essi contenuti informativi, rendendoli più sofisticati tecnologicamente o addirittura integrando dei servizi attorno ad essi. Per esempio, nell'industria automobilistica ci si sta muovendo verso la progettazione di veicoli intelligenti che non solo migliorano e rendono più sicura l'esperienza di guida ma hanno anche strumenti innovativi per gli automobilisti come l'accesso remoto controllato o la guida completamente autonoma, elementi il cui sviluppo ed implemento sta modificando l'ecosistema dell'industria stessa.

Le restrizioni imposte alle attività hanno riguardato prevalentemente ambienti in cui lo svolgimento del lavoro da parte dei dipendenti avviene in maniera ravvicinata, esse quindi hanno interessato di meno industrie che si occupano della produzione di beni e servizi ad alta intensità d'informazione rispetto ad altre manifatturiere che hanno una più alta intensità di lavoro. Fatta eccezione ovviamente per i settori che si occupano della produzione di beni e servizi considerati essenziali tra i quali troviamo l'industria alimentare, farmaceutica, energetica e l'attività bancaria. L'essenzialità dell'attività bancaria all'interno della società è oggi fuori discussione. Essa, come accennato in precedenza, ha un'alta intensità informativa di prodotti e processi che le permette potenzialmente la completa digitalizzazione dei servizi offerti. Inoltre, tale attività ha beneficiato del fatto di aver adottato nuove tecnologie per il suo svolgimento già da tempo. Ciò è stato in grado di isolarla, per quanto possibile, dalle implicazioni negative del C-19. Il settore bancario è stato testimone di un aumento significativo dell'uso dei servizi bancari online e dei pagamenti digitali e, ciò che è più interessante, è stato interessato da un'accelerazione per la digitalizzazione di processi che gli istituti bancari sono sempre stati riluttanti a muovere in rete.

Alcuni critici discutono sul fatto che tali cambiamenti sono reazioni di riflesso alla pandemia e che, quando tutto farà ritorno alla "normalità", le Organizzazioni si riconvertiranno ai loro modelli di business precedenti o tuttalpiù troveranno un nuovo equilibrio in cui stabilirsi. Ciò ovviamente, non può essere escluso, ma le opportunità che il C-19 ha presentato riguardo la digitalizzazione delle attività commerciali o l'identificazione

di modelli di business alternativi adottabili può essere ben utilizzata dalle Organizzazioni che puntano ad espandere i propri orizzonti.

Per poter capitalizzare sulle opportunità offerte dalla digitalizzazione gli Istituti necessitano di essere agili e sviluppare rapidamente capacità che possono aiutarle a sopravvivere ai cambiamenti che l'ambiente in cui operano impone loro. Tali capacità dinamiche si basano su specifici processi organizzativi e strategici come il re-sviluppo dei prodotti, l'identificazione di partner commerciali all'interno del proprio ecosistema e l'evoluzione dei processi decisionali strategici, specialmente quelli in grado di creare valore all'interno di un tale contesto dinamico grazie a nuove strategie capaci di creare valore a partire dalla trasformazione delle risorse disponibili.

2.4 Le Fasi del processo di Digitalizzazione

Gli istituti bancari, presa coscienza dei profondi cambiamenti che stanno interessando la domanda per i servizi finanziari, stanno reagendo alle sfide imposte dalla trasformazione digitale attraverso diversi approcci e diverse velocità, ciò poiché non tutte le Organizzazioni riescono a condurre il processo di digitalizzazione nella stessa maniera. Bisogna innanzitutto partire dal concetto di banca digitale, concetto su cui la letteratura ancora non è in grado di fornire una definizione coincisa. Esso riguarda la creazione dell'offerta, della distribuzione e della vendita di servizi finanziari tramite canali digitali, adoperando tecnologie di nuova generazione capaci di raccogliere informazioni riguardo i consumatori e considerare anticipatamente i loro bisogni, offrendo la possibilità di comunicare con i propri istituti attraverso tutti i canali disponibili, sia analogici che digitali, e automatizzando quanto più possibile i servizi offerti. L'applicazione più naturale di tale concetto si ha sul *retail banking* (ovvero, sulla fornitura di servizi bancari al dettaglio, anche detta *Personal Banking*), poiché le banche digitali danno priorità alla definizione dei bisogni dei consumatori finali piuttosto che alla creazione di nuovi prodotti finanziari. Le banche tradizionali che intraprendono il percorso di trasformazione digitale avranno la possibilità di posizionarsi in nuovi ecosistemi.

Il processo di trasformazione dipende dall'insieme di circostanze in cui l'organizzazione inizia il suo percorso, vi sono varie fasi, le quali dipendono a loro volta dal livello di maturità della stessa.

- Reazione ad una nuova competizione

In una prima fase le banche reagiscono ai cambiamenti della domanda per servizi finanziari sviluppando nuovi prodotti e canali digitali con i quali posizionarsi all'interno del nuovo contesto competitivo. A partire dalla fine degli anni Novanta del secolo scorso molti Istituti Finanziari hanno cominciato a fornire servizi bancari in rete con cui era possibile accedere ad una parte dei servizi disponibili. Negli scorsi anni gli sforzi si sono concentrati nel creare canali digitali per poter permettere la fruizione dei servizi finanziari via dispositivi mobile, ciò è stato possibile soprattutto grazie all'evoluzione di tali piattaforme. Sono state sviluppate nuove

applicazioni per smartphone e tablet con interfacce semplici e intuitive, ispirate al funzionamento dei *social network*, dove ogni funzione è disponibile in un *click* e viene data priorità all'immediatezza. Le Organizzazioni hanno sviluppato nuovi prodotti digitali, principalmente nel campo dei pagamenti elettronici, quali portafogli digitali, soluzioni di pagamento che usano tecnologia NFC (*near-field communication*), o applicazioni tramite cui trasferire denaro simili a quelle offerte dalle nuove compagnie *FinTech*.

In questa fase iniziale del processo di digitalizzazione gli istituti gestiscono separatamente i progetti per lo sviluppo digitale ed i canali di distribuzione. La creazione di nuovi prodotti e canali digitali richiede di ancorare nuovi sistemi complessi su infrastrutture tecnologiche preesistenti, che necessitano di essere integrate con la precedente architettura.

- Adattamento tecnologico

La seconda fase del processo di digitalizzazione bancaria consiste nella riprogettazione delle piattaforme tecnologiche al fine di renderne l'infrastruttura più modulare e flessibile. Ciò permette alle nuove tecnologie di essere integrate e ai nuovi prodotti di essere sviluppati più velocemente.

Una caratteristica delle infrastrutture tecnologiche bancarie è che implicano l'uso di grandi piattaforme transazionali centralizzate, che adoperano sistemi di sicurezza originari degli anni Settanta e che hanno dovuto coesistere con l'avvento dei sistemi distribuiti apparsi a partire dagli anni Novanta grazie allo sviluppo di internet. Si sono formati quindi sistemi complessi, nei quali vari prodotti e servizi operano isolatamente e dove si verifica una sovrapposizione inefficiente. Essi inoltre devono essere adattati per il soddisfacimento dei requisiti normativi imposti dalle autorità competenti.

I nuovi progetti digitali richiedono la generazione e analisi di grandi volumi di informazioni provenienti da vari canali in maniera tempestiva, ciò è vitale se si vuole avere la capacità di offrire esperienze multicanale, pratiche e *user-friendly* in grado di soddisfare il bisogno di immediatezza e completa disponibilità (sette giorni su sette) dei servizi offerti dei clienti digitali. Le infrastrutture correntemente in uso non permettono ancora la rapida integrazione delle nuove tecnologie, esse necessitano di essere riprogettate anche se ciò comportasse il ricostruirle da zero.

In questa fase molte Organizzazioni prendono in considerazione l'adozione di tecnologie *cloud* che permettono un'utilizzazione ottimale delle risorse interne. L'intento è quello di massimizzare l'efficienza della tecnologia disponibile e conseguire un più alto grado di flessibilità nell'intero processo produttivo. Delocalizzare i servizi nel cloud fornisce grandi benefici, tuttavia, la decentralizzazione delle informazioni in migliaia di server rende il loro uso impraticabile per gli Istituti Finanziari per via dell'inadeguatezza di quest'ultime.

Durante questa seconda fase inoltre le Organizzazioni prendono in considerazione l'automazione dei processi, al fine di ridurre le mansioni manuali e ripetitive a vantaggio dell'efficienza e maggiore rapidità dell'intero sistema. Sebbene le Organizzazioni sono consapevoli già da anni del concetto di automazione in questa fase del processo di digitalizzazione assume un diverso significato. L'attenzione non si concentra più esclusivamente sui lavori di *back-office*, ma anche sull'implementazione di processi di *front-office*

automatizzati per acquisire e fidelizzare nuovi clienti. In tal senso, per esempio, esse stanno cominciando ad adoperare tecniche analitiche e algoritmi sofisticati basati su intelligenza artificiale per migliorare i punteggi, automatizzare la promozione dei prodotti e fornire servizi di consulenza personalizzati.

Potenziare le infrastrutture tecnologiche significa fare nuovi investimenti che si sommano alla spesa per le TIC, la quali godono già di una notevole entità sui bilanci bancari. Va evidenziato che un'alta percentuale della spesa per le TIC è costituita da spese fisse per la manutenzione dei centri di raccolta dati e per le infrastrutture per le telecomunicazioni.

- Posizionamento strategico

Gli Istituti Finanziari più avanzati nel processo di trasformazione digitale cercano di rendere i grandi investimenti per la tecnologia redditizi perseguendo strategie digitali che implicano profondi cambiamenti organizzativi. I prodotti e canali digitali non sono solo un nuovo strumento per l'accesso, la distribuzione e la fruizione dei servizi, ma anche un'opportunità per acquisire nuovi clienti e fidelizzarli. Aggiunti a tecniche di analisi avanzata, tali canali aiutano ad intensificare e personalizzare le relazioni commerciali, rendendo gli Istituti proattivi nell'identificazione dei bisogni dei consumatori e quindi, rafforzando la loro forza commerciale. Le Organizzazioni che si trovano più avanti nel processo di trasformazione digitale pongono obiettivi più ambiziosi per aumentare la produttività dei canali di distribuzione rispetto alle Organizzazioni più tradizionali.

In questa fase vi deve essere la selezione dei parametri adatti per la quantificazione degli effetti degli investimenti digitali in termini di clienti acquisiti, fidelizzazione e commercializzazione dei prodotti. In tal modo le Organizzazioni possono impostare le priorità di spesa e investimenti con successo ed eliminare progetti che non apportano sufficiente valore.

Una rivoluzione tecnologica non è una condizione sufficiente ad ottenere miglioramenti di efficienza e produttività per gli Istituti. In quest'ultima fase del processo esse affrontano cambiamenti organizzativi radicali il cui scopo è semplificare la struttura e i modelli operativi, in modo da accelerare il processo decisionale e produrre strategie multicanale orientate ai consumatori. Tali cambiamenti riguardano l'intero complesso organizzativo, dalla rete aziendale ai servizi essenziali ed in molte occasioni diventano la causa di resistenze all'interno dell'ambiente lavorativo poiché implicano cambiamenti profondi della cultura organizzativa.

Un modo per rendere più rapido il cambiamento culturale è instaurare rapporti commerciali o programmi di mutua collaborazione con *start-up* tecnologiche, sostenuti da investimenti o anche acquisizioni. Queste piccole imprese sono fonte di nuove competenze e talenti necessari per la trasformazione digitale.

Un altro cambiamento rilevante è costituito dall'applicare l'approccio dello sviluppo rapido di *software*. Esso va in contrasto con il lungo ciclo del precedente processo, dove il tempo che intercorreva tra l'analisi dei bisogni e l'implementazione del *software* era così lungo che esso alla fine poteva non corrispondere più ai bisogni dell'attività in quel preciso momento.

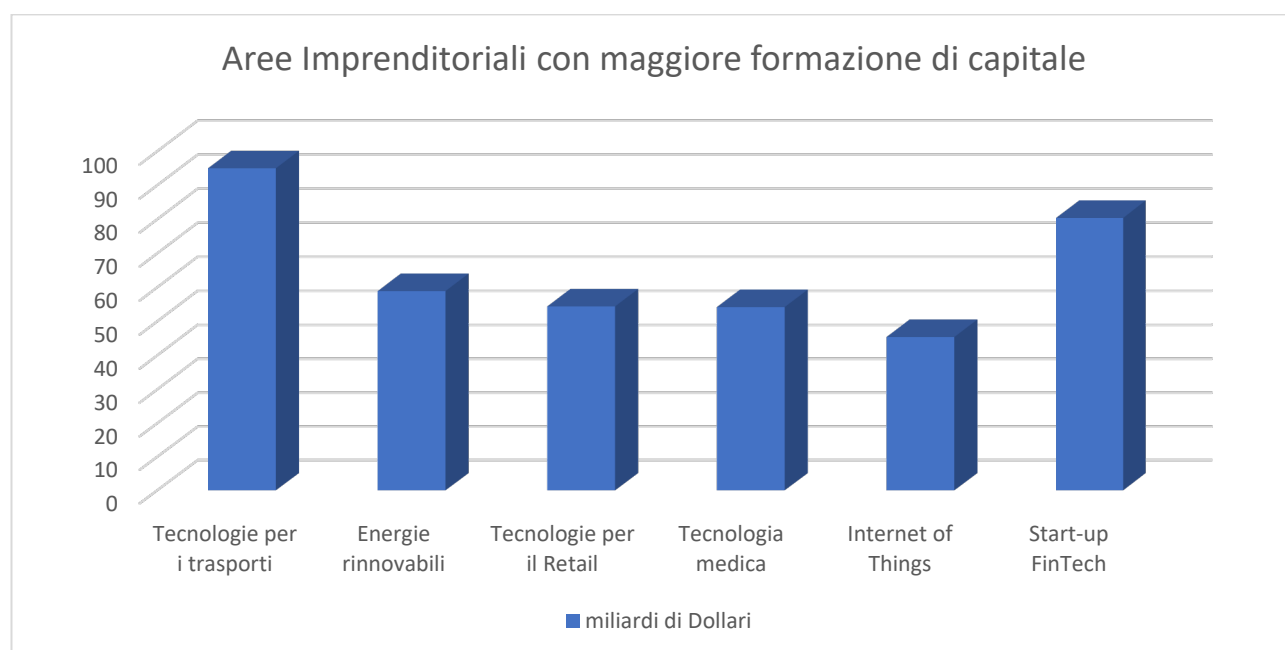
Le Organizzazioni che raggiungono questa fase del processo saranno meglio preparate a competere nel nuovo ambito tecnologico in cui la società è ormai immersa, e saranno in grado di passare dalla situazione in cui si

trovano a dover reagire all'entrata di nuovi *competitors* a quella in cui assumono la *leadership* nel fornire servizi finanziari su misura del loro segmento di mercato.

2.5 I nuovi modelli di Business

Per decenni, fino alla crisi finanziaria globale del 2008, l'industria dei servizi finanziari e le imprese che la compongono hanno goduto di stabilità competitiva e occupazionale. Oggi tale industria sta subendo gli scossoni di nuove forze legate all'innovazione tecnologica, alla rivoluzione dei processi e alla trasformazione dell'attività che stanno cambiando le regole competitive. Gli Istituti Finanziari concedono finanziamenti alle imprese e per l'acquisto di immobili, consentono l'apertura di conti correnti, offrono servizi transazionali, opportunità di investimento e servizi per la gestione del rischio come polizze assicurative e contratti *forward*. Per svolgere tali attività in maniera economicamente sostenibile nel corso degli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso esse hanno costruito reti di computer centralizzati per le banche commerciali, le assicurazioni e la gestione di strumenti finanziari, che le ha rese le maggiori utilizzatrici ed investitrici in tecnologie informative. A partire dagli anni Novanta la spesa per le TIC è cresciuta per via dello spostamento dell'industria verso la internet economy fino a toccare i 480 miliardi di dollari di investimenti a livello globale nel 2016.

I nuovi sviluppi associati alla rivoluzione FinTech possono essere compresi grazie alle statistiche prodotte da VentureScanner, la quale ha tracciato gli investimenti di diverse *start-up*, incluse quelle che si occupano di FinTech. Ne è risultato che alla fine del quarto trimestre del 2017 oltre mille cinquecento compagnie provenienti da sessantaquattro paesi hanno ricevuto più di 80 miliardi di dollari in fondi *venture capital* per le loro attività innovative. Simili cifre rappresentano il picco di finanziamenti in *start up* dalla recessione del duemila, e una delle più grandi espansioni imprenditoriali nella storia tra le economie moderne.



Dati VentureScanner (www.venturescanner.com), 2018

Vi sono tre pilastri dell'innovazione alla base della rivoluzione FinTech. Il primo, come detto in precedenza, è rappresentato dalle enormi quantità di capitale disponibile per l'innovazione tecnologica dei servizi finanziari in un'area altamente fertile dell'economia globale. Il secondo è rappresentato dal fatto che suddette *start-up* hanno sviluppato nuove tecnologie e servizi diversi da quelli che fino ad allora l'Industria finanziaria riusciva ad erogare, e tipicamente soddisfano i bisogni dei consumatori di servizi finanziari in maniera diretta e innovativa. Il terzo, e ultimo, è rappresentato dal fatto che esse hanno trasformato i modelli di business, l'intermediazione finanziaria e il collegamento con i consumatori (estendendolo al di fuori delle filiali e oltre il normale orario lavorativo bancario), ottenuto un più alto livello di personalizzazione fondato sul rilevamento digitale e l'analisi dei *big data*, sostituito le banche tradizionali e i loro servizi in nuove modalità e finanziato processi di *business* che fino ad allora operavano in maniera differente (erogazione di prestiti e servizi ibridi, ad esempio).

Tre aspetti della rivoluzione FinTech correntemente in atto necessitano di un ulteriore commento:

- L'innovazione tecnologica

Essa è generalmente riconosciuta come motore principale della crescita economica e della trasformazione industriale. Studi passati hanno evidenziato che l'innovazione tecnologica può essere definita alla luce di tre elementi tecnologici di base: componenti, prodotti e servizi ed infrastrutture. Insieme essi caratterizzano il modo in cui viene prodotta nuova tecnologia nonché le capacità di quest'ultima. Tali elementi andrebbero considerati di natura sociotecnica, non puramente tecnica, poiché benché lo sviluppo di nuove componenti tecnologiche è basato principalmente su *software* di progettazione elettronici, i prodotti, i servizi e le infrastrutture si basano sulla domanda sociale. I prodotti e servizi vengono creati per essere acquistati e sfruttati dai consumatori, e il loro uso e diffusione spesso può essere incrementato creando infrastrutture digitali in grado di renderli raggiungibili da un più ampio pubblico tramite internet.

- La rivoluzione dei processi

Vi è stata una rivoluzione degli aspetti fondamentali dell'intera industria dei servizi finanziari. È il momento, per gli Istituti Finanziari, di “abbracciare la rivoluzione” e prepararsi allo sviluppo di strategie organizzative più efficaci per l'erogazione di servizi finanziari, facendo leva sulle innovazioni FinTech disponibili. Un gran numero di rivoluzioni dei processi guidati dalla tecnologia suggerisce quale sarà il panorama dei servizi finanziari in futuro. PwC ha identificato diversi fattori di cambiamento tra i quali troviamo:

1. l'approccio FinTech, il quale costituirà il nuovo modello dell'industria. La *sharing economy* sarà sempre più integrata nei servizi finanziari ed il complesso di prodotti e servizi diventerà completamente digitalizzato e offerto tramite piattaforme tecnologiche.
2. L'uso di *blockchain* si estenderà oltre le applicazioni per le cripto valute, i servizi pubblici di cloud saranno predominanti, l'intelligenza artificiale robotica continuerà a diffondersi e svilupparsi nei servizi finanziari e la sicurezza digitale diventerà un più alto fattore di rischio per le Organizzazioni delle truffe e il riciclaggio
3. L'intelligenza dei consumatori probabilmente emergerà come la guida più importante per la profittabilità degli Istituti Finanziari

- La trasformazione dei servizi

L'esito di questi cambiamenti e trasformazioni è che i servizi finanziari opereranno in maniera differente rispetto a quella in cui hanno operato finora. Nel corso degli anni, non tutte le innovazioni nel campo delle tecnologie finanziarie sono diventate "innovazioni FinTech", poiché non molte si sono rivelate di successo nel corso del tempo, come il sistema computerizzato di creazione dei prestiti (CLOS), ad esempio.

I servizi finanziari sono prodotti e distribuiti tramite sistemi complessi di Organizzazioni con strutture organizzative e operative, talento e capitale umano e determinate condotte soggette a restrizioni etiche e legali. Gli incumbenti ed i nuovi entranti cercano continuamente di migliorare l'esperienza di consumo dei propri clienti ed aumentare le performance dei prodotti servizi offerti e relative, ad esempio, agli sportelli automatici e all'intermediazione digitale. La differenza principale, che oggi facilita ciò rispetto al passato, è l'abbondanza di dati, la maturità delle infrastrutture informative e dei sistemi integrati che li analizzano, il *machine learning* (ML) e altri strumenti di rilevazione digitale sfruttabili nell'ambito dei servizi finanziari. In aggiunta, vi è una più ampia consapevolezza del fatto che Istituti Finanziari e *start-up* FinTech possono supportarsi mutualmente e non essere più solo concorrenti nello stesso mercato. Le condizioni di base sono ora mature per la creazione e co-creazione di valore per le imprese attraverso diversi flussi di costi e benefici, e per permettere alle *start-up* di ottenere più alte performance competitive. Le strategie di innovazione FinTech continueranno ad essere sviluppate, comportando una sperimentazione, apprendimento e adattamento continuo.

Capitolo 3: Casi Aziendali

3.1 Il ruolo della funzione Marketing

Introduciamo il capitolo andando ad analizzare il ruolo della funzione marketing nei contesti organizzativi che andremo a prendere in esame.

La funzione Marketing si occupa della raccolta di informazioni riguardo l'ambiente esterno. Il suo studio si focalizza:

- Sul mercato, e quindi sulle abitudini e preferenze dei consumatori, la loro evoluzione nel tempo e la definizione dei target di riferimento.
- Sulla concorrenza, ovvero il monitoraggio delle strategie poste in essere e sull'offerta di prodotti di organizzazioni che operano nello stesso contesto competitivo.
- Sui trend, tendenze emergenti, in ascesa o in declino relative al mercato.
- Sui bisogni latenti dei consumatori, bisogni che i consumatori non sono in grado di manifestare, perché incapaci o addirittura inconsapevoli della loro esistenza, la cui individuazione può essere più o meno complessa.

In seguito alla raccolta e all'elaborazione dei dati vengono sviluppate strategie (piani di interazione con l'ambiente esterno) coerenti ad essi e definita la *customer journey* ovvero il percorso esperienziale del cliente le cui tappe sono la prevendita, la vendita ed il postvendita. Per fare ciò vengono definiti i *touchpoint* (punti in cui avviene il contatto con i clienti), la *selling proposition* e i target di riferimento. Il processo di raccolta dei dati è stato fortemente migliorato, reso più economico e semplificato dallo sviluppo della tecnologia, che ha reso la profilazione del cliente e lo studio dei canali che usa, del suo grado di soddisfazione e del *net promoter score* (il grado con cui consiglierebbe il bene o servizio acquistato, uno degli indicatori più importanti nel Marketing) ancora più completi. Essa inoltre ha migliorato il processo di promozione ed offerto nuovi canali promozionali (quali i *social network*, ad esempio) e *touchpoint* a prezzi contenuti.

La funzione Marketing riveste un ruolo strategico nel percorso di trasformazione digitale poiché è uno dei principali motori dell'innovazione dei prodotti e dei processi e poiché in un contesto digitalizzato e dinamico come quello odierno, dove i consumatori risultano essere sempre più preparati, l'informazione diventa un fattore critico per il successo di un'organizzazione.

3.2 Il caso ING Bank N.V.

Il primo caso aziendale che affronteremo in questo capitolo riguarda l'Istituto bancario ING Bank N.V., appartenente a ING Group, gruppo bancario di origine olandese che opera in più di quaranta paesi tra Europa, Nord e Sud America e Asia.

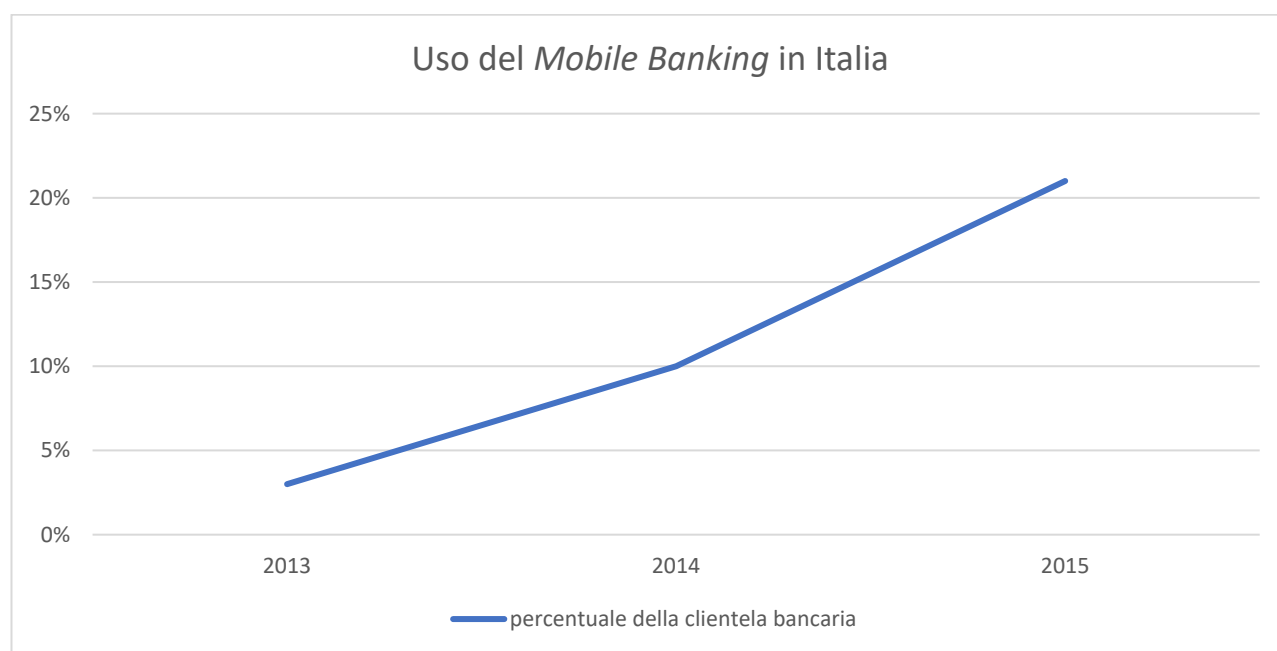
In Italia svolge le attività di *Retail Banking* e *Wholesale Banking*. L'attività di *Retail Banking* (Banca al Dettaglio tradotto in italiano) intrattiene rapporti con una clientela numerosa e costituita prevalentemente da famiglie, piuttosto che da società o altre banche. Solitamente ha un'articolazione territoriale abbastanza estesa, una raccolta del risparmio capillare, concede prestiti di importo unitario non elevato e offre prodotti finanziari di taglio medio piccolo. I servizi offerti includono risparmi e transazioni, ipoteche, prestiti personali, carte di debito e di credito. Il termine *Retail* è generalmente usato per identificare questa tipologia di servizi bancari e distinguerli da quelli offerti dalle Banche d'Investimento o dalle Banche Commerciali. Può anche essere utilizzato per fare riferimento a una divisione di un Istituto Bancario che si occupa di clienti al dettaglio e tale attività può anche essere definita come *Personal Banking*.

Il *Wholesale Banking* (Banca all'Ingrosso tradotto in italiano), al contrario, è l'attività di un Istituto Bancario, o una sezione di esso, che concentra i suoi rapporti con una clientela ristretta e qualificata, composta prevalentemente da grandi imprese, governi e grandi amministrazioni pubbliche. Di regola non ha filiali, svolge l'attività presso la sede centrale con poco personale altamente specializzato, si approvvigiona sul mercato interbancario, compie prestiti e operazioni di notevole ammontare e sofisticazione ed è specializzata nell'ingegneria finanziaria.

ING è presente in Italia dal 2001 con le attività di *Retail Banking* (note in passato con il marchio ING DIRECT), anno in cui ha lanciato i primi prodotti finanziari ed inaugurato la sua prima filiale sul territorio (a Bergamo). Oggi risulta essere la principale banca online in Italia per numero di clienti, che ammontano a più di un milione, con un volume di attività di oltre ventitré miliardi di euro. La divisione *Wholesale Banking*, invece, ha iniziato le sue attività in Italia nel 1979. La sua struttura è composta da *relationship manager*, punto unico di contatto per la gestione del rapporto con il cliente istituzionale, e da *product specialist*, incaricati dello sviluppo dei prodotti e dell'allineamento degli stessi alle esigenze dei clienti. L'attività dispone di un'estesa rete a livello globale, radicata in quaranta paesi con focus principale in Europa, ed in Italia conta circa cinquecento imprese clienti. L'offerta è strutturata su attività di general lending, finanza strutturata (energia, telecomunicazioni, risorse rinnovabili, trasporti, immobili, acquisizioni), servizi transazionali (vendite, gestione di pagamenti e denaro, soluzioni per il capitale operativo) e servizi su mercati dei capitali.

In Italia è la principale banca per operazioni di *Real Estate Finance* garantite da immobili commerciali di *standing* primario e inoltre ricopre da sempre un ruolo importante sul territorio per il finanziamento di progetti di energia rinnovabile, in linea con la strategia di gruppo a livello internazionale, che la hanno resa una delle banche più sostenibili al mondo secondo l'indice di sostenibilità del Down Jones.

experience istantanea ed integrata con gli ecosistemi digitali già disponibili sul mercato, noto come “*Think Forward Strategy*”. Nel 2016 il procedimento di apertura di “Conto Corrente Arancio” viene reso completamente digitale ed eseguibile da qualsiasi dispositivo, con l’offerta tra le altre cose della possibilità di firmare digitalmente il contratto, caricare i documenti online e identificarsi da remoto. La scelta dell’istituto di favorire l’accesso ai dispositivi mobile nasce dall’osservazione della diffusione del *mobile banking* che tra il 2013 ed il 2015 è passato dal 3% al 21% in Italia, osservazione resa possibile, tra le altre cose, proprio dal lancio dell’applicazione mobile. Successivamente nel 2017 l’Istituto lancia “Prestito Arancio in 5 minuti” rendendo il processo di risposta e trasmissione degli importi quasi istantaneo e “Prestito Arancio Business” ovvero il primo *instant lending* per le PMI in Italia completamente digitale e che garantisce una risposta sulla valutazione creditizia in soli dieci minuti. Finalmente, nel 2019 vi è il lancio di “Mutuo Arancio 100% Digital” con cui viene data la possibilità di fare richiesta per il mutuo in maniera completamente digitale con la possibilità di controllare lo stato della pratica in qualsiasi momento da qualsiasi dispositivo. I fattori critici del suo successo, che hanno spinto nel corso degli anni sempre più consumatori a scegliere le soluzioni ING, sono l’efficienza a zero costi del servizio, grazie al nuovo modello di business digitale che ha permesso all’istituto di ridurre notevolmente le spese, e la trasparenza.



Dati ING GROEP N.V., 2019

Negli ultimi anni la presenza in Italia di ING è stata caratterizzata da un profondo processo di razionalizzazione delle attività sul territorio che è culminato con l’integrazione nella succursale delle attività precedentemente gestite in maniera separata attraverso quattro separate entità, ognuna dotata di una propria struttura di business e operativa (ING Bank – divisione *Wholesale*, ING Real Estate and Finance, ING Direct – divisione *Retail* ed ING Lease). Il progetto si è inserito all’interno di una complessa operazione di riorganizzazione globale, che ha interessato tutte le nazioni in cui l’Istituto era presente con un modello simile al precedente modello italiano.

La divisione *Retail* di ING è una banca diretta, ovvero una banca in grado di offrire tutti o gran parte dei propri servizi finanziari senza l'ausilio di filiali. La distribuzione diretta può avvenire tramite canali digitali (internet e mobile) e tramite call center, agenti e promotori finanziari. La banca diretta si rivolge di norma a clienti che desiderano avere il controllo delle proprie attività finanziarie senza sacrificare il tempo libero e il risparmio economico. Ma, come abbiamo avuto occasione di osservare durante la recente pandemia globale di Covid-19, può all'occorrenza rispondere anche all'esigenza dei consumatori di continuare ad utilizzare, senza implicazioni significative, prodotti e servizi finanziari ferma restando l'impossibilità di recarsi fisicamente nelle filiali.

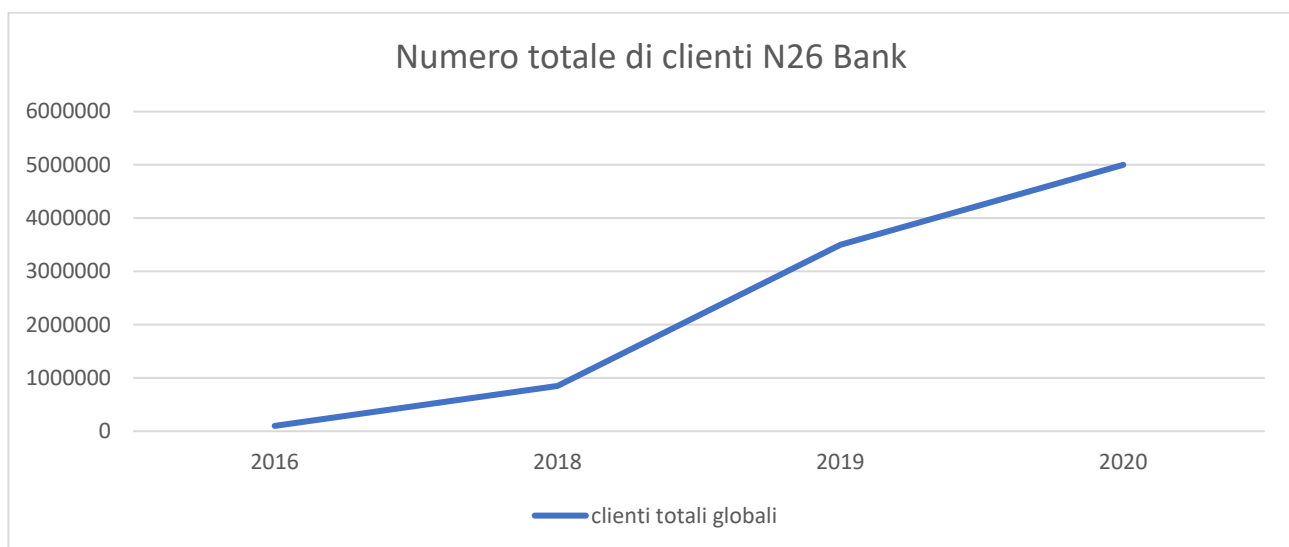
I principali prodotti offerti sul mercato sono: "Conto Arancio" per il deposito di risparmio, "Mutuo Arancio" per il credito fondiario, "Conto Corrente Arancio" come soluzione per conto corrente e "Prestito Arancio" per l'erogazione di prestiti personali. L'obiettivo delle sue attività è quello di contribuire attivamente allo sviluppo di un nuovo modo di fare banca, sempre più digitale e moderno, in linea con le aspettative della clientela, sempre più matura e autonoma, e con l'evoluzione tecnologica. L'Istituto svolge prevalentemente (96%) la sua attività attraverso canali digitali ma mette a disposizione anche un servizio telefonico, filiali nelle principali città italiane e degli "Arancio Store", negozi finanziari pensati per offrire una consulenza più specializzata. Attualmente la Banca offre lavoro a circa novecento dipendenti distribuiti su trentadue filiali, diciassette delle quali tradizionali, dove è possibile ricevere assistenza e consulenza sui prodotti disponibili, prelevare e versare contanti, depositare assegni e disporre operazioni sul proprio conto. Mentre la restante parte costituita da "Arancio Store" dove solo una parte di tali servizi è disponibile.

Risulta, alla luce di quanto detto, evidente come l'Istituto olandese sia una delle Organizzazioni più evolute e digitalmente mature al mondo, che scommettendo sul suo modello di business innovativo e sullo sfruttamento delle nuove tecnologie, è riuscita a divenire una delle maggiori Banche *Retail* sul mercato internazionale.

3.2 Il caso N26

Spostiamo l'attenzione adesso sull'Istituto di Credito N26, una delle organizzazioni emergenti più innovative e di successo degli ultimi anni, al fine di individuare somiglianze e divergenze con ING Bank N.V, la banca precedentemente presa in esame, ed essere in grado di porle a confronto. Per fare ciò, essendo i due istituti considerevolmente diversi nelle attività svolte, ci focalizzeremo sull'attività *Retail* (unica attività svolta da N26 e una delle principali svolte da ING).

N26 è, come ING, una banca diretta con sede principale a Berlino che offre servizi finanziari nei mercati di vari paesi della SEPA (*Single Euro Payments Area*) e nel Nord e Sud America. Essa nasce nel 2013 dalle menti di Valentin Stalf e Maximilian Tayenthal con l'intento di rendere l'esperienza bancaria più semplice e trasparente e rivoluzionare il modo in cui le persone gestiscono il loro denaro grazie all'ausilio della tecnologia, e prende come riferimento il segmento di clientela bancaria che va dai diciotto ai trentotto anni. Nel 2015, dopo due anni di sviluppo, viene lanciato il primo prodotto dell'Istituto, il conto corrente gratuito, in Germania ed Austria. Non essendo ancora stato autorizzato all'esercizio dell'attività bancaria dalla BaFin (l'autorità federale di vigilanza finanziaria tedesca) esso inizia le proprie operazioni come una semplice interfaccia all'utilizzatore, mentre i servizi venivano inizialmente effettivamente erogati da Wirecard, una società tedesca che offre soluzioni per pagamenti elettronici ed emissione di carte di credito nonché uno dei maggiori competitor di PayPal e Western Union. Nel 2016, finalmente, N26 ottiene la licenza bancaria completa dalla Banca Centrale Europea e riceve dieci milioni di euro nel primo round di finanziamenti da parte di Valar Ventures, grazie alle quali può iniziare a svolgere l'attività bancaria a tutti gli effetti. Attualmente l'istituto ha uffici a Berlino (sede principale), Vienna, New York e San Paolo, opera in venticinque paesi al mondo, conta più di cinque milioni di clienti e offre lavoro ad oltre millecinquecento dipendenti di quasi ottanta nazionalità. Il che appare piuttosto notevole se si considera il fatto che abbia ottenuto la licenza solo quattro anni fa.



Dati N26 Bank, 2020

Nel corso degli ultimi anni la *start-up* ha attirato l'attenzione di parecchi investitori istituzionali, nel 2018 ha raccolto, tramite un'offerta di capitale di rischio di serie C, centosessanta milioni di dollari in un finanziamento guidato da Allianz X (società del gruppo Allianz) e Tencent (gigante cinese di servizi internet proprietario, tra le altre cose, di WeChat) e successivamente, nel 2019, ulteriori trecento milioni di dollari in un altro round di finanziamento guidato da Insight Venture Partners e il fondo sovrano di Singapore GIC. Nello stesso anno è stata valutata quasi tre miliardi di dollari superando Revolut come banca mobile più preziosa in Europa.

L'istituto offre diverse soluzioni per conto corrente, una completamente gratuita e due premium (N26 You e N26 Metal) a costo mensile. Il conto corrente può essere adibito ad uso personale o business (per freelance e liberi professionisti) ed è munito di carta di debito MasterCard. Vi è inoltre la possibilità per i clienti di richiedere scoperti di conto corrente e prodotti d'investimento.

La procedura di apertura del conto corrente è completamente online ed eseguibile esclusivamente tramite applicazione mobile o sito web, l'intero procedimento richiede meno di dieci minuti. Tutte le operazioni del conto corrente sono disponibili esclusivamente da mobile, offre la possibilità di effettuare pagamenti in qualsiasi valuta senza costi aggiuntivi, di effettuare prelievi in euro da qualsiasi sportello gratuitamente e persino il rimborso dello 0,1% su tutti gli acquisti. In aggiunta, rispetto a ING, la banca precedentemente presa in esame, offre la possibilità di effettuare trasferimenti istantanei con altri clienti dello stesso Istituto senza l'ausilio di IBAN ma semplicemente utilizzando un servizio chiamato Moneybeam.

Se da un lato infatti vi sono numerose rassomiglianze tra i due Istituti di Credito analizzati quali, ad esempio, lo sfruttamento della tecnologia per il miglioramento dei servizi, il porre sempre il cliente al centro dei processi strategici e decisionali, l'impostazione digitale che ha come scopo l'assoluta libertà di fruizione dei servizi offerti a qualsiasi ora ed in qualsiasi luogo, le strutture organizzative e il modello di business digitale innovativo che permette l'abbattimento delle spese e l'offerta di prodotti e servizi gratuiti, dall'altro i due istituti divergono per la natura dell'attività svolta. ING era in passato una banca tradizionale ed è stata tra le prime banche in Europa ad avviare il processo di trasformazione digitale poiché in grado di riconoscere il potenziale di tale processo. Svolge le attività che sono l'essenza dell'attività bancaria ovvero la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito e soprattutto si colloca nel panorama delle banche online. N26, invece, non svolge l'attività di esercizio del credito, già questo di per sé basta a differenziarla dalla sua collega olandese, e inoltre nasce come concetto differente di banca, ovvero la prima banca mobile al mondo. Essa non ha, né ha mai avuto filiali e predilige l'uso esclusivo da smartphone poiché è progettata esclusivamente per tale piattaforma. Il suo utilizzo è pensato per i nativi digitali e si colloca a metà strada tra un Istituto di Credito (poiché offre la possibilità di depositare i propri risparmi presso un conto corrente) ed una società di servizi di pagamento (poiché la società non utilizza i risparmi raccolti). N26, infatti, trae profitto principalmente attraverso i suoi conti a pagamento e gli interessi su prelievi in valute estere. Inoltre, sebbene anche ING offra un servizio di *mobile banking* esso si colloca nel quadro strategico di omnicanalità dell'Istituto e non costituisce, quindi, il canale esclusivo di distribuzione dei prodotti e servizi finanziari offerti. Tali differenze,

all'apparenza sensibili, sono cruciali nella differenziazione dei segmenti di mercato a cui si rivolgono e da cui sono maggiormente utilizzati i prodotti e servizi delle due organizzazioni.

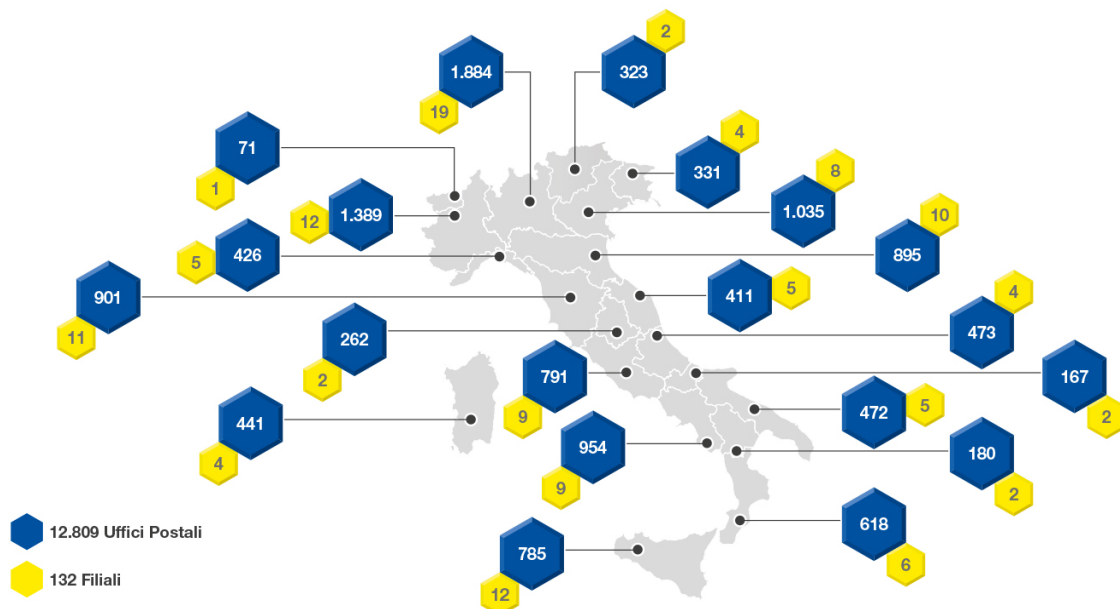
3.3 Il caso PostePay

Proseguiamo il panorama sui casi aziendali prendendo in esame PostePay S.p.A., una società nata nell'ottobre del 2018 a seguito di una scissione di Poste Italiane che commercializza una serie di carte prepagate ed opera nel settore dei pagamenti online.

Partiamo innanzitutto dal definire propriamente cosa sia una carta prepagata. Essa, anche nota come carta ricaricabile, è una tipologia di carta di pagamento il cui funzionamento non dipende da un conto corrente, bensì da fondi correnti depositati in via diretta sulla carta stessa, in un cosiddetto “borsellino elettronico”, tramite ricarica. La principale differenza con gli altri strumenti di pagamento è che l'addebito di una transazione avviene in maniera istantanea, il che comporta numerosi vantaggi, specie per transazioni a distanza come quelle eseguite sul web.

La società opera come intermediario specializzato con una forte vocazione digitale e fornisce servizi per consumatori, imprese e pubblica amministrazione, con l'obiettivo di valorizzare i canali di distribuzione di Poste Italiane attraverso l'utilizzo di un modello ibrido che coniuga la rete più capillare d'Italia (12.809 uffici postali e 132 filiali sul territorio) ed il mondo digitale. Essa conta quasi quattordici milioni di clienti e ventisei milioni di carte di pagamento (costituite per lo più da carte prepagate), e aspira a diventare la società italiana leader nel settore dei pagamenti digitali.

Diffusione della rete PosteItaliane sul territorio nazionale



Fonte PosteItaliane S.p.A., 2020

Le omonime carte prepagate, già presenti sul mercato nazionale dalla fine del 2003, possono essere utilizzate ovunque in Italia e all'estero tramite ATM (Automated Teller Machine) e POS (Point of Sale) dei circuiti Visa e MasterCard, e ovviamente, online su siti che accettano carte di tali circuiti per i pagamenti. La versione

standard essendo una carta prepagata non richiede, come accennato in precedenza, l'apertura di un conto corrente per il suo funzionamento. Può essere ricaricata presso uffici postali, ATM postamat, online e, dalla fine del 2008, nelle ricevitorie SISAL abilitate. Essa non ha un canone annuale ma costi legati al rilascio e alle commissioni per il ritiro di contanti e per le ricariche. La versione "Evolution", invece, è dotata anche di IBAN e per tale motivo può ricevere anche alcuni accrediti o bonifici. Rispetto alla versione standard, oltre che al costo di attivazione e a quelli legati alle commissioni, ha un canone annuo.

Entrambe possono essere gestite tramite applicazione mobile e sito internet, attraverso un'area dedicata, che offrono varie funzionalità tra le quali il trasferimento diretto di denaro in una modalità simile a quella osservata nel caso precedente riguardante la società N26. La procedura di attivazione delle carte è eseguibile esclusivamente all'interno di un ufficio postale Poste Italiane.

Le prepagate di PostePay S.p.A. risultano essere tra le più usate in Italia per acquisti sulla piattaforma di *e-commerce* americana Amazon ed in generale per gli acquisti online, basti pensare che quasi il trentacinque per cento di questi viene eseguito con una carta della società. Ciò che la rende particolarmente adatta a questa tipologia di transazioni è la sua semplicità d'uso, con accrediti e addebiti immediati, e l'economicità. Nel corso degli anni, però, sono sorte varie controversie legate al loro utilizzo in materia di riciclaggio ed evasione. Le carte vengono frequentemente usate per il trasferimento di denaro tramite ricarica, per tale procedimento in passato era necessario esclusivamente il numero della carta, cosicché se tale trasferimento costituisse una transazione o l'origine del denaro fosse stata impropria non era possibile risalire all'individuo che effettivamente aveva eseguito il trasferimento. A soluzione di ciò nel corso degli ultimi anni tale processo ha gradualmente richiesto l'identificazione del trasferente, dapprima tramite codice fiscale, ed in seguito anche tramite documento d'identità valido.

La società nel suo primo anno di operatività, a seguito della scissione da Poste Italiane, ha registrato quasi 432 milioni di fatturato generando un utile di cinquantaquattro milioni.

La differenza principale con N26, la società precedentemente analizzata, è la mancanza di un conto corrente per l'operatività dei servizi di pagamento. Inoltre, PostePay non offre alcun strumento di investimento e non si colloca nel panorama delle "banche" mobile ma in quello delle società per i servizi di pagamento digitale. Sebbene, come abbiamo avuto modo di osservare in precedenza, neanche la società N26 può propriamente considerarsi un Istituto di Credito e per molti aspetti l'attività che svolge si contrappone a quella svolta da PostePay le due società si collocano in abiti competitivi differenti.

Conclusione

Per concludere, si possono trarre alcune considerazioni su quanto esposto nei tre capitoli del presente elaborato.

Abbiamo osservato come le abitudini di consumo ed il loro cambiamento siano il fattore principale che guida l'evoluzione della domanda nel breve e nel lungo periodo. Le innovazioni delle pratiche di Marketing stanno cambiando il modo in cui le imprese valutano la domanda e sviluppano nuove strategie di marketing che impattano sulla competitività. Le metriche sempre più accurate dei media digitali, combinate all'interattività, hanno creato opportunità totalmente nuove per il Marketing e la rapida trasformazione del marketing ad opera degli strumenti digitali accelererà il processo di digitalizzazione a livello globale avendo impatto sul mercato del lavoro, sul benessere dei consumatori e sulla competitività di Imprese e Paesi.

I metodi di Marketing tradizionali volti a comprendere le abitudini dei consumatori si sono rivelati inefficaci in un mondo trasformato dai mercati digitali. Le abitudini d'acquisto dei consumatori si stanno evolvendo rapidamente e si riscontra una crescente preferenza per il consumo condiviso (*sharing economy*), l'uso di tecnologia *mobile*, la co-creazione di valore con i consumatori e la compravendita online, per citarne solo alcune tra le principali. Ciò ha portato allo sviluppo di nuovi modelli di business necessari ad una migliore soddisfazione della domanda di mercato. La principale sfida per le organizzazioni è adottare la tecnologia allo scopo di ridurre i costi, raggiungere un maggior numero di clienti ed utilizzare al meglio le risorse disponibili. Sebbene i concetti di Marketing siano mutati nel corso del tempo non tutte le Organizzazioni sono riuscite a percepire e sfruttare tali cambiamenti e sono rimaste ancorate a pratiche ad esse più familiari. Le sfide imposte dall'era digitale, però, impongono il passaggio al Marketing 4.0, necessario non solo al mantenimento dello slancio competitivo ma alla sopravvivenza stessa delle Organizzazioni. Il Marketing 4.0 si basa sull'acquisizione e manipolazione di grandi volumi di informazioni, quindi, le Imprese dovrebbero investire sull'acquisizione e formazione di talenti in grado di gestirli e trasformarli in valore per l'attività.

Nei casi analizzati, relativi al settore bancario, le società sono partite da un'analisi preliminare del mercato che ha evidenziato il cambiamento delle abitudini della clientela bancaria. Ciò nel caso di ING Bank N.V. ha comportato un indirizzamento ancora più netto delle attività verso i canali digitali che, come abbiamo visto, era cominciato già agli inizi degli anni 2000. L'analisi dei trend ha evidenziato l'ascesa dell'utilizzo del *mobile banking*, che se vogliamo rappresenta un'estensione dell'*online banking* (di natura più informativa e tradizionale), portando *start-up* del panorama *FinTech* come N26 a costruire la propria attività esclusivamente sull'uso di piattaforme mobile e a prendere come target di riferimento il segmento che ne fa più uso e in generale gli Istituti Bancari ad investire su tali strumenti poiché in grado di migliorare i servizi offerti a costi quasi nulli rispetto a quelli delle filiali tradizionali. La tecnologia è stata in grado di far emergere i bisogni latenti dei consumatori quali la necessità di avere disponibili in qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento i prodotti e servizi, che essi siano rapidi se non istantanei e che siano semplici da utilizzare. Tale aspetto è stato cruciale, per PosteItaliane prima e PostePay S.p.A. in seguito, per lo sviluppo e la definizione della linea di

strumenti con cui opera nel settore dei pagamenti elettronici nonché delle funzionalità di cui essi dovevano essere provvisti per avere un riscontro positivo sul mercato.

Bibliografia

- Cuesta C. e Tuesta D. A. (2016). *The digital transformation of the banking industry*.
- Fuciu M. e Dumitrescu L. (2018). *From Marketing 1.0 to Marketing 4.0 – The evolution of the Marketing concept in the context of the 21st century*. International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION vol.XXIV, 2: 43-48
- Gillpatrick T. (2019). *The Digital Transformation of Marketing: Impact on Marketing practice & markets*. Economics vol.7, n.2: 139-156
- Gomber P., Kauffman R. J., Parker C., Weber B. W. (2017). *On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption and Transformation in Financial Services*.
- Hair J. F., Harrison D. E. e Risher J. J. (2018). *Marketing research in the 21st century: Opportunities and challenges*. BJMkt vol.17, n.5: 666-681
- Kawamorita H. (2020). *The impact of Digital Transformation on the economy*.
- Nur Başıyazicioğlu H. e Karamustafa K. (2019). *Marketing 4.0: Impacts of Technological developments on Marketing activities*.
- Omarini A. (2017). *The Digital Transformation in Banking and the role of FinTechs in the new Financial Intermediation Scenario*
- Purcarea I. M. (2019). *Digital Marketing trends transforming Marketing. Digital Marketing to patient*.
- Roland von Horn (2020). *Banks in the transformation of digitization: an empirical study*.
- Seligman J. (2018). *Digital Transformation: The new rules of Marketing*.

- Świeczak W. (2017). *The impact of modern Technology on changing Marketing actions in Organizations. Marketing 4.0. MNIB, n.4: 161-186*
- Vassileva B. (2017). *Marketing 4.0: How Technologies transform Marketing organization.*
- Vasiljeva, T. e Lukanova, K. (2016). *Commercial Banks and Fintech Companies in the digital transformation: Challenges for the future. Journal of Business Management, n.11: 25-33*
- Vesna Tornjanski, Sanja Marinković, Gheorghe Săvoiu, Mladen Čudanov (2015). *A Need for Research Focus Shift: Banking Industry in the Age of Digital Disruption. ESMSJ vol. 5, n.3: 11-15*
- Vives X. (2017). *The impact of Fintech on Banking.*

Sitografia

<https://www.economyup.it/fintech/ing-bank-italia-quando-l-innovazione-si-fa-in-piazza-virtuale-insieme-al-cliente/>

<https://www.ing.it/chi-e-ing/il-gruppo-ing.html>

<https://it.quora.com/Qual-è-il-modello-di-business-di-carte-come-Hype-o-N26-Da-cosa-guadagnano>

<https://mag.n26.com/credit-card-debit-card-prepaid-card-heres-what-makes-them-different-2d2919371886>

<https://n26.com/it-it>

<https://www.poste.it/index.html>

<https://postepay.poste.it>

<https://www.researchgate.net>

https://it.wikipedia.org/wiki/ING_Bank

<https://it.wikipedia.org/wiki/N26>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Postepay>