



*Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra Strategie D'Impresa*

*L'evoluzione del **Customer Relationship  
Management** nel settore finanziario:  
il punto di vista del consumatore*

RELATORE  
Prof. Paolo Boccardelli

CANDIDATA  
Antonella D'Anzi  
Matr. 704821

CORRELATORE  
Prof. Enzo Peruffo

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>Domanda di Ricerca</b> .....	<b>8</b>
<b>Literature Review</b> .....	<b>9</b>
1. <i>Il ruolo del consumatore nel tempo e introduzione al CRM</i> .....	9
2. <i>Strategia Outside-In</i> .....	13
3. <i>Le tipologie di CRM</i> .....	16
4. <i>I modelli di CRM</i> .....	23
5. <i>Il ciclo di vita del cliente</i> .....	30
<b>Metodologia</b> .....	<b>32</b>
1. <i>Il settore finanziario: il perché di tale scelta</i> .....	32
2. <i>Dalla finanza tradizionale al Fintech: un'introduzione</i> .....	33
3. <i>L'intelligenza Artificiale al servizio della finanza</i> .....	36
3.1 <i>I Big Data: ponte tra consumatori e istituzioni finanziarie</i> .....	37
4. <i>La scienza dei dati applicata al CRM: l'approccio data-driven</i> .....	39
5. <i>La nuova frontiera della consulenza finanziaria: i Robo-Advisors</i> .....	43
5.1 <i>Benefici</i> .....	46
5.2 <i>Rischi</i> .....	48
6. <i>Implementazione della survey</i> .....	49
6.1 <i>Scelta del target di riferimento</i> .....	50
<b>Discussione</b> .....	<b>51</b>
1. <i>Rappresentazione grafica delle risposte</i> .....	51
1.1 <i>Findings</i> .....	64
<b>Conclusioni</b> .....	<b>66</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b> .....	<b>68</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>74</b>

*“We see our customers as invited  
guests to a party, and we are the hosts.  
It’s our job every day to make every important  
aspect of the customer experience a little bit better”*

*Jeff Bezos*

## INTRODUZIONE

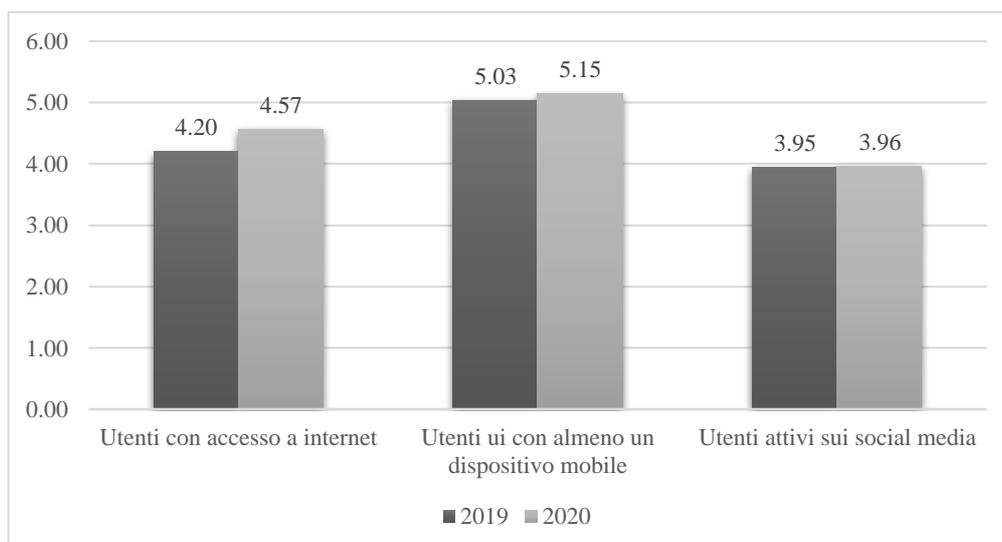
La figura del consumatore, principale soggetto di questo lavoro, si è evoluta negli anni soprattutto grazie al progresso tecnologico. L'era della digitalizzazione, che ha segnato l'apertura del XXI secolo, ha innescato grandi cambiamenti nel cuore dei consumatori, sempre più attenti a soddisfare i propri bisogni.

Grazie alla facilità nel reperire tutte le informazioni riguardo l'oggetto del desiderio, l'atteggiamento del consumatore nei confronti dell'offerta è mutato. Il consumatore di oggi è attento, informato e partecipe; vuole soddisfare i suoi bisogni prediligendo prodotti/servizi altamente personalizzati, il più possibile in linea con le sue caratteristiche. Prodotti standardizzati e canali di vendita tradizionali non attraggono più il consumatore come un tempo.

La digitalizzazione ha sicuramente contribuito alla trasformazione della domanda, oggi giorno più eterogenea che mai. Online vi è la possibilità non solo di confrontare le offerte, ma anche di interagire con le aziende, cercando di stabilire un rapporto duraturo nel tempo basato sulla fiducia. I dati offerti dalla ricerca *We Are Social – Digital 2020* (Luglio, 2020) mostrano il livello di digitalizzazione mondiale e italiano.

A livello mondiale (vd. *Grafico 1*), su una popolazione di 7.79 miliardi di persone (+ 1,1% rispetto a luglio 2019), ben 4.57 miliardi di persone hanno accesso ad internet (+8,2% rispetto a luglio 2019), 5.15 miliardi di persone utilizzano almeno uno dispositivo mobile (+2,4% rispetto a luglio 2019); gli utenti attivi sui *social media*, regno di pubblicità e scambio di informazione, sono pari a 3.96 miliardi (+10,5% rispetto a luglio 2019). A luglio 2020, il numero di persone senza accesso ad internet è risultato essere pari a 3.22 miliardi. Tali dati confermano che sempre più persone – in questo lavoro definite consumatori – possono essere raggiunte virtualmente. Ciò è ancora più vero se si considera il particolare periodo storico: la pandemia dovuta al Covid-19.

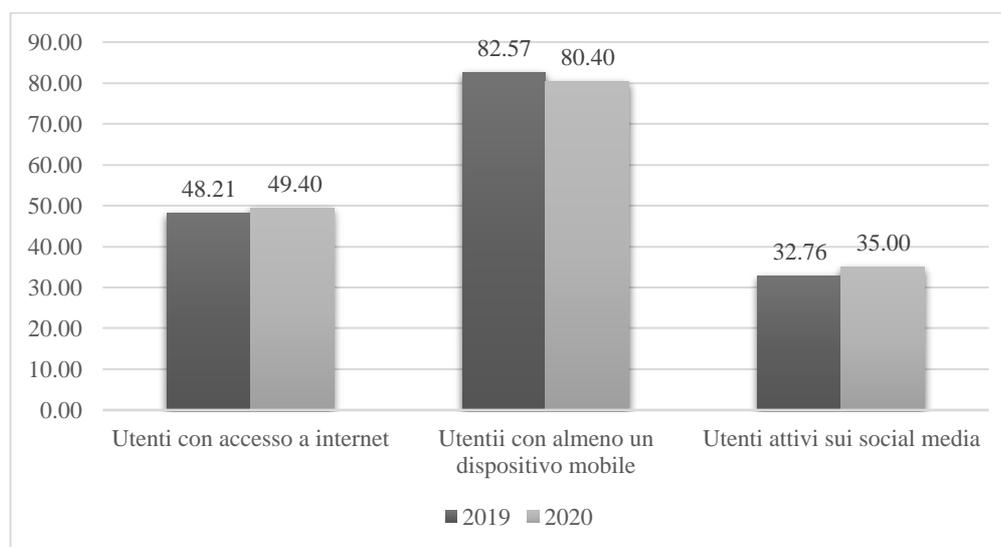
**Grafico 1.** Digitalizzazione a livello mondiale espressa in miliardi



Fonte: revisione personale sulla base dei dati forniti dalla ricerca *We Are Social*.

A livello italiano (vd. *Grafico 2*), i dati della ricerca *We Are Social – Digital 2020* (Gennaio, 2020) mostrano come più di metà della popolazione sia attiva sui *social media*, punto di riferimento per l’informazione, l’intrattenimento e l’interazione. A gennaio 2020 la popolazione italiana contava 60.51 milioni di persone (-0,1% rispetto a gennaio 2019), di cui 49.4 milioni godono dell’accesso ad internet (+ 2,4% rispetto a gennaio 2019), 80.40 milioni utilizzano almeno uno *smartphone* (-2,7% rispetto a gennaio 2019) e ben 35 milioni sono gli utenti attivi sui social media (+6,4% rispetto ad aprile 2019). L’Italia si conferma essere un Paese maturo e connesso che punta sempre di più allo sfruttamento delle piattaforme *social* e agli investimenti in innovazioni tecnologiche.

**Grafico 2.** Digitalizzazione in Italia espressa in milioni



Fonte: revisione personale sulla base dei dati forniti dalla ricerca *We Are Social*.

Dal lato delle imprese la concorrenza non è mai stata così spietata. Ai fini della massimizzazione del profitto, obiettivo principale delle imprese, l’offerta di un prodotto/servizio di eccellenza non basta più. Bisogna, infatti, far breccia nel cuore del consumatore, garantendo una *customer experience* positiva, per mantenere un vantaggio competitivo nel tempo.

L’innovazione tecnologica e la digitalizzazione hanno apportato enormi cambiamenti in tutti i settori industriali, ma ai fini di questo lavoro il riflettore è puntato sul mondo della finanza e sulla sua capacità di adattarsi all’ambiente esterno offrendo ai clienti attuali e potenziali servizi sempre più personalizzati.

In particolare, nella sezione dedicata alla metodologia, si andrà ad analizzare il contesto che ha favorito il cambio di rotta dell’offerta: la nascita e lo sviluppo delle *startup Fintech*, ovvero l’applicazione della tecnologia alla finanza che, mediante l’impiego di sistemi di Intelligenza Artificiale e nuovi modi di gestire le relazioni con i clienti, hanno reso più semplice l’accesso ai servizi finanziari ad un pubblico sempre più diffuso. Anche il settore finanziario, da sempre considerato di nicchia, ha bisogno del consumatore, mezzo attraverso il quale le imprese raggiungono i propri obiettivi di massimizzazione del profitto.

Cruciale è, dunque, la gestione delle relazioni con i clienti attuali o potenziali e per questo motivo le decisioni delle imprese devono essere supportate da complessi sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM) che facilitino lo sfruttamento di sinergie tra la tecnologia e una strategia organizzativa, ponendo l'accento sulla centralità del consumatore.

A tal proposito, il primo capitolo è stato interamente dedicato alla figura del consumatore, alle sue interazioni con le imprese e alla gestione del rapporto tra i due *players*.

La definizione di CRM è essenziale per poter introdurre il concetto di strategia *Outside-In*, teorizzata da George S. Day e Christine Moorman, basata sulla centralità del cliente piuttosto che del prodotto. Tale strategia può essere condivisa da tutte le imprese che intendono valorizzare il ruolo del consumatore e puntare alla fidelizzazione. Il processo di fidelizzazione è lungo e controverso e parte dall'acquisizione. Per questo motivo risulta necessario descrivere il ciclo di vita del cliente.

Come detto in precedenza, l'obiettivo delle imprese è quello di massimizzare il profitto e per fare ciò vi è bisogno di alcuni mezzi, primo tra tutti il consumatore. Grazie ai progressi fatti in campo tecnologico, oggi le imprese sono in grado di collezionare sempre più dati riguardo al cliente. Tali dati vengono trasformati in informazioni utili per accrescere fiducia e personalizzare l'offerta. Di informazioni, dunque, ne è pieno sia il lato della domanda che dell'offerta.

Oggi è possibile affermare che il possesso di dati corrisponde ad un guadagno e per questo le imprese decidono di investire in nuovi strumenti tecnologici. L'applicazione dell'Intelligenza Artificiale alla finanza ha permesso al mercato di innovarsi e ampliarsi con l'offerta di nuovi servizi pensati soprattutto per andare incontro alle nuove e in continuo mutamento esigenze del consumatore.

Gli investimenti tecnologici sarebbero però vani senza l'adozione, da parte delle imprese, di un approccio *data-driven*, ovvero basato sui dati. Per creare una cultura *data-driven* è necessario, come per la strategia dell'*Outside-In*, partire dalle persone coinvolte all'interno dell'azienda, a tutti i livelli organizzativi. È fondamentale comprendere quanto sia importante la figura del consumatore e centralizzarla.

I due approcci analizzati, se attuati sinergicamente, rendono possibile la realizzazione e l'adozione di una strategia *customer-centric* che ha come obiettivo il miglioramento della *customer experience* in un'ottica di massimizzazione del profitto d'impresa.

Per comprendere meglio l'atteggiamento e il parere del consumatore rispetto all'innovativa offerta di servizi finanziari, si è analizzata l'entrata sul mercato dei nuovi modelli di consulenza automatizzata, i cosiddetti *Robo-Advisors*. Queste piattaforme, grazie all'integrazione tra strumenti ad elevata tecnologia e l'adozione di una strategia *customer-centric*, hanno ridotto sempre di più la forbice tra clienti e istituzioni finanziarie tradizionali e non, rendendo la finanza più democratica.

Comprendere l'atteggiamento del cliente rispetto a queste nuove offerte finanziarie è il fine ultimo di questo lavoro. A tale scopo è stata condotta un'intervista su un campione di 300 persone. I 22 quesiti proposti sono

stati suddivisi in quattro macroaree: socio-demografica, digitalizzazione, *Fintech* e Intelligenza Artificiale e preferenze del consumatore.

*Cosa pensano gli intervistati rispetto ai nuovi servizi offerti dalle startup del mondo del Fintech? La customer experience risulta essere abbastanza coinvolgente da garantire relazioni stabili e durature?* La risposta a tali domande ed altre ancora verrà resa nota nella sessione dedicata alla discussione dei dati ottenuti grazie all'intervista. In conclusione, sono state messe in relazione le risposte con quanto analizzato nel corso della seguente ricerca ed è stato espresso un breve parere personale.

## **DOMANDA DI RICERCA**

*Qual è l'atteggiamento del consumatore rispetto agli innovativi servizi, sempre più personalizzati, offerti dal settore finanziario?*

# LITERATURE REVIEW

## Il Ruolo del Consumatore nel Tempo e Introduzione al CRM

L'evoluzione tecnologica ha notevolmente contribuito a cambiare il mondo in cui viviamo, il modo in cui viviamo e il modo in cui comunichiamo. Ha influito, influisce e continuerà ad influenzare e dare una nuova forma alle nostre vite.

A partire dalla metà del XX secolo il mercato diventò pieno di prodotti e servizi a disposizione dei consumatori. Le imprese prediligevano una visione prodotto-centrica perché ciò che importava era offrire al mercato un prodotto/servizio di eccellenza per sbaragliare la concorrenza. Il consumatore, essendo visto come un mero mezzo per massimizzare il profitto d'impresa, perse la sua unicità. Negli anni del boom economico, infatti, tra le caratteristiche dei consumatori non vi erano notevoli differenze: tutti avevano gli stessi bisogni. La produzione di massa innalzò un muro tra consumatori e venditori proprio perché le imprese non cercavano clienti ma una massa di consumatori a cui vendere i propri prodotti standardizzati.

La comunicazione, di tipo *one to many*, era rivolta ad un'audience passiva ed indifferenziata. Le imprese non erano interessate al *feedback* del consumatore ma soltanto a produrre per vendere.

La strategia di marketing più in voga era quella del Marketing Mix, introdotta da E. Jerome McCarthy nel 1960, basata sulle famose "quattro P del Marketing": prodotto, prezzo, posizionamento e promozione. Tale strategia risultava essere ottimale per il raggiungimento di due obiettivi fondamentali per le imprese: soddisfare il consumatore e raggiungere i propri obiettivi di massimizzazione dei profitti.

A partire dagli anni Novanta il tessuto socio-culturale inizia a mutare ed i consumatori iniziano ad apprezzare la loro unicità, il loro essere diversi l'uno dall'altro. Il mercato inizia ad essere sempre più frammentato e sconnesso. La diretta conseguenza di questi cambiamenti di natura sia sociale che economica si riflesse sull'imminente necessità di differenziare l'offerta che, d'ora in avanti, sarà il più personalizzata possibile in base alle preferenze del consumatore.

Le imprese cambiarono il loro modo di comunicare perché capirono che focalizzarsi solo sulle transazioni di vendita non era più efficace. Bisognava tener conto dei diversi bisogni del consumatore, delle sue preferenze, del suo comportamento d'acquisto e della sua sensibilità al prezzo. La maggior parte delle imprese cambiò rotta, passando dalla strategia di comunicazione *one to many* a quella *one to one*. Iniziò a farsi strada l'idea dell'importanza di costruire relazioni di lungo periodo con i consumatori.

La strategia del Marketing Mix andava necessariamente rivista. Il mondo iniziava a cambiare e i prodotti di eccellenza risultavano facilmente replicabili e ciò anche grazie all'innovazione tecnologica che iniziava a farsi strada in quegli anni. Bisognava spostare il focus dal prodotto alle persone, era questa la "P" mancante.

Nel 1993, infatti, Robert F. Lauterborn, conscio delle lacune della precedente strategia, cambia focus: da prodotto-centrica diventa cliente-centrica. Ed ecco che le “quattro P” diventano “quattro C” più due di completamento:

- **Consumatore:** questa prima parola prende il posto di “prodotto”. È il cliente il protagonista principale. Si passa da una logica orientata al prodotto ad una orientata al consumatore e dunque si parte dalla domanda per arrivare all’offerta. I greci direbbero “*gnothi seauton*”, ovvero “conosci te stesso”; se tale massima facesse parte del pensiero delle imprese significherebbe che soltanto attraverso la profonda conoscenza del consumatore si è in grado di capire come agire con lo scopo di migliorare e raggiungere l’obiettivo di massimizzazione del profitto. Tale obiettivo può essere raggiunto soltanto ponendo l’attenzione sul cliente, linfa vitale per le imprese appartenenti a qualsiasi settore;
- **Costo:** questa parola prende il posto di “prezzo”. Ci si riferisce non solo alla struttura dei costi che il consumatore deve sostenere per un determinato prodotto/servizio, ma anche ai costi che le imprese devono sostenere per raggiungere un numero sempre più elevato di consumatori fedeli al brand (costi di acquisizione);
- **Convenienza:** il “posizionamento” si trasforma in “convenienza” perché il focus si sposta sulla facilità con la quale si recepisce il prodotto e si ottengono informazioni su di esso. Tutto ciò risulta essere una conseguenza diretta della nascita di Internet e dell’abitudine dei consumatori di avere tutto e sempre a portata di mano o, come si suol dire, tutto a “portata di un click”;
- **Comunicazione:** prende il posto di “promozione” ed è un concetto che racchiude ogni tipo di interazione tra impresa e consumatore, dalle pubbliche relazioni alle pubblicità virali. Alla base vi è l’intenzione delle imprese di ottenere quanti più feedback possibili dai clienti con lo scopo di collezionare quante più informazioni possibili essi riguardanti;
- **Comunità:** tale fattore è volto alla creazione di uno spazio in cui, attraverso chat e forum, i due giocatori, ovvero impresa e cliente, dialogano. Lo scopo è quello di creare qualcosa di molto simile ad una famiglia per conoscersi sempre meglio e collezionare informazioni importanti sui bisogni del cliente;
- **Contenuto:** l’inserimento di questo sesto fattore è diretta conseguenza del divulgarsi della celebre filosofia “*content is king*” del visionario Bill Gates. Nell’era del digitale bisogna puntare sulla qualità del sito, utilizzato per proporre il prodotto/servizio al cliente.

A questo punto potrebbe sorgere spontanea una domanda: le aziende hanno smesso di promuovere i loro prodotti di eccellenza? La risposta è: assolutamente no. Ciò che è cambiato sono le priorità dei consumatori i quali, potendo contare sulla vasta offerta di mercato, preferiscono scegliere un prodotto/servizio che meglio si adatti ai loro bisogni e alle loro credenze. Le imprese devono dunque saper ascoltare il consumatore per poter adattare il prodotto al cliente e non il contrario.

I consumatori non sono più un semplice mezzo per raggiungere gli obiettivi d’impresa, essi sono individui e in quanto tali vanno rispettati e compresi. Bisogna creare una connessione profonda, a livello emotivo, perché ciò che più di tutto conta è come il brand fa sentire il consumatore. Le imprese devono cercare di far avvicinare

sempre di più le persone e dunque i potenziali clienti al brand e questo è possibile grazie alla personalizzazione del prodotto/servizio. Per avere successo in questa missione, le organizzazioni non devono più cercare di rispondere per prima a domande come “Che cosa?” e “Come?”, ma chiedersi piuttosto “Perché?”, “Come dovremmo comunicare con i nostri clienti?” Porsi tali domande è fondamentale perché è importante che i consumatori identifichino le loro credenze con quelle dell’impresa e che quest’ultima creda nei desideri dei consumatori.

Per fare questo vi è bisogno di conoscere a fondo i consumatori, il mercato, la concorrenza e per farlo vi è bisogno di fare alcuni step. Il primo è sicuramente interno all’impresa e si tratta di una riorganizzazione strutturale che coinvolge tutti i livelli organizzativi, dal top management, alla ricerca e sviluppo, al marketing, alle vendite. Vi è bisogno di diffondere una cultura aziendale che si basi sull’importanza di porre il cliente al centro di tutto. A supporto di tali cambiamenti interni vi sono le piattaforme di CRM, dall’inglese *Customer Relationship Management*. Tale espressione inizia ad essere conosciuta a partire dagli anni Novanta. Numerose sono le definizioni a riguardo, la più famosa risulta essere quella della nota società di consulenza Gartner:

*“Il CRM è l’insieme di programmi software che consentono all’azienda di tenere traccia di tutto ciò che viene fatto con i propri clienti attuali e potenziali”.*

Leggendo la definizione, tre sono le parole su cui ci si focalizza immediatamente: software, tenere traccia, clienti attuali e potenziali. Il CRM è dunque un software, una piattaforma tecnologicamente avanzata della quale le imprese e le organizzazioni di ogni genere si servono per gestire, analizzare ed ottimizzare le relazioni con i clienti che siano essi attuali o potenziali. Le aziende devono costantemente ricercare nuovi segmenti di mercato per far sì che il moltiplicarsi dei loro profitti non dipenda soltanto dai clienti conquistati in passato. È importante ricordare che, oltre alla continua ricerca di nuovi clienti, quelli già acquisiti vanno continuamente stimolati perché, in un mondo in cui il cambiamento è all’ordine del giorno e l’uso di internet è ormai alla portata di tutti, è facile lasciarsi ammaliare dall’offerta dei *competitors*.

Altra domanda che a questo punto potrebbe sorgere spontanea è: prima non veniva usata nessuna piattaforma utile ad immagazzinare le informazioni dei clienti? La risposta è: sì, ma l’utilizzo di tali database veniva considerato roba da geni, di difficile comprensione. Inoltre, come detto in precedenza, il focus era sul prodotto e non sul cliente quindi, non essendovi bisogno di elaborare strategie con al centro il consumatore, non vi era la necessità di credere che l’utilizzo di tali sistemi avrebbe permesso al processo decisionale di essere diretto in modo migliore. Oggigiorno le imprese scelgono di servirsi di piattaforme di CRM perché tali strumenti aiutano a massimizzare il valore di ogni interazione con il cliente grazie alla presenza di dati che vengono immagazzinati nel sistema e sono a completa disposizione dell’azienda. È importante far leva sulla sinergia che si viene a creare tra l’utilizzo di nuove tecnologie e la direzione umana. La performance di uno strumento

tecnologico di ultima generazione non rende al massimo senza il supporto di una strategia commerciale incentrata sul cliente. Il CRM, infatti, non è una mera applicazione per il marketing, le vendite ed il servizio, ma piuttosto una strategia interfunzionale di gestione dei processi aziendali, orientata al cliente, integrata con la tecnologia che mira a massimizzare le relazioni e comprende l'intera organizzazione (Goldenberg, 2000). Tornando alla definizione di Gartner, di tutto ciò che ruota attorno al primo termine, ovvero *customer* se ne è già parlato precedentemente, si analizzi il secondo termine: *relationship*. Si fa riferimento a due tipi di relazione: l'uno basato sulla fiducia tra impresa e consumatore che si prospetta essere di lungo termine, l'altro sui rapporti interni all'azienda. Le relazioni del primo tipo sono il risultato di un susseguirsi di interazione tra i due giocatori che consiste di un'azione e di una reazione all'azione stessa con l'obiettivo di conoscere profondamente il consumatore e fidelizzarlo. Tali relazioni migliorano la performance competitiva delle imprese nei mercati in cui esse stesse operano (Dyer, Sing, 1998; Morgan, Hunt, 1999; Vicari, Bertoli, Busacca, 2000). La gestione strategica delle relazioni risulta essere, infatti, non solo un fattore critico di successo, ma anche un obiettivo prioritario per le imprese, soprattutto nei contesti ipercompetitivi, caratterizzati da ampia varietà e variabilità della domanda (D'Aveni, 1994). Le imprese in grado di istituire e gestire nel tempo stabili relazioni con i clienti hanno la possibilità di ridefinire i propri modelli di business per continuare a generare valore. Grazie ad un'efficace gestione del portafoglio di relazioni con i clienti (Johnson, Selnes, 2004), le imprese conoscono il mercato e coinvolgono i clienti nei processi di innovazione di prodotto/servizio per far sì che l'offerta si adatti meglio alla domanda, determinando comportamenti di fedeltà e lealtà dei clienti soddisfatti.

Le relazioni del secondo tipo si basano sulla collaborazione, diffusione delle informazioni e della cultura *customer-centric* all'interno dell'organizzazione. Il terzo ed ultimo termine, ovvero *management*, fa riferimento alla capacità di gestire l'azienda in modo efficace ed efficiente, puntando sulla collaborazione organizzativa e sulla raccolta e l'utilizzo delle informazioni.

In conclusione proviamo ad inserire più dettagli alla definizione precedente: il CRM è una combinazione di tre elementi: persone, processi e tecnologia. L'insieme è definito strategia di CRM ed è volto a capire ed anticipare i bisogni dei clienti attuali o potenziali con l'obiettivo di soddisfare i loro bisogni così da massimizzare il profitto dell'impresa.

## Strategia *Outside-In*

In virtù di quanto affermato in precedenza, le imprese che intendono far breccia nel cuore dei consumatori, sbaragliando la concorrenza e massimizzando i profitti, devono necessariamente adottare un approccio *customer-center* piuttosto che quello *product-center*. La differenza tra i due è che il primo ha come obiettivo quello di sviluppare prodotti e servizi in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori, il secondo mira a trovare consumatori per i prodotti in vendita sul mercato.

In altre parole, fino a qualche anno fa la strategia vincente risultava essere quella dell'*Inside-Out*, il cui punto nevralgico consiste nel far leva sulle forze interne dell'impresa, ovvero le attività *core* e la loro riorganizzazione, oggi questo non è più abbastanza. Per avere successo, infatti, il focus deve essere spostato dall'interno verso l'esterno e ciò è possibile solo mettendo al centro il cliente e creando per lui valore ed esperienza. Questa strategia è conosciuta con il nome di *Outside-In*. Gli ideatori di tale approccio, al cui vertice vi è il cliente con i suoi bisogni e le sue credenze, sono George S. Day e Christine Moorman.

Come afferma Peter Drucker, "*To create and keep customers*" è lo scopo delle imprese che decidono di adottare questa strategia. La suddetta locuzione ci rimanda alla definizione di CRM nella quale si parla di clienti attuali o potenziali. In questo caso il *to create* si riferisce alla ricerca di nuovi segmenti di mercato, all'acquisizione di nuovi consumatori; *keep customers* si riferisce, invece, all'intenzione di instaurare con i consumatori, vecchi e nuovi che siano, relazioni di lungo periodo per far sì che essi diventino clienti fedeli. L'avvento di questo nuovo modo di riorganizzare l'impresa, ha permesso che il tono della conversazione si spostasse dalla mera acquisizione di nuovi consumatori alla *retention* del cliente. I due ideatori dell'approccio in questione ritengono che guardare all'esterno significhi "mettersi nelle scarpe dei consumatori e vedere tutto ciò che fa l'impresa attraverso gli occhi dei consumatori".

La strategia dell'*Outside-In* ha un solo Dio: il consumatore. Non bisogna però dimenticarsi del perché le imprese decidono di adottarla: massimizzare il profitto attraverso la creazione di valore per i clienti. Una strategia di business che pone al centro il consumatore, infatti, aiuta le organizzazioni ad offrire e, di conseguenza, a vendere prodotti sempre più innovativi e sempre meno standardizzati per trattenere il cliente nel lungo periodo. Per raggiungere tale obiettivo le aziende devono porsi una domanda: "Cosa possiamo fare per il mercato?". Una qualsiasi azienda operante nel settore finanziario, che si andrà ad analizzare nel corso di questa ricerca, potrebbe domandarsi: "Che soluzione propongo ai miei clienti che vogliono incrementare il loro portafoglio?". L'implementazione di tale strategia implica dunque una profonda analisi di mercato e l'entrata in gioco delle piattaforme di CRM. Il top management, che svolge un ruolo attivo all'interno dell'organizzazione, oltre ad iniziare un dialogo con il mercato, deve necessariamente far leva su investimenti intelligenti in nuovi strumenti di Intelligenza Artificiale e far sì che l'intera organizzazione sappia come trarne vantaggio. Quest'ultimo punto ci riporta all'importanza di diffondere una cultura aziendale incentrata sul cliente. Bisogna pensare ed agire fuori dagli schemi tradizionali ed essere *leader* curiosi per abbracciare il nuovo. Essendo l'ambiente esterno in continua evoluzione, le contingenze sempre alla porta e i vantaggi di

carattere temporaneo, le imprese dovrebbero enfatizzare la loro capacità di “*surf through waves of short-lived opportunities*” (McGrath, 2013). In che modo? Riconfigurando e rinnovando continuamente i loro vantaggi quali *asset*, persone e la capacità di identificare le opportunità di passaggio ed in continuo mutamento.

La domanda “Come possiamo vendere di più per guadagnare di più?” fa ormai parte del vecchio sistema. Essendo questa l’era della domanda e non dell’offerta, la frase da tenere a mente è “*Dreaming with customers*” pronunciata da Mulcahy. Sognare vuol dire affezionarsi all’idea che le imprese possano soddisfare i bisogni individuali di ciascun cliente che, come affermato in precedenza, ora è visto come individuo e non come mezzo; significa abbracciare l’idea che, attraverso l’innovazione e la personalizzazione, si possa ispirare fiducia e dunque contare su profittevoli relazioni di lungo periodo.

Ritornando al mercato, quali sono le fasi per un’analisi dettagliata?

- ***Prendere decisioni basate sui fatti***: le imprese si basano su accurate informazioni piuttosto che su mere intuizioni e ciò implica l’uso di database che consentono di catturare ciò che si conosce circa la struttura del mercato (come i segmenti si stanno evolvendo? Come sta cambiando la posizione competitiva? Quali sono i fattori chiave che guidano alla creazione di valore per il cliente? quali mosse aiuteranno ad incrementare i profitti?);
- ***Anticipare le mosse della competizione e fare una contromossa***: si può affermare che attraverso lo studio profondo della competizione possono emergere grandi opportunità di mercato;
- ***Connettersi con i consumatori online e facenti parte del network***: l’era dei consumatori passivi è finita. Gli attuali consumatori sanno cosa cercano e sanno dove trovarlo. È compito delle imprese capire ed anticipare i loro bisogni in modo da battere la concorrenza sul tempo ed instaurare una relazione a lungo termine basata sulla fiducia;
- ***Guidare la crescita e l’innovazione***: le imprese che conoscono profondamente il mercato in cui operano o intendono operare diventano, con il tempo, esperte nel fiutare opportunità di business prima dei rivali, diventando *leader* di mercato.

Analizzare il mercato e approcciarsi alla strategia dell’*Outside-In* non basta se non si intraprendono una serie di azioni volte a costruire e rinforzare la creazione di valore per i consumatori per raggiungere l’obiettivo di massimizzazione del profitto.

Tali azioni fanno riferimento ai quattro imperativi, cruciali per il successo, individuati da Day e Moorman:

- ***Essere un leader nella creazione del valore per il cliente***: per rispettare questa condizione l’impresa deve sapere esattamente su quale mercato puntare, quale valore andrà ad offrire a quel determinato segmento di mercato e come farà arrivare quel valore al consumatore;

- ***Creare nuovo valore per il cliente:*** la creazione di valore va di pari passo con l'innovazione, caratteristica imprescindibile in un mondo in continuo cambiamento. Le parole chiave sono adattamento ed inventiva;
- ***Considerare i clienti come un asset e capitalizzare:*** per far sì che tale imperativo diventi realtà vi è bisogno di selezionare i clienti, farli affezionare all'impresa, proteggerli dalle tentazioni della concorrenza e creare una relazione a lungo termine, andando così a ridurre i costi di acquisizione di nuovi clienti;
- ***Considerare il brand come un asset:*** ciò vuol dire fare i dovuti investimenti, proteggere il brand dall'erosione e catturare nuove opportunità. La parola chiave è renderlo capace di affrontare le contingenze esterne, adattandosi all'ambiente esterno che risulta essere sempre più competitivo ed in continua trasformazione.

Le imprese che decidono di adottare la strategia dell'*Outside-in* conoscono il valore del cliente, ciò che esso rappresenta e sono pronte a far di tutto per farli sentire a proprio agio per fidelizzarli.

## Le Tipologie di CRM

Come affermato in precedenza, diverse sono le definizioni di CRM: perché? La risposta è nella varietà di tipologie di CRM classificabili in base al ruolo che svolgono all'interno della relazione azienda-cliente. Sono quattro (vd. *Tabella 1*), ognuna della quali presenta delle caratteristiche peculiari e pone il focus su aspetti differenti:

- **CRM strategico:** tale tipologia comprende il processo di sviluppo della strategia e il processo di creazione di valore; risponde a domande del tipo: “In che attività lavoriamo?”, “Quali clienti serviamo?” e “Come creiamo e forniamo valore a questi clienti?” (Payne e Frow, 2005). Le aziende che intendono implementare un progetto di CRM strategico mirano ad una riorganizzazione aziendale basata sulla centralità del cliente, con l'obiettivo di incrementare la *customer profitability* (Chye e Gerry, 2002; Hughes, 2002). Una possibile definizione di CRM strategico è la seguente:

*“A top-down perspective on CRM, which views CRM as a core customer-centric business strategy that aims at winning and keeping profitable customers.”*

(Buttle, 2004)

Tale tipologia di CRM, fungendo da strategia *core*, ovvero da strategia di base, riflette una volontà che si trasforma in una visione a lungo termine del costante sforzo di creare e fornire valore per i clienti (Plakoyiannaki e Tzokas, 2002). La creazione di valore per il cliente passa attraverso lo sfruttamento della conoscenza dei bisogni del consumatore (Lin e Su, 2003).

L'attenzione si focalizza dunque sul cliente, sul mercato e sulla riorganizzazione aziendale; è infatti fondamentale lo sviluppo e la conseguente diffusione di una cultura aziendale incentrata sui clienti che siano essi attuali, soprattutto i più redditizi che fungono da garanzia per l'azienda, che potenziali.

Il triplice ruolo svolto da tale strategia si basa sulla *customer retention*, ovvero sulla fidelizzazione del cliente, e sulla continua raccolta di informazioni di clienti appartenenti a nuovi segmenti che l'azienda intende conquistare. L'obiettivo è sempre lo stesso: offrire maggiore valore rispetto alla concorrenza e massimizzare i profitti. Il mezzo attraverso cui raggiungere tale obiettivo è accrescere quanto più possibile il valore per il cliente. In che modo? Allineando la strategia aziendale generale con la strategia basata sulla centralità del cliente (Payne e Frow, 2005) e proponendo nuove offerte ai clienti che siano in grado non solo di soddisfare ed adattarsi continuamente ai propri bisogni, ma soprattutto di anticiparli.

Il processo di creazione di valore per il cliente, non solo genera valore per quest'ultimo, ma anche per l'azienda: il valore che riceve il cliente è intrinseco nella proposta di creazione del valore dell'azienda; il valore che, invece, riceve quest'ultima è il ritorno sugli investimenti nel processo di creazione del valore (Payne e Frow, 2005). Una situazione *win-win*.

Quali sono le aziende che dovrebbero puntare sul CRM strategico e dunque su una prospettiva sempre più *customer-centric* e sempre meno *product-centric*? Focalizzando l'attenzione sul settore finanziario, secondo uno studio NTT DATA di livello mondiale, il 61% delle società che offrono servizi finanziari trascurano un punto di fondamentale importanza: la costruzione di esperienze coinvolgenti per i propri clienti. Tali società focalizzano la loro attenzione solo ed esclusivamente sull'offerta dei loro prodotti/servizi, prediligendo un approccio *product-centric*. Le persone, ovvero i potenziali clienti, che entrano in contatto con il mondo finanziario riscontrano diversi problemi quali, ad esempio, percorsi complessi, confusi e ripetitivi. Non vi è alcuna attenzione nel monitorare e tracciare le richieste ed i bisogni dei clienti e questo perché gli indicatori di performance chiave, meglio conosciuti in inglese come *Key Performance Indicators*, risultano essere datati e non in linea con le mutate aspettative e bisogni del cliente. Come fare dunque per attirare nuovi clienti e mantenere i vecchi? In primis bisogna prendere le distanze dai tradizionali modelli di business integrati verticalmente, basati sulla semplice offerta di prodotti/servizi. In secondo luogo vi è bisogno di investimenti in nuove tecnologie che fanno capo al recente sviluppo dell'Intelligenza Artificiale. Infine bisogna capire i reali bisogni dei clienti; essi, infatti, non sono interessati al mutuo, ai portafogli di risparmio e via dicendo, ciò che a loro realmente interessa è avere una casa, incrementare i risparmi, andare in vacanza dall'altro lato del mondo, comprare una macchina non utilitaria. I clienti sono interessati a perseguire i loro sogni, soddisfare i loro bisogni, le loro necessità; dal lato dell'offerta bisogna imparare ad ascoltare, a comunicare e, più in generale, garantire una *customer experience* personalizzata;

- **CRM operativo**: tale tipologia comprende i processi aziendali e le tecnologie che possono aiutare a migliorare l'efficienza e la precisione delle operazioni quotidiane rivolte ai clienti e ciò include vendite, marketing e automazione dei servizi (Reiny e Buttle, 2006; METAGroup, 2001).

Il CRM operativo si focalizza sulla gestione dei canali virtuali e fisici attraverso i quali clienti ed organizzazioni comunicano ed effettuano transazioni (Payne 2006; Payne e Frow, 2005). Le organizzazioni che decidono di implementare un progetto di CRM operativo desiderano ridurre i costi di servizio, andando a migliorare l'accuratezza delle transazioni (Chye e Gerry, 2002; Hughes, 2002). Una possibile definizione di CRM operativo è la seguente:

*“A perspective on CRM which focuses on major automation projects within the front-office functions of selling, marketing and services”.*

(Buttle, 2004)

Tale definizione focalizza l'attenzione soltanto sull'automazione dei processi di *front office*, quali il marketing, la vendita e il *customer service*, non menzionando l'automazione dei processi di *back office* (Fayerman, 2002),

quali gestione degli ordini, *supply chain* e transazioni con i sistemi di informazione, di *mobile office*, quali vendite remote o sul campo e di *customer interaction*, quali chiamata vocale, conferenze, email e interazione diretta. Il CRM operativo, dunque, automatizza i processi aziendali alla base delle attività quotidiane di un'organizzazione, cercando di incontrare i clienti, attuali o potenziali, in diversi *touch points* e canali (Reiny e Buttle, 2006). L'obiettivo generale è quello di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi di gestione del cliente attraverso la personalizzazione del rapporto con quest'ultimo, migliorando la risposta organizzativa alle esigenze dei clienti (Xu e Walton, 2005) e incrementando la velocità e la qualità sia del flusso di informazioni interne all'organizzazione sia tra quest'ultima e i suoi dipendenti e/o partner esterni (Speier e Venkatesh, 2002).

L'automazione dei processi di Marketing, la cosiddetta *Marketing automation*, consente agli operatori di marketing di sfruttare gli innumerevoli dati relativi ai clienti per adottare strategie di comunicazione ed offerte mirate. Il fine è quello di segmentare il mercato e classificare i clienti in base ai loro bisogni. Il concetto chiave è focalizzarsi sul target e puntare sulla personalizzazione. L'automazione dei processi di marketing apporta numerosi vantaggi: una maggiore efficienza del marketing permette, infatti, un migliore controllo dei costi; una maggior produttività di marketing dovuta alla realizzazione di un gran numero di campagne ed eventi organizzati simultaneamente; un marketing più efficace grazie all'utilizzo del *closed-loop marketing* (CLM), ovvero un database di reporting che permette agli addetti al marketing di pianificare una campagna o un evento (*plan*), attuare il piano (*do*), valutarne i risultati mettendo in relazione l'attività di marketing con le vendite ed i ricavi ottenuti, permettendo il calcolo del ROI (*measure*) per poi concludere il ciclo sia valutando le spese di marketing ed i ricavi generati, apprendendo dagli eventuali errori commessi e modificando la campagna o l'evento successivi (*learn*); una migliore reattività perché consente alle aziende di rispondere immediatamente ad un'opportunità (*marketing real-time*); una migliore informazione di marketing grazie agli strumenti analitici che forniscono preziose informazioni sui mercati, sui clienti, sugli eventi e sulle campagne; una miglior *customer experience* grazie alle comunicazioni e alle offerte personalizzate e rilevanti che i clienti ricevono in modo tempestivo.

In ambito commerciale, le tecnologie informatiche a supporto degli addetti alle vendite permettono di gestire ed organizzare al meglio ogni fase del cruciale processo di vendita.

Le fasi principali riguardano l'individuazione dei potenziali clienti (*lead generation*), l'identificazione dei clienti prioritari (*lead qualification*), l'individuazione dei propri bisogni, il soddisfacimento di specifiche richieste, lo sviluppo e la presentazione di una proposta, la gestione delle critiche ed infine la vendita. In via generale, dunque, la *Marketing Automation* applica la tecnologia ai processi di marketing per aiutare le organizzazioni a gestire i loro programmi in maniera più efficiente (Tan et al., 2002).

Per quanto riguarda le funzionalità offerte dall'automazione delle vendite, la cosiddetta *Sales-force Automation*, al primo posto troviamo la gestione dei clienti (*Key account management*) che consiste nell'offrire sia ai venditori che al manager una visione completa del rapporto con il cliente, dallo storico dei

contatti alle transazioni effettuate. In questo modo si può tenere traccia di tutti gli impegni presi con i clienti e di tutte le informazioni che riguardano questi ultimi. Segue la gestione dei potenziali clienti, delle opportunità, della pipeline di vendita, dell'elaborazione delle offerte e della configurazione del prodotto.

I vantaggi della *Sales-force automation* hanno a che fare, dal lato della forza vendita, con un accelerato flusso di cassa dovuto alla velocità di conclusione di ogni singola vendita, con cicli di vendita più brevi che implicano elevate possibilità di successo e una più veloce rotazione delle scorte, un aumento dei ricavi di vendita e un miglioramento della redditività; dal lato dei responsabili delle vendite una maggiore produttività dei venditori, migliori relazioni con i clienti e riduzione dei costi di vendita. La *Sales-force automation* si serve della tecnologia per gestire le vendite e ottimizzarne la produttività, incrementando la velocità e la quantità del flusso di informazioni, andando così a migliorare la comunicazione interna tra la forza vendita e la direzione (Speier e Venkatesh, 2002; Tan et al., 2002).

Infine, l'automazione dei servizi, la cosiddetta *Service automation*, che consente alle aziende di gestire al meglio tutti i processi legati ai servizi offerti al cliente, dal processo post-vendita, al supporto tecnico, alla gestione di richieste di natura amministrativa. Riguarda tutto ciò che rende apprezzabile l'esperienza di *customer service* ed un'ottima esperienza fa sicuramente affezionare il consumatore ad una determinata azienda. La *Service automation* permette alle organizzazioni di automatizzare i propri servizi con l'obiettivo di soddisfare i clienti, accelerando i processi di indagine e feedback attraverso vari canali di comunicazione (Reiny e Buttle, 2006; Tan et al., 2002).

Altri benefici derivanti dall'impiego dei software in supporto del servizio clienti riguardano la possibilità per gli utenti di accrescere efficacia ed efficienza, la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità del servizio offerto, una maggiore produttività e la soddisfazione dei clienti;

- **CRM analitico**: tale tipologia fornisce analisi dei dati dei clienti e modelli comportamentali per migliorare le decisioni aziendali; il tutto include l'architettura sottostante del *data warehouse*, sistemi di profilazione/segmentazione dei clienti, reporting e analisi (Reiny e Buttle, 2006; METAGroup, 2001).

Il CRM analitico si concentra dunque sullo sviluppo e conseguente sfruttamento dei dati dei clienti a fini strategici (Reiny e Buttle, 2006), supportando il CRM operativo con le informazioni giuste al momento giusto ad operatori e canali che stanno interagendo con i clienti (Payne, 2006; Payne e Frow, 2005).

Le organizzazioni che decidono di implementare un progetto di CRM analitico mirano ad avere programmi di marketing e vendita migliori, attraverso la raccolta e la successiva analisi dei dati trasformati poi in informazioni fruibili, andando ad offrire al cliente un prodotto/servizio appropriato, al momento giusto, attraverso i giusti canali (Reiny e Buttle, 2006; Chye e Gerry, 2002; Hughes, 2002). Una possibile definizione di CRM analitico è la seguente:

*“A bottom-up perspective, which focuses on the intelligent mining of customer data for strategic or tactical purposes”.*

(Buttle, 2004)

Tali dati possono essere sia di natura interna, ovvero provenienti dal reparto vendite, amministrazione, marketing e, più ampiamente, dal microsistema, che esterni, quali dati provenienti dall'analisi del macrosistema. volti al monitoraggio dell'andamento del proprio business. Tutti i dati fluiscono in una piattaforma centralizzata per poi essere trasformati in informazioni sistematiche al fine di consentire una migliore comprensione degli eventi aziendali. Questo processo è formato da due momenti: l'uno operativo che fa capo alla collezione dei dati; l'altro analitico che, attraverso l'uso di strumenti di intelligenza artificiale, mira ad analizzare e trasformare i dati in informazioni utili per conoscere meglio i clienti; si può dunque affermare che non vi è CRM analitico senza CRM operativo e viceversa.

Il CRM analitico utilizza la tecnologia per accumulare, archiviare, organizzare, interpretare, distribuire e sfruttare i dati dei clienti. Le informazioni relative a questi ultimi possono essere analizzate per sviluppare profili del consumatore tipo da sfruttare nei vari *touch points* e canali di comunicazione per implementare applicazioni di CRM operativo migliori (Payne, 2006).

Inoltre, grazie all'analisi dei dati si è in grado di dividere i consumatori in gruppi omogenei, costruire profili e modelli di comportamento, rispondere a domande del tipo "quali sono i nostri migliori clienti?", o ancora "quanti e quali dei nostri clienti sono propensi a passare alla concorrenza?", "come sta andando la campagna di marketing?", e via dicendo. Le informazioni sui clienti aiutano dunque le organizzazioni a comprendere meglio il comportamento del consumatore, a condurre e concludere le transazioni al momento giusto e a segmentare efficacemente la propria fetta di mercato (Plakoyiannaki e Tzokas, 2002; Xu e Walton, 2005).

I vantaggi derivanti dall'utilizzo del CRM analitico riguardano la capacità di prendere decisioni in base alle diverse categorie di clienti, personalizzare non solo l'offerta, ma anche il contenuto e lo stile di comunicazione, fornire tempestive soluzioni ai problemi riscontrati dai clienti con lo scopo di innalzare la soglia di gradimento. I sistemi di CRM analitico possono aumentare le entrate in vari modi, ad esempio attraverso campagne di *cross-sell* e *up-sell*, prevedendo quali clienti sono più propensi all'acquisto, identificando i clienti più redditizi, aumentando la *brand awareness*, promuovendo la soddisfazione dei clienti, la loro lealtà e i loro feedback (SAS, 2002).

I fattori chiave per il successo di tale tipologia di CRM sono stati identificati nell'*empowerment* del management attraverso la condivisione delle informazioni sui clienti (Xu e Walton, 2005) e un forte lavoro di squadra tra la divisione marketing e quella del servizio clienti (Herschel, 2022);

- **CRM collaborativo:** tale tipologia comprende le componenti e i processi che consentono alle imprese di interagire e collaborare con i propri clienti; ciò include tecnologie vocali, vetrine web, posta elettronica, conferenze e interazioni faccia a faccia (Reiny e Buttle, 2006; METAGroup, 2001). Il CRM collaborativo, dunque, focalizza l'attenzione sull'applicare la tecnologia per ottimizzare la comunicazione sia fra i diversi rami aziendali che con i partner ed i clienti.

Questo quarto ed ultimo approccio, pur utilizzando ancora e limitatamente le tradizionali tecnologie quali il fax, la posta ed il telefono, si serve maggiormente di tecnologie più innovative, le cosiddette *Enterprise 2.0*, quali lo scambio elettronico di dati, il web, l'e-business, le videochiamate, le videoconferenze, le chat room, e via dicendo (Olof Wahlberg, Christer Strandberg, Hakan Sundberg e Karl W. Sandberg, 2009). Grazie al CRM collaborativo, le aziende normalmente distinte hanno la possibilità di allineare, in modo più efficace, i propri sforzi al fine di implementare l'identificazione, l'attrazione e la *retention* dei clienti grazie alla condivisione di preziose informazioni lungo la *supply chain*. La tecnologia ha, però, un limite: considerata singolarmente non basta per garantire il ritorno sugli investimenti attesi (Eilon, 2001). Di fondamentale importanza risulta essere la componente organizzativa (Schneider, 2001), la più critica per il successo di progetti di CRM. Gli strabilianti effetti prodotti dall'innovazione tecnologica diventano irrilevanti senza la presenza e guida un *management* in grado di prendere iniziativa e diffondere negli animi dell'interna organizzazione una cultura *customer-centric*. Si può dunque affermare che la componente organizzativa e la revisione dei processi interni siano alla base del conseguimento degli obiettivi di CRM.

**Tabella 1. Tipologie di CRM**

	<b>Strategico</b>	<b>Operativo</b>	<b>Analitico</b>	<b>Collaborativo</b>
<b>Definizione</b>	Strategia incentrata sul cliente	Automazione dei processi di <i>back</i> e <i>front office</i>	Prospettiva bottom-up basata sull'estrazione intelligente dei dati dei clienti per scopi strategici o tattici	Insieme delle componenti e dei processi che consentono alle organizzazioni di interagire e collaborare con il cliente
<b>Obiettivi</b>	Creazione di valore per il cliente e fidelizzazione	Miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di gestione del cliente	Sviluppo di profili del consumatore tipo e personalizzazione sia della comunicazione sia dell'offerta	Ottimizzazione della comunicazione fra i diversi rami aziendali, con i partner e con il cliente
<b>Mezzi</b>	Personalizzazione dell'offerta e integrazione della strategia generale con la strategia <i>customer-centric</i>	Incremento della velocità e qualità del flusso di informazioni interne ed esterne all'organizzazione	Adozione di un <i>mindset data-driven</i>	Integrazione tra tecnologia e componente organizzativa

*Fonte: revisione personale.*

## I Modelli di CRM

L'implementazione di una strategia di CRM non è di facile realizzazione, infatti, se da un lato vi sono innumerevoli storie di successo (Sprint, 2002), dall'altro il tasso di fallimento di progetti di CRM risulta essere alto (Tafti, 2002; Mendoza et al., 2006). Il perché di questi fallimenti è da collegare all'ostinazione di alcune organizzazioni di focalizzarsi sul mero utilizzo di software di CRM, piuttosto che comprendere e analizzare, in modo approfondito, problemi relativi alla cultura aziendale, al processo, alle persone e alle tecnologie presenti all'interno dell'organizzazione e attorno ad essa (David J. Finnegan, Wendy L. Currie, 2010).

Nel tempo si è generato un bisogno di far fronte a tali fallimenti e, per questo motivo, sono stati sviluppati diversi modelli di CRM (vd. *Tabella 2*) allo scopo di indirizzare le organizzazioni verso la costruzione di relazioni stabili, durature nel tempo e fortemente personalizzate con i clienti. Nel corso di questo paragrafo verranno analizzati quelli che hanno riscosso più successo.

### 1. Il Modello IDIC

Tale modello, pensato e sviluppato dalla società di consulenza Peppers e Rogers, si basa su quattro tasselli fondamentali (Peppers e Rogers, 2004):

- **Identification:** A quali clienti intende rivolgersi l'azienda?

Il primo passo nell'implementazione del modello IDIC è l'identificazione dei clienti, che consiste nel raccogliere, memorizzare e analizzare i dati dei clienti al fine di creare una sorta di conoscenza degli stessi. Tali dati, trasformabili in informazioni, dovrebbero essere disponibili per l'intera organizzazione (Niki di Fabio, 2014).

Lo scopo di questo primo step è quello di identificare i propri clienti e capire su quale target puntare per poi stabilire relazioni stabili e durature; tali relazioni sono possibili solo con i singoli individui e non con i mercati, i segmenti e l'intera popolazione (Niki di Fabio, 2014);

- **Differentiation:** Quali sono i clienti che hanno più valore? E quali quelli che possono offrire maggiori opportunità in termini di ritorno economico in futuro?

Lo scopo del secondo step è quello di procedere con il differenziare i propri clienti in modo da capire chi tra loro può apportare maggiore valore in termini economici, sia nel presente che in futuro. Il concetto di differenziazione permette, inoltre, di disegnare prima e sviluppare poi, strategie personalizzate in base alle necessità di ciascun cliente che risultano essere differenti.

Conoscere i clienti e sapere in che modo l'uno si differenzia dall'altro, consente alle organizzazioni di concentrare le proprie risorse sui clienti più profittevoli, in grado di apportare maggiore valore all'organizzazione stessa; la conoscenza del singolo permette, inoltre, di ideare ed implementare strategie specifiche per il cliente. Il progettare singole strategie porta le organizzazioni a soddisfare le esigenze dei clienti presi individualmente e migliorarne la *customer experience* (Niki di Fabio, 2014).

Nello specifico, la differenziazione riguarda la classificazione dei clienti di un'organizzazione in base al valore che essi hanno per l'azienda e alle esigenze dei singoli consumatori (Niki di Fabio, 2014);

- **Interaction:** Quali sono le aspettative dei clienti? Qual è il loro rapporto con la concorrenza?

Il terzo step riguarda l'interazione con i clienti che risulta essere di fondamentale importanza per entrambi i giocatori perché si ha l'opportunità di conoscersi meglio e dunque di aspirare ad una relazione stabile e duratura basata sulla fiducia. Le organizzazioni devono necessariamente migliorare l'efficacia delle loro interazioni con i clienti; ogni successiva interazione con il singolo cliente deve avvenire nel contesto di tutte le precedenti interazioni con il cliente in questione. Interazioni efficaci con i clienti forniscono una migliore visione dei bisogni e delle esigenze dei clienti (Niki di Fabio, 2014);

- **Customization:** Cosa fare per meglio adattarsi alle esigenze/aspettative dei clienti?

La parola chiave del quarto ed ultimo step è personalizzazione, sia dell'offerta che dei metodi di comunicazione. È importante che le aziende vadano il più possibile incontro alle richieste dei propri clienti talvolta adattando i propri prodotti/servizi, altre ripensando interamente all'offerta per poterla personalizzare. Le organizzazioni, per ottenere un vantaggio competitivo, devono adattare alcuni aspetti del proprio comportamento al cliente, in base alle esigenze e al valore di ogni singolo individuo e per fare ciò è necessario coinvolgere quest'ultimo in un continuo rapporto di apprendimento reciproco (Niki di Fabio, 2014).

## 2. Il Modello della Catena di Valore

Tale modello è stato ideato dal consulente e professore australiano di gestione dei clienti, Francis Buttle (Buttle, 2004). La sua elaborazione ha come scopo quello di indirizzare le imprese verso la costruzione di relazioni stabili e durature con i clienti strategicamente più profittevoli. (Basit et al., 2018). Il raggiungimento dell'obiettivo finale dipende dall'attuazione di cinque fasi principali e fondamentali e da cinque condizioni di supporto a tali fasi così distribuite:

- **Analisi portafoglio clienti:** l'analisi del portafoglio clienti è utile all'identificazione del cliente tipo; una volta stabilito il target si procede con la costruzione di un database dei clienti, utile a rendere le informazioni accessibili all'intera organizzazione, per poi proseguire con l'analisi dei micro gruppi di clienti, avvalendosi, ad esempio, di matrici di analisi e valutazioni del portafoglio clienti al fine strategico e decisionale. Tale fase risulta essere di rilevante importanza anche per la costruzione di un network di cui ne fanno parte fornitori, dipendenti e clienti; il network porta ad una maggiore creazione di valore che si traduce nel mantenimento dei clienti attuali e nell'acquisizione di nuovi. La condizione di supporto a questa prima fase è la presenza di una *leadership* e di una *cultura aziendale* fortemente orientate al cliente, con il supporto di dati e software altamente tecnologici. Vi è dunque la necessità che persone e processi siano perfettamente allineati (Buttle, 2004; Basit et al., 2018);
- **Conoscenza dei clienti:** grazie alle nuove tecnologie oggi è possibile conoscere meglio i clienti, attuali e/o potenziali, ma la tecnologia senza il supporto di una strategia *customer-centric* non può garantire i risultati

sperati per cui le aziende interessate alla costruzione di relazioni stabili e durature con i propri clienti devono essere in grado di mixare le due forze. La condizione di supporto riguarda il *processo di approvvigionamento* delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi della seconda fase del modello (Buttle, 2004; Basit et al., 2018);

- **Sviluppo della rete:** nella fase iniziale si trovano le fondamenta del network che verrà sviluppato soltanto dopo una profonda conoscenza del mercato e della clientela. La condizione di supporto riguarda il *processo di gestione delle risorse umane*, che siano essi fornitori, impiegati o clienti (Buttle, 2004; Basit et al., 2018);
- **Sviluppo della value proposition:** in questa fase, la penultima, è importante far percepire ai clienti il valore del prodotto/servizio offertogli, non soltanto in termini di qualità, ma anche e soprattutto in termini di soddisfacimento di un bisogno manifestato e compreso dall'azienda in questione. Nello sviluppare la *value proposition* bisogna focalizzarsi sempre più sulle necessità e sui bisogni del cliente per garantire la realizzazione di un prodotto/servizio fortemente personalizzato ed in linea con le sue aspettative. La condizione di supporto riguarda il *processo di gestione dei dati*; entra dunque in gioco la tecnologia, gli investimenti in ricerca e sviluppo destinati all'implementazione di piattaforme di CRM sempre più competitive e tecnologicamente avanzate e la capacità di analizzare i dati per trasformarli in informazioni (Buttle, 2004; Basit et al., 2018);
- **Gestione del ciclo di vita del cliente:** l'ultima fase riguarda la gestione del ciclo di vita del cliente, paragonabile ad un viaggio che inizia nel momento in cui il cliente entra in contatto con l'azienda e termina quando tale contatto si interrompe. L'obiettivo è quello di far durare quanto più possibile questo viaggio, ovvero la relazione cliente-azienda, e, per rendere possibile ciò, vi è bisogno che l'azienda lo rendi unico attraverso una *customer experience* in grado di generare valore per il cliente. La condizione di supporto ha a che fare con la *progettazione organizzativa* e dunque con la volontà e capacità di trasformare l'intera organizzazione (Buttle, 2004; Basit et al., 2018).

### 3. Il Modello di Payne

Tale modello, sviluppato da Payne e Frow (Payne e Frow, 2005), è composto da cinque fasi, identificabili come processi interfunzionali: *processo di sviluppo della strategia*, *processo di creazione di valore*, *processo di integrazione multicanale*, *processo di valutazione della performance* e *processo di raccolta dati*. Tale modello risulta essere completo, seppur troppo generico, perché comprende quasi tutte le tipologie di CRM; i primi due processi riguardano, infatti, il CRM strategico, il processo di integrazione multicanale rappresenta il CRM operativo, mentre il processo di gestione delle informazioni chiarisce l'ambito del CRM analitico (Basit et al., 2018). Di seguito un'analisi dettagliata dei cinque processi di implementazione di tale modello:

- **Processo di sviluppo della strategia:** Qual è la visione dell'azienda? Quali sono le caratteristiche del settore e della concorrenza?

L'azienda potrebbe decidere di adottare una strategia basata sul prodotto o una strategia basata sulla centralità del cliente; in entrambi i casi dovrà pensare ad una strategia del cliente per poter capire quali sono le caratteristiche fondamentali del target scelto e raggiungere così lo scopo finale di massimizzazione dei profitti;

- **Processo di creazione di valore:** Come creo valore per l'azienda? E come per i clienti?

L'obiettivo dell'azienda è quello di offrire qualcosa di irresistibile e difficilmente replicabile dalla concorrenza in modo da attirare e fidelizzare i consumatori andando così a migliorare la posizione finanziaria netta;

- **Processo di integrazione multicanale:** Attraverso quali canali arrivo al cliente?

Il processo di integrazione multicanale comprende sia il contatto fisico (forza vendite, outlet, telefono) che virtuale (*direct marketing, e-commerce, mobile commerce*) con lo scopo di avvicinarsi quanto più possibile al cliente finale;

- **Processo di valutazione della performance:** l'azienda è riuscita a creare valore per l'imprenditore, per il cliente e per gli *shareholder*?

Il processo di valutazione della performance è volto a misurare sia quantitativamente, attraverso gli indicatori di performance, l'analisi dei costi e dei ricavi, che qualitativamente i risultati aziendali del breve e del lungo periodo;

- **Processo di raccolta dati:** Come impiegare la tecnologia che ho a disposizione?

Attraverso il processo di gestione dell'informazione, l'azienda ha la possibilità di impegnare la tecnologia che ha disposizione per una conoscenza più dettagliata del mercato e, di conseguenza, una conoscenza più profonda del cliente e dei suoi bisogni.

#### 4. Il modello Gartner

Tale modello è stato ideato dall'azienda leader nella ricerca IT e nella consulenza aziendale, la Gartner Inc., menzionata in precedenza. Le aziende per avere successo hanno bisogno di essere competenti; in particolare, hanno bisogno di competenze in otto aree del CRM (Das, Mishra, Mohanty, 2020):

- **CRM vision:** Come implementare il CRM?

Il primo step consiste nel definire la tipologia di clienti, dunque attività di *targeting*; si prosegue con la proposta di valore per poi arrivare alla definizione della *customer experience* che si intende offrire. È importante che tutte le risorse aziendali condividano la stessa *vision* e per questo vi è bisogno di una leadership in grado di diffondere una cultura aziendale quanto più possibile uniforme e fortemente identitaria. Il cliente sicuramente apprezzerà perché saprà cosa aspettarsi dall'azienda. Il miglior modo di creare una visione unitaria basata sulla centralità del cliente è dunque sviluppare una leadership focalizzata sul CRM, in grado di capire in che modo il CRM trasformerà l'impresa e come il CRM sia unico per ciascuna organizzazione (Kirkby, 2001);

- **CRM Strategy:** In che modo offriamo valore ai nostri clienti? E come raggiungiamo gli obiettivi definiti nella *vision*?

L'implementazione di una strategia di CRM implica lo sviluppo di una *road map* di lungo termine utile al fine decisionale, pensare al CRM come ad una combinazione di persone, processi e tecnologia, articolare in modo chiaro gli obiettivi e le tattiche necessarie per raggiungerli e, infine, comprendere che i clienti non sono tutti uguali (Kirkby, 2001).

Definire una strategia vincente significa, in primo luogo, identificare le risorse chiave da impegnare nella gestione strategica ed operativa del CRM; definire la proposta di valore per i clienti che ha come obiettivo il soddisfacimento dei bisogni dei clienti e la loro fidelizzazione; la conoscenza dettagliate del target identificato; l'identificazione degli obiettivi da raggiungere in termini di acquisizione, *retention* e sviluppo; identificare gli indicatori di performance che si vogliono utilizzare per l'attività di monitoraggio; puntare sulla personalizzazione dell'offerta in termini di prodotto, prezzo, comunicazione e canali; risorse da mettere in campo per la collezione dei dati;

- **Valued Customer Experience:** Come bilanciare i benefici derivanti da una strategia di CRM?

È importante considerare il fatto che, essendo due i giocatori in questione, ovvero l'azienda e il cliente, assicurare un'ottima esperienza a quest'ultimo non è sufficiente se, a livello di organizzazione interna aziendale, non ci sta coesione. Dunque la *customer experience* può dirsi completa solo quando i benefici della strategia di CRM sono osservabili per entrambi i giocatori. Il raggiungimento di tale obiettivo implica il coinvolgimento del cliente nel processo di CRM, l'integrazione di tutti i canali, la gestione del cambiamento a partire dal top management e la gestione della comunicazione (Kirkby, Thompson e Wecksell, 2001);

- **Organizational Collaboration:** Come integrare un sistema di CRM?

Le competenze necessarie per avere successo in questa area riguardano la tecnologia e la capacità di integrarla nell'organizzazione aziendale. È un processo lungo e complesso che modifica la prassi aziendale. Alle risorse impiegate in quest'area è richiesta alta formazione e spirito collaborativo. In questa fase è necessario stabilire *team* interfunzionali, integrare, già dall'inizio, la gestione del cambiamento e la formazione e nominare un leader che si occupi del CRM (Radcliffe, Thompson e Eisenfeld, 2001);

- **Processes:** Come svolgere determinate attività? E come interagire con i clienti?

Peelen, Montfort, Beltman e Klerkx (2009), dopo aver condotto uno studio sul modello Gartner, hanno scoperto che le pratiche sono correlate; infatti, la CRM vision, la strategia di CRM, la *customer experience* e la collaborazione organizzativa influenzano il processo di CRM (Eisenfeld e Nelson, 2003). In questa fase, l'obiettivo è quello di rivedere ed attualizzare tutti i processi aziendali esistenti sulla base della strategia di CRM. È un'attività fondamentale dal punto di vista interno dell'azienda, ma vi è bisogno del coinvolgimento dei clienti per avere pareri e dunque una visione completa della situazione;

- **Data and Information:** Come trattare i dati disponibili?

Oggi le aziende hanno la possibilità, grazie all'evoluzione tecnologica e all'entrata in gioco di strumenti di Intelligenza Artificiale, di collezionare una moltitudine di dati, provenienti da diversi canali (Das, Mishra,

Mohanty, 2020), classificabili come informazioni pronte per essere immagazzinate, analizzate e condivise a livello aziendale;

- **Technology:** Come integrare le diverse tecnologie utilizzate?

Molto spesso all'interno di una stessa azienda vengono impiegate tecnologie differenti e questo crea una situazione frammentata. L'obiettivo è infatti quello di integrare le tecnologie utilizzate nei vari dipartimenti interni all'azienda. Per far ciò è necessario rivedere l'architettura dell'organizzazione, le infrastrutture e le applicazioni disponibili (Das, Mishra, Mohanty, 2020);

- **Metrics:** Come analizzare la performance?

Il continuo sviluppo della strategia di CRM implica la necessità, di tanto in tanto, di modificare un qualcosa per continuare ad essere competitivi nel lungo periodo. I cambiamenti vanno, però, sempre ponderati sulla base di un'attenta analisi della performance e per questo motivo l'azienda si serve di misurazioni sia quantitative che qualitative come, ad esempio: il valore generato per il cliente, la *retention*, il grado di soddisfazione del cliente, la lealtà e il *cost to serve* ((Das, Mishra, Mohanty, 2020).

Dall'analisi di questi modelli risulta che vi sono alcuni passaggi imprescindibili, quali ad esempio l'attività iniziale di *targeting*. Individuare la propria clientela apporta, infatti, benefici maggiori perché l'azienda ha l'opportunità di conoscere dettagliatamente chi ha di fronte, modificando l'offerta in base ai bisogni individuali dei clienti. Questi ultimi percepiranno il valore che l'azienda sta creando per loro e apprezzeranno positivamente gli sforzi compiuti per andare incontro alle loro esigenze. Essi saranno, infatti, più predisposti a dare fiducia all'azienda che avrà l'opportunità di instaurare relazioni durature e profittevoli con i clienti.

Altri punti comuni ai modelli analizzati riguardano l'interazione con i clienti, la diffusione di una cultura aziendale uniforme, la creazione di valore per i clienti e l'utilizzo della tecnologia per la raccolta dei dati. Si nota dunque che l'implementazione di una strategia di CRM implica il considerare diversi fattori e non è un qualcosa di realizzabile in poco tempo. Bisogna lavorare sia da un punto di vista interno all'azienda che esterno, attraverso un'attenta analisi del mercato.

**Tabella 2. Modelli di CRM**

	<b>IDIC</b>	<b>Catena di valore</b>	<b>Payne</b>	<b>Gartner</b>
<b>Scopo</b>	Indirizzare le aziende verso la costruzione di relazioni con i clienti che siano stabili, durature nel tempo e fortemente personalizzate			
<b>Fasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificazione dei clienti</li> <li>2. Differenziazione dei clienti</li> <li>3. Interazione con i clienti</li> <li>4. Personalizzazione dell'offerta e della comunicazione.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisi del portafoglio clienti</li> <li>2. Conoscenza dei clienti</li> <li>3. Sviluppo della rete</li> <li>4. Sviluppo della <i>value proposition</i></li> <li>5. Gestione del ciclo di vita del cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo della strategia</li> <li>2. Creazione di valore</li> <li>3. Integrazione multicanale</li> <li>4. Valutazione della <i>performance</i></li> <li>5. Raccolta dati</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attività di targeting</li> <li>2. Definizione della strategia</li> <li>3. Valorizzazione della <i>customer experience</i></li> <li>4. Collaborazione organizzativa</li> <li>5. Revisione dei processi aziendali</li> <li>6. Analisi dei dati raccolti</li> <li>7. Integrazione delle tecnologie</li> <li>8. Analisi della <i>performance</i></li> </ol>

Fonte: revisione personale.

## Il Ciclo di Vita del Cliente

Per stabilire relazioni durature con i clienti è necessario che l'azienda conosca il loro ciclo di vita, composto da diversi momenti che richiedono diverse iniziative da parte dell'azienda. Identificazione, acquisizione di nuovi clienti, *retention* e sviluppo del valore del cliente risultano essere le fasi fondamentali. Inizialmente il cliente è visto soltanto come un potenziale consumatore, spetta all'azienda farlo diventare un nuovo cliente; un cliente può essere definito "nuovo" in due sensi:

- a. **Nuovo per categoria di prodotto:** tali clienti intendono soddisfare un nuovo bisogno e dunque sono interessati all'acquisto di un nuovo prodotto. Pensando al settore finanziario, un esempio di nuovo cliente per categoria di prodotto potrebbe essere il cliente che ha bisogno di più servizi digitali e che quindi non è più interessato ad andare, ad esempio, fisicamente in banca per un *check* delle sue finanze;
- b. **Nuovo per l'azienda:** tali nuovi clienti sono nuovi per l'azienda perché probabilmente sono insoddisfatti dell'offerta della concorrenza e quindi si rivolgono altrove. Pensando sempre al settore finanziario, un nuovo cliente cambia banca perché cerca costi bancari inferiori o talvolta, nel caso di studenti universitari in cerca di aiuti economici per finanziare gli studi, nulli.

L'obiettivo delle imprese durante la prima fase, ovvero quella dell'identificazione, è conoscere profondamente l'identità del singolo consumatore attraverso la raccolta e l'analisi delle informazioni estrapolate da tutte le occasioni di contatto tra i due *players* con l'aiuto delle tecnologie di CRM. In questa fase la determinante del valore della relazione con il non ancora cliente si basa sulla conoscenza reciproca, la cosiddetta *learning relationship* (Ostillio, 2002; Peppers, Roger, 2004).

La fase di acquisizione di nuovi clienti è caratterizzata da una serie di iniziative aziendali disegnate per attirare l'attenzione (Nadin e Cerri, 1999), e creare interesse per l'offerta. La determinante del valore associata all'acquisizione è l'esperienza che può essere suddivisa in tre momenti:

1. **L'esperienza cognitiva** che l'impresa è in grado di costruire per il cliente prima dell'acquisto che va a creare un primo livello di fiducia nella mente dei consumatori;
2. **L'esperienza di acquisto** vera e propria, talvolta influenzata dalle esperienze di acquisto passate, condizione necessaria per la costituzione della fiducia;
3. **Il grado di godimento dell'esperienza** da parte del cliente.

Due risultano essere gli obiettivi dell'impresa in questa seconda fase: differenziare l'offerta in base alle caratteristiche dei consumatori e minimizzare i costi di acquisizione di ciascun cliente (Wayland, Cole, 1997).

La terza fase è quella della *retention*, ovvero del mantenimento del cliente e la determinante del valore ad essa associata è il soddisfacimento del cliente. In mercati non monopolistici, le strategie di mantenimento si riferiscono alla capacità dell'impresa di sviluppare e guidare i comportamenti di riacquisto del prodotto/servizio offerto. Esse possono essere distinte in: strategie di fidelizzazione e strategie anti-churn. Le prime sono volte alla massimizzazione dei benefici per i clienti grazie alla creazione di programmi fedeltà o

iniziative quali sconti, promozioni, lanciate *una tantum*; le seconde sono strategie legate all'aumento dei costi di uscita dalla relazione per il cliente.

Per un'azienda, vendere un prodotto/servizio ad un nuovo cliente costa sei volte di più rispetto alla vendita dello stesso prodotto/servizio ad un cliente già esistente; ciò fa capire che il costo di acquisizione di un nuovo cliente è molto alto per cui è importante far leva sulla *retention*, assicurandosi la lealtà del cliente (Dyche, 2002).

La quarta ed ultima fase è quella dello sviluppo, la cui determinante del valore ad essa associata è la fedeltà. È una fase interattiva, di rilevante importanza strategica per l'impresa. Il susseguirsi di interazioni porta alla costruzione di una relazione profittevole e di lungo periodo.

Il primo acquisto è quello più importante perché il consumatore valuta se effettivamente l'offerta è in linea con i suoi bisogni e se il prezzo pagato è quello giusto (Blattberg, 2001). Egli avrà un'idea completa soltanto dopo aver testato il prodotto e la capacità dell'azienda di offrire servizi sussidiari (Bielski). Se sarà soddisfatto sicuramente la relazione continuerà, in caso contrario andrà dalla concorrenza (Hall e Kiesnoski, 1999).

Nella fase di vendita è importante capire i bisogni del consumatore, le ragioni per cui quel prodotto/servizio miglioreranno, in qualche modo, la sua vita. In questo modo l'azienda potrà personalizzare l'offerta e avere più possibilità di soddisfare il cliente; la sua soddisfazione è condizione necessaria per la sopravvivenza dell'azienda. La formula matematica per la valutazione, in termini assoluti, della soddisfazione del cliente è la seguente:

$$S = PUV - EV$$

Tale formula ci dice che un compratore può dirsi soddisfatto quando l'offerta dell'azienda genera un differenziale positivo o neutrale tra il valore d'uso percepito (*perceived use value- PUV*) e il valore d'uso che ci si aspetta (*expected value- EV*) (Rountree, 2001; Pavia, 1999; Morris, 2002; Cantone, 1996). La soddisfazione del cliente non è però abbastanza per iniziare una relazione di lungo termine, vi è infatti bisogno di far leva sulla determinante associata alla fase dello sviluppo, ovvero la fiducia.

Le fasi del processo di costruzione della fiducia sono tre (Pricewaterhouse-Coopers, 2000):

1. **Fase della conoscenza:** l'azienda, come prima cosa, deve imparare a conoscere il consumatore e le sue aspettative; in questo primo momento la fiducia è basata esclusivamente sul prodotto/servizio offerto e sul prezzo di vendita, infatti il consumatore potrebbe facilmente passare alla concorrenza. Tutto sta nella capacità dell'azienda di interessarsi al potenziale cliente;
2. **Fase emotiva:** l'azienda analizza il comportamento del consumatore in tutte le fasi che precedono l'acquisto, cercando di essere il più presente possibile; in questa fase la fiducia inizia a crescere perché si entra realmente in contatto con la persona;
3. **Fase della fidelizzazione:** la relazione con il cliente diventa personale per cui bisognerà mantenere alto il livello di soddisfazione ogni qual volta ci sarà un'interazione tra i due giocatori.

# METODOLOGIA

## Il Settore Finanziario: il perché di tale scelta

Ai fini di questa ricerca, si è scelto di analizzare l'atteggiamento del consumatore rispetto ai servizi offerti dal mondo della finanza, attraverso un'intervista online rivolta a 300 potenziali clienti.

La scelta del settore finanziario e, in particolare, delle startup *Fintech*, è stata dettata dall'attitudine sempre più *customer-centric* dei nuovi *players*. Questi ultimi, rispetto alle *incumbents*, sono in grado di offrire una *customer experience* di livello superiore, digitale, sicura, veloce, affidabile, coinvolgente e multicanale in grado di soddisfare, o meglio, anticipare le esigenze dei clienti attuali e/o potenziali (McKinsey & Company, 2019).

Come ben noto, le organizzazioni facenti parte del settore finanziario, che siano esse *incumbets* o *new players*, dispongono di una moltitudine di dati riguardanti il cliente. L'obiettivo è quello di trasformare tali dati in informazioni per garantire al cliente un'esperienza sempre più personalizzata e in linea con le sue aspettative. Le istituzioni finanziarie tradizionali talvolta a causa dei mancati investimenti in ricerca e sviluppo, altre a causa di un modello di business di stampo tradizionale non al passo con i tempi, hanno non poche difficoltà ad usufruire di tali dati per sbaragliare la concorrenza rappresentata dalle startup del mondo *Fintech*. Queste ultime, come affermato dal Senior manager di PWC, Andrea Amico, hanno fatto il loro ingresso nel mercato con un *mindset* del tutto nuovo: innovativo, *customer-centric* e *data-driven*.

L'intelligente combinazione dell'approccio *customer-centric* con quello *data-driven*, indirizzabile al ruolo del CRM operativo e di quello analitico, ha reso le *new entries* più competitive.

Tra i diversi servizi offerti dalle startup *Fintech*, si è scelto di concentrare l'attenzione sui servizi di consulenza finanziaria automatizzata erogati dalle innovative piattaforme di *Robo-Advisors*. Il motivo di tale scelta riguarda il forte orientamento al cliente, la mole di dati a disposizione grazie all'utilizzo di sistemi di Intelligenza Artificiale con lo scopo di rendere la *customer experience* sempre più personalizzata.

## Dalla Finanza Tradizionale al *Fintech*: un'introduzione

A cambiare nel tempo non è soltanto la figura e, di conseguenza, il ruolo del consumatore, ma anche i settori industriali. In particolare, il settore finanziario è considerato come uno dei settori in più rapida trasformazione. Il benessere generale deriva da notevoli miglioramenti dei servizi finanziari e questi ultimi, pur essendo facilmente fattibili da un punto di vista tecnologico, risultano essere improbabili senza l'ingresso di nuove imprese nel settore. A partire dal 2008 nuovi *players* hanno fatto il loro ingresso sul mercato: le *startup* del mondo *Fintech*. Le *new entries* si differenziano dalle istituzioni finanziarie tradizionali in termini di alti livelli di integrazione tecnologica e *business plans* differenti.

Il *Fintech*, parola derivante dall'accostamento di due termini inglesi, *Financial* e *Technology*, è una delle innovazioni più importanti nel campo della finanza e si basa sulla tecnologia applicata alla finanza, la cosiddetta Tecnofinanza, figlia della Rivoluzione Digitale che contraddistingue il nostro tempo.

Tra le tante definizioni, si è deciso di riportare quella della nota società di consulenza PWC:

*“Fintech or financial technology is the term used to refer to any technology applied to financial services. More specifically, we can define Fintech as a complex combination of financial services and technological innovation in an everchanging ecosystem of customer expectations and regulators.”*

In questa definizione non viene fatta alcuna distinzione tra *new entries* ed *incumbents*. Entrambi i tipi di giocatori intendono far leva sull'innovazione per massimizzare i propri profitti ma, presentando caratteristiche differenti, è necessario distinguerli. Le *sturtup Fintech* hanno fatto il loro ingresso sul mercato, in primis quello statunitense, con la promessa di abbassare i costi e rendere il servizio accessibile anche a quella fetta di mercato esclusa dal mondo tradizionale della finanza, da sempre considerato d'élite. Le *incumbents*, dovendo sostenere inizialmente gli alti costi di investimento tecnologici necessari per la trasformazione del business, avranno difficoltà ad abbassare i prezzi dei prodotti/servizi offerti nel breve periodo; essi infatti diminuiranno solo nel lungo periodo al crescere della domanda.

La condizione ottimale è la collaborazione tra *new entries* e *incumbents*. Tale collaborazione avvantaggerebbe entrambi i giocatori perché le prime attingeranno al portafoglio clienti delle seconde, andando così a risparmiare sui costi di acquisizione; le seconde, invece, potranno usufruire delle tecnologie delle *startup* così da diminuire i prezzi già nel breve periodo. La diminuzione dei prezzi nel breve periodo farà avvicinare nuovi potenziali clienti fino ad allora non interessati all'acquisto di prodotti/servizi finanziari perché troppo costosi, di difficile comprensione ed utilizzo.

Gli sviluppi tecnologici hanno reso l'offerta dei servizi finanziari più accessibile, fruibile ed economica. Il consumatore moderno, nello scegliere un nuovo prodotto/servizio da acquistare, è molto attento alla presenza di queste tre caratteristiche.

Nella definizione si fa anche riferimento all'ecosistema che risulta essere in continua evoluzione. In particolare, si fa riferimento alla continua trasformazione del consumatore e al continuo rinnovo in materia di regolamentazione. Il mondo si muove rapidamente, nulla viene distrutto ma tutto si trasforma., compresi noi essere umani con le nostre abitudini ed i nostri bisogni. Le imprese, per rimanere competitive, devono necessariamente essere in grado di cogliere in tempo reale tali cambiamenti, adattandosi rapidamente alle contingenze.

La nascita e lo sviluppo del fenomeno *Fintech*, che risulta essere in continua crescita, è stato favorito dall'economia della condivisione, meglio nota come *sharing economy*, dalla regolamentazione favorevole, dall'Informazione Tecnologica (IT) e dalla trasformazione della domanda rappresentata dai consumatori. Nasce con lo scopo di democratizzare i servizi finanziari, rendendoli accessibili ad una clientela più diffusa, tagliando i costi, migliorando la qualità dei servizi offerti, rendendoli sempre più personalizzati grazie all'uso di strumenti altamente tecnologici.

L'ecosistema che ha favorito lo sviluppo del *Fintech* comprende cinque elementi:

- 1. Le startup Fintech:** i prodotti/servizi offerti dalle *startup* del mondo *Fintech* si suddividono in tre macroaree: investimenti, transazioni commerciali finanziamenti. Della prima macroarea, ovvero quella degli investimenti, fanno parte i servizi di *Wealth Management*, come i *RoboAdvisors*, i *RoboTrading* e i *Real Estate Advisory*; alla seconda macroarea appartengono, invece, le transazioni commerciali di base, i pagamenti online, il POS e i pagamenti *cross-border*; all'ultima macroarea appartengono, invece, i prestiti digitali, i prestiti tra privati, meglio conosciuti come *peer-to-peer lending* ed i servizi di *crowdfunding*. Una vasta gamma di offerta implica che i consumatori scelgano servizi erogati da diverse *startups* piuttosto che relazionarsi con un'unica istituzione finanziaria;
- 2. Gli sviluppi in campo tecnologico:** tali sviluppi fanno riferimento soprattutto all'Intelligenza Artificiale, ai *Big Data*, al *Machine Learning* e al *Deep Learning*, ma anche alla rete e ai *Social Media*. Gli sviluppi tecnologici hanno permesso alle *startup Fintech* di lanciare rapidamente servizi innovativi sul mercato;
- 3. I governi:** a partire dal 2008, anno della grande crisi finanziaria, i governi hanno realizzato che vi era bisogno di regolamentazioni che favorissero la nascita e lo sviluppo di nuovi *players*. L'obiettivo è quello di garantire stabilità e un maggiore accesso ai servizi finanziari in nome della trasparenza. Per rendere possibile tutto ciò è necessario che le autorità di regolamentazione prendano in considerazione politiche volte a promuovere investimenti in nuove tecnologie e ingresso di nuove imprese;
- 4. I clienti finanziari:** che siano essi singoli individui o organizzazioni, la clientela risulta essere un elemento fondamentale per lo sviluppo del *Fintech*. Sarebbe impensabile fare dei passi da gigante in termini di innovazioni tecnologiche senza avere un occhio di riguardo per il lato della domanda. Il *Fintech* nasce infatti anche dall'esigenza di superare i limiti della finanza tradizionale che hanno reso tale settore costoso e di nicchia.

I clienti *Fintech*, importante fonte di entrata per le compagnie operanti in tale settore, sono soprattutto singoli individui e piccole medie imprese. L'importanza di nuove entrate sul mercato è fondamentale per dar voce a singoli individui e piccole realtà che prima, a causa degli alti costi e delle difficoltà nell'utilizzo di servizi, erano tagliati fuori. Le *new entries*, rispetto alle *incumbents*, promettono maggiore accessibilità, prezzi bassi, personalizzazione e trasparenza. Tale approccio risulta essere complementare a quello basato sulla centralità degli *incumbents*;

5. ***Istituzioni finanziarie tradizionali***: con l'ingresso delle *startup Fintech*, le istituzioni finanziarie di tipo tradizionale hanno dovuto rivalutare l'efficienza del loro *business model*, sviluppando strategie volte ad abbracciare l'innovazione ed a comprendere la centralità del cliente. Le *incumbents*, pur avendo vantaggi competitivi in termini di economie di scala e risorse finanziarie, tendono a focalizzare l'offerta su servizi standardizzati, i cosiddetti *bundled servicie*, invece di puntare sulla personalizzazione, andando ad acquisire, in questo modo, nuovi clienti appartenenti a segmenti differenti. Proprio per la capacità di attrarre nuovi clienti a prezzi più bassi, le *startups Fintech* erano viste come una minaccia per gli operatori tradizionali. Con il tempo questi ultimi hanno cambiato il loro punto di vista: la strada da seguire è quella della collaborazione.

I cinque elementi facenti parte dell'ecosistema contribuiscono, in maniera simbolica, a stimolare l'economia, l'innovazione tecnologica, a facilitare la collaborazione e la competizione tra *new entries* e *incumbents* e, ultimo ma non per importanza, a far sì che i consumatori traggano beneficio dai nuovi servizi offerti.

## **L'Intelligenza Artificiale al Servizio della Finanza**

Nikola Tesla affermò che *“lo sviluppo progressivo dell'uomo è vitalmente dipendente dall'innovazione”*. In questi ultimi anni diverse sono state le innovazioni in campo tecnologico che hanno favorito il progresso dell'uomo, tra queste si annoverano gli sviluppi nel campo dell'Intelligenza Artificiale.

Di Intelligenza Artificiale si iniziò a parlare, per la prima volta, durante un convegno svoltosi negli Stati Uniti nel 1956.

Di seguito una possibile definizione:

*“l'Intelligenza Artificiale è un ramo dell'informatica che permette la programmazione e la progettazione di sistemi, sia hardware che software, in grado di dotare le macchine di determinate caratteristiche che vengono considerate tipicamente umane quali, ad esempio, le percezioni visive, spazio-temporali e decisionali (intelligenzaartificiale.it).”*

L'essere umano è finalmente riuscito a realizzare uno dei suoi innumerevoli sogni: replicare le potenzialità del cervello umano.

L'intelligenza intesa come capacità di calcolo e/o di conoscenza di dati astratti, ovvero l'intelligenza logico-matematica, non è l'unica forma di intelligenza di cui l'Intelligenza Artificiale è in grado di replicarne le caratteristiche. Diverse altre forme, infatti, vengono replicate quali l'intelligenza interpersonale, spazio-visiva, cinestetica, linguistica, musicale, naturalistica ed esistenziale. Tali forme di intelligenza fanno riferimento alla “Teoria delle Intelligenze Multiple” di Gardner, basata sul concetto che tutti gli esseri umani possiedono almeno sette tipologie di intelligenza. A partire dalla seconda metà degli anni Settanta, infatti, ci si rese conto che bisognava realizzare macchine e programmi in grado di andare oltre la soluzione di calcoli e teoremi matematici; bisognava trovare soluzioni a problematiche più vicine all'essere umano. Con il passare degli anni tale bisogno è cresciuto soprattutto per via della globalizzazione e della digitalizzazione.

Per poter replicare il comportamento umano, attraverso lo sviluppo di sistemi e programmi, l'Intelligenza Artificiale fa riferimento a tre parametri fondamentali: conoscenza non sterile, coscienza che permette di prendere decisioni non solo sulla base del ragionamento logico e l'abilità di risolvere problemi in maniera differente, a seconda dei contesti e dunque dell'ambiente. Al fine di realizzare il sogno di poter replicare il comportamento umano, i ricercatori ritengono che sia fondamentale non solo lo sviluppo di nuovi algoritmi, ma anche e soprattutto lo sviluppo di algoritmi sempre più numerosi, in grado di imitare i diversi comportamenti a seconda degli stimoli ambientali in continua trasformazione e prendere decisioni.

L'obiettivo è quello di definire una conoscenza allargata, piuttosto che sterile, per mezzo dell'esperienza, studiando tutti i possibili ragionamenti dell'uomo e come renderli comprensibili alle macchine tramite linguaggi di programmazione sempre più precisi e dettagliati. Alla macchina viene dato un input,

un'informazione, attraverso diverse modalità; le più importanti si basano sulla Teoria dei Linguaggi Formali, che si rifà alla Teoria delle Stringhe, e sulla Teoria delle Decisioni, basata su albero decisionale.

L'Intelligenza Artificiale è stata sognata e sviluppata da uomini e ha lo scopo di migliorare la vita di questi ultimi. Ancora una volta la centralità dell'uomo viene a galla.

### *Big Data: ponte tra consumatori e istituzioni finanziarie*

Le istituzioni finanziarie, al fine di creare valore per i clienti e per loro stesse, sfruttano sempre di più l'apprendimento automatico e dunque i vantaggi derivanti dall'integrazione di sistemi di Intelligenza Artificiale con quelli esistenti. Lo scopo è quello di innovare, ottimizzare i processi produttivi, la competitività e la redditività, ridurre i costi e offrire al cliente servizi sempre più personalizzati.

Il settore finanziario è rinomato per l'enorme quantità di dati in suo possesso; lo era in passato e lo è ancor di più oggi grazie alla capacità di collezionare e trasformare i dati in informazioni e lo sarà ancora di più in futuro. L'evoluzione della tecnologia, della gestione e dell'analisi di grandi quantità di dati, i cosiddetti *Big Data*, stanno profondamente rivoluzionando l'offerta delle istituzioni finanziarie. La locuzione inglese "*Big Data*" intende riferirsi alla grande quantità di dati prodotti, ovvero il volume, alla rapidità con la quale essi vengono prodotti, ovvero la velocità e ai diversi formati, ovvero alla variabilità.

Secondo la società di consulenza Gartner, i *Big Data* possono essere definiti nel modo seguente:

*"I Big Data sono un patrimonio informativo caratterizzato da velocità, volume e variabilità elevati, che richiede forme innovative di analisi e gestione, finalizzate ad ottenere insight nei processi decisionali (Gartner, 1995)".*

L'analisi dei *Big Data*, comunemente conosciuta con il nome di *Data Mining*, che siano essi di natura strutturata, semi-strutturata, quasi-strutturata o destrutturata, consente di estrarre preziose informazioni sui clienti attuali o potenziali. Tali informazioni vengono poi trasformate in profitto per l'impresa grazie a strumenti di CRM analitico, di cui si è parlato nel corso della *literature review*.

Ancora una volta è possibile notare la centralità del cliente e del suo rapporto con le imprese perché la chiave per il successo è il consumatore e non più il prodotto/servizio offerto.

Il *Data Mining* crea valore sia per i clienti che per le imprese: i primi potranno incontrare un'offerta sempre più affine ai propri bisogni ed interessi; i secondi raggiungeranno l'obiettivo della massimizzazione del profitto. Il risultato di un approccio *data-driven* porta dunque ad una situazione *win-win*. Le imprese, però, per poter sfruttare al massimo le informazioni estrapolate attraverso l'analisi dei dati, devono abbracciare in primis l'approccio basata sulla centralità del cliente, ovvero l'approccio *customer-centric*.

Il processo di analisi dei dati consta di tre fasi:

- 1. *Acquisizione e trasferimento dei dati*:** il primo step comprende l'estrazione dei dati da varie fonti (API e *Web Scraping*); il secondo la ricerca e la recordizzazione di dati che si riferiscono alla stessa identità (*Record Linkage and Data Fusion*); il terzo riguarda l'immissione, l'interrogazione e l'esportazione dei dati in archivio (*Storing Data*); infine, i dati vengono processati (*Processing Large Data Sets*);
- 2. *Analisi e modellazione dei dati*:** nel corso di questa seconda fase, i dati vengono classificati (*Machine Learning*) per poterne estrapolare più facilmente e rapidamente le informazioni significative (*Text Analysis*); infine, tali informazioni vengono relazionate con le altre facenti parte del network (*Network Analysis*);
- 3. *Inferenza statistica dei risultati e aspetti etici*:** l'ultimo step riguarda l'interpretazione e la lettura dei dati (*Visualization*), utile per trarre conclusioni statisticamente valide (*Inference*). Per quanto riguarda, invece, l'aspetto etico, lo scopo è quello di trattare i dati in modo appropriato secondo i termini stabiliti dalle regolamentazioni vigenti e dal buon senso (*Privacy and Confidentiality*). A questo punto i dati saranno utili per l'applicazione di nuovi modelli e strumenti.

Le imprese, essendo focalizzate sempre di più sulle aspettative dei consumatori, puntano alla loro conoscenza individuale. Il consumatore non è visto più come semplice mezzo per massimizzare i profitti; esso è un individuo prima che un acquirente.

La conoscenza individuale è possibile grazie alle informazioni ricavate dai dati, estrapolati continuamente e ricavati dalla relazione cliente-azienda, dalla caratterizzazione del contesto sociale in cui il consumatore si muove, dai bisogni potenziali e dai suoi meccanismi decisionali (Amandonico, 2017). L'accesso ai dati, provenienti sia da fonti interne che esterne all'impresa non solo consente di avere una visione completa del cliente, ma anche di calibrare l'offerta ed ottimizzare le azioni di marketing e ridurre gli sprechi, in termini di tempo, risorse e talenti: la ricetta per una strategia di business vincente. Dal lato del consumatore, bisogna sottolineare il fatto che, soprattutto grazie al web, è in grado anch'egli di avere una visione completa sia dell'organizzazione che del prodotto/servizio offerto.

L'analisi dei dati, in sinergia con i sistemi di CRM, sta rivoluzionando il settore finanziario soprattutto per quanto riguarda la possibilità di svolgere analisi predittive, nell'ottica di conoscere e talvolta anticipare le aspettative dei consumatori attuali, potenziali e futuri.

## La Scienza dei Dati Applicata al CRM: l'approccio *data-driven*

Oggigiorno le aziende si muovono rapidamente per adattarsi alle mutevoli circostanze e, per questa ragione, è essenziale avere accesso ai dati giusti al momento giusto.

Come affermato in precedenza, è disponibile una grande quantità di dati provenienti da diverse fonti; il problema è che inizialmente tali dati si presentano in forma grezza e risultano dunque essere inutili perché privi di informazioni strategicamente sfruttabili. Per le organizzazioni è dunque cruciale contestualizzare e successivamente trasformare tali dati in risorse fondamentali. Estrarre conoscenza e valore dal patrimonio informativo generato dall'enorme quantità di dati a disposizione delle imprese è l'obiettivo di queste ultime. I dati trasformati in informazioni hanno lo scopo di ottimizzare la strategia aziendale in un'ottica di lungo periodo.

Per raggiungere tale obiettivo è necessario familiarizzare con l'approccio basato sui dati, ovvero l'approccio *data-driven*; esso si contraddistingue dagli approcci tradizionali in quanto le decisioni vengono prese in base all'analisi dei dati e non più sulla mera intuizione.

Affinché l'approccio *data-driven* si differenzi dagli approcci tradizionali, è necessario che l'analisi non sia meramente descrittiva, che la domanda “cosa è successo?”, nel caso qualcosa sia andato storto, non sia l'unica e che le tecnologie impiegate non si basino soltanto sull'analisi quantitativa.

Vi è bisogno di un'analisi diagnostica, predittiva, prescrittiva e proattiva; le domande da porsi devono necessariamente riguardare il futuro, come ad esempio “cosa potremmo fare?”, “cosa succederà?”, piuttosto che soltanto il passato; le tecnologie impiegate devono seguire questo trend e dunque bisognerà far leva sul *Deep Learning*, ovvero l'apprendimento profondo, *Machine Learning*, ovvero l'apprendimento automatico, sulle analisi statistiche e qualitative, piuttosto che soltanto quantitative. Diversi sono gli strumenti tecnologici a disposizione delle imprese e vanno scelti in base agli obiettivi d'impresa.

La nuova sfida per le imprese è capire il consumatore, quali sono i suoi bisogni, le sue necessità e le sue aspettative future, considerando la continua trasformazione dell'ambiente esterno.

La scienza dei dati applicata al *Customer Relationship Management* è utile all'analisi e alla gestione del consumatore e alla massimizzazione delle sue aspettative, necessarie per la massimizzazione del profitto d'impresa. A tal proposito, è necessario sfruttare la conoscenza derivante da una dettagliata analisi dei dati. Adottare l'approccio *data-driven* ormai non è più un'opzione ma “la scelta”.

Il punto di partenza è l'adozione di un *mindset data-driven* che coinvolga l'intera organizzazione, Non va però dimenticato che tale punto di vista sarebbe insufficiente se non si adottasse un altro punto di vista, menzionato in precedenza, ovvero la centralità del cliente, cruciale per la costruzione dell'approccio *customer-centric*.

I due approcci, in questo mondo ipercompetitivo, presi singolarmente non apporterebbero alcun beneficio, né per le aziende né per i clienti. È necessario che l'intera organizzazione riconosca la centralità del cliente e la necessità di basare le decisioni sulle informazioni estrapolate dai dati; in caso contrario, l'importanza della figura del consumatore passerebbe in secondo piano, rendendo i dati una mera collezione di informazioni.

Adottare un approccio *data-driven* significa “indirizzare le decisioni aziendali a partire dalla lettura approfondita del mercato, dell'audience e dei competitor” (advmedialab.com).

Le aziende, per avere successo, devono essere in grado di trasformare i dati in informazioni predittive, valorizzandole ed indirizzandole verso un fine ben definito, utili come linee guida per le azioni sia presenti, ma soprattutto future.

Bisogna però capire quali sono i dati importanti da prendere in considerazione; per quanto riguarda i dati dell'audience, di seguito una distinzione in base al grado di importanza:

- **Hard data:** i dati appartenenti a tale categoria riguardano le informazioni personali del cliente le quali difficilmente cambiano nel tempo: nome, età, email, numero di telefono, budget a disposizione, titolo di studio, tipo di impiego, eventuale presenza sul web del cliente; tali dati risultano essere importanti ma non utili ai fini della comprensione dell'atteggiamento del consumatore;
- **Soft data:** i dati appartenenti a tale categoria si basano sul comportamento del consumatore che tende a cambiare velocemente nel tempo. Fanno parte di tale categoria le informazioni derivanti dall'analisi del comportamento del consumatore sul sito web dell'azienda e/o sui canali social, le attività dell'indirizzo email, le attività di CRM, lo storico degli acquisti e gli interessi. L'attenzione rivolta a tali dati, innumerevoli e più utili rispetto agli hard data, risulta essere di vitale importanza per le imprese.

I diversi tipi di soft data si distinguono a seconda che essi siano: dati anonimi, come l'indirizzo IP di chi visita il sito; dati conosciuti, ovvero informazioni derivanti dalle persone che hanno visitato il sito e compilato questionari di profilazione; dati anonimi provenienti da terzi acquisiti tramite partnership con altre aziende; dati conosciuti provenienti da terzi.

Migliorare la *customer experience* nell'ottica di ottenere un vantaggio competitivo e massimizzare il profitto è l'obiettivo delle imprese. Ai fini della realizzazione di tale obiettivo è necessario che impresa e cliente siano in contatto nei vari *touch point* della loro relazione; tale presenza implica la collezione di tantissimi nuovi dati.

Di seguito i sette punti di contatto tra impresa e cliente:

1. **Consapevolezza:** in primis il cliente, attuale o potenziale, si informa, attraverso ricerche online, sul prodotto/servizio offerto dall'azienda e su essa stessa; quest'ultima ha dunque l'opportunità di misurare, attraverso indicatori di performance (KPI), le ricerche dei clienti e il traffico del sito;
2. **Considerazione:** il cliente riceve email personalizzate e compila questionari di profilazione; le aziende hanno dunque la possibilità di misurare, attraverso appositi KPI, se gli utenti effettivamente leggano le mail e quanti ritornano sul sito;

3. **Valutazione:** il cliente, dopo essersi informato dettagliatamente, valuta se procedere o meno all'acquisto; a questo punto entrano in gioco le strategie di CRM;
4. **Acquisto:** *touch point* cruciale per le imprese perché, a seguito dell'acquisto, inizia la vera e propria *customer experience*; ai fini della misurazione dei KPI vanno considerati tutti i canali di interazione impresa-cliente;
5. **Possesso:** le aziende, per rimanere in contatto con i clienti, offrono servizi di *customer service* finalizzati all'instaurazione di relazioni di lungo periodo;
6. **Fedeltà:** le aziende, per stabilire relazioni di lungo periodo con il cliente e far in modo che non defezioni, fanno leva sulla fidelizzazione;
7. **Condivisione:** il settimo ed ultimo punto prevede la condivisione di feedback impresa-cliente volta a migliorare il *customer journey*.

I dati raccolti durante questo percorso di interazione tra l'impresa ed il cliente serviranno per prendere delle decisioni. Per fare ciò è necessario andare a ritroso e partire dunque dalle *revenue*, chiedendosi cosa porta a più entrate, obiettivo fondamentale delle imprese; si considerano poi gli accordi chiusi per capire da dove arrivano le entrate e gli accordi aperti, per capire le potenziali entrate; si passa poi al marketing; ai prospetti per poi, infine, arrivare all'audience.

Il processo decisionale investe l'organizzazione a tutti i livelli per cui è necessario, come affermato precedentemente, creare una cultura aziendale basata sulla centralità del cliente che sia *data-driven*.

Diversi sono i vantaggi derivanti dall'adozione di un approccio *data-driven*; di seguito sono elencati ***i vantaggi dal punto di vista dell'impresa:***

- Maggiore connessione con i clienti che implica una maggiore comprensione delle loro esigenze e preferenze;
- Relazioni più forti e durature con i clienti attuali e potenziali;
- Conoscenza dei migliori canali di promozione;
- Intercettazione del cliente al momento giusto e con la giusta offerta;
- Personalizzazione sia dell'esperienza generale che dell'offerta;
- Segmentazione di mercato ben definita;
- Maggiore possibilità di attrarre nuovi clienti;
- Misurazione e miglioramento della strategia in tempo reale;
- Diminuzione dei costi e del tempo (sapere dove spendere e quando farlo);
- Anticipare i bisogni dei clienti ed intercettare i propri interessi;
- Essere proattivi e non reattivi;
- Riuscire ad essere predittivi.

I *vantaggi per il consumatore* risultano, invece, essere i seguenti:

- Maggiore coinvolgimento;
- Miglioramento del *customer journey*;
- Esperienza di consumo superiore;
- Annunci e comunicazioni più rilevanti e in linea con le proprie aspettative;
- Prodotti e servizi disegnati appositamente per un cliente (iperpersonalizzazione);
- Raccomandazioni personalizzate in tempo reale;

Considerando che il successo di un qualsiasi *business* è strettamente legato al soddisfacimento del cliente, oggi giorno le imprese non possono fare a meno di adottare una strategia predittiva per poter anticipare le tendenze future che sicuramente influenzeranno l'atteggiamento e le aspettative del consumatore sempre più eterogeneo.

## La Nuova Frontiera della Consulenza Finanziaria: i *Robo-Advisors*

I *Robo-advisors* sono tra i protagonisti principali del mondo del *Fintech* e, in particolare, della digitalizzazione del *Wealth Management*. Il termine *Robo-advisor* fu utilizzato per la prima volta nel 2002 in un articolo del *Financial Planner Magazine*<sup>1</sup>, ma il primo lancio nel mercato avvenne nel 2008 ad opera di Betterment, società di investimento online con sede a New York.

I cambiamenti tecnologici e lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale non sono stati gli unici fattori che hanno portato alla nascita di questo nuovo, innovativo ed automatizzato servizio di consulenza finanziaria. Gli altri fattori riguardano l'introduzione in ambito normativo del sacro principio della trasparenza, l'orientamento alla tutela del risparmiatore, la digitalizzazione della domanda e le conseguenti modifiche nelle abitudini della clientela, i cambiamenti nelle strategie degli operatori del *Wealth Management* sempre più orientate al cliente e, ultimo ma non per importanza, la percezione dei vantaggi da parte della clientela.

Di seguito è riportata una tra le tante definizioni:

*“Robo-advisors (also spelled robo-adviser or robo-advisor) are digital platforms that provide automated, algorithm-driven financial planning services with little to no human supervision. A typical robo-advisor collects information from clients about their financial situation and future goals through an online survey and then uses the data to offer advice and automatically invest client assets (Investopedia, 2020).”*<sup>2</sup>

La scelta di riportare tale definizione è stata influenzata dalla presenza del termine “*clients*”, centrale in questa ricerca. La presenza di questo termine è di fondamentale importanza perché, se è assolutamente vero il fatto che la tecnologia e l'Intelligenza Artificiale siano ormai elementi fondamentali in generale nel mondo della finanza e, in particolare, nel nuovo modo di erogare servizi di consulenza finanziaria, è vero anche che il consumatore svolge un ruolo centrale. Bisogna infatti ricordare che il fine ultimo di quest'ultimo è soddisfare un bisogno mentre quello di un'impresa è massimizzare i propri profitti e per farlo dovrà necessariamente adottare una strategia *consumer-centric*.

Le piattaforme di *Robo-advisors*, lavorando sinergicamente con innovativi sistemi di CRM e di intelligenza artificiale, sono in grado di fornire un servizio di investimento altamente personalizzato. La materia prima sono i dati e la maggiore velocità e capacità di analisi degli stessi. Questi ultimi si trasformano in informazione e diventano fonte di vantaggio competitivo sia per il consumatore che per gli intermediari.

I bisogni dei primi, infatti, verranno soddisfatti proprio grazie ad una profonda conoscenza dei propri bisogni; i secondi, invece, avranno l'occasione di perfezionare l'offerta, soddisfare un maggior numero di consumatori, fare previsioni sul futuro comportamento di questi ultimi e interagire in modo proattivo e continuo nel tempo.

---

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.businessinsider.com/where-robo-advisor-started-2014-9?IR=T>

<sup>2</sup> Fonte: [https://www.investopedia.com/terms/r/roboadvisor-roboadvisor.asp#:~:text=Robo%2Dadvisors%20\(roboadvisors%2C%20robo,that%20follow%20mean%2Dvariance%20optimizati on](https://www.investopedia.com/terms/r/roboadvisor-roboadvisor.asp#:~:text=Robo%2Dadvisors%20(roboadvisors%2C%20robo,that%20follow%20mean%2Dvariance%20optimizati on)

Ritornando alla definizione, i *Robo-advisors* sono piattaforme online che offrono servizi riguardanti consigli di gestione del portafoglio basati su algoritmi automatizzati. Più nello specifico sono piattaforme di investimento automatizzato volti a riequilibrare il portafoglio, reinvestire i dividendi, offrire soluzioni quanto più conformi alle richieste del cliente e raccogliere le perdite fiscali.

Secondo MiFID I e MiFID II, ovvero *Markets in financial instruments directive* che disciplinano i mercati finanziari dell'Unione europea dal 31 gennaio 2007, “*advice*” sta per “nozione di personalizzazione del consiglio”, ovvero la raccomandazione deve riferirsi a specifici prodotti finanziari e deve fondarsi sulla valutazione delle caratteristiche di uno specifico cliente.

Un *Robot-advisors* è dunque un vero e proprio sostituto del tradizionale consulente finanziario.

È definito tale se presenta le seguenti caratteristiche:

- ***lo strumento è autonomo e totalmente automatizzato ed è usato direttamente dal consumatore con limitato intervento umano;***
- ***il servizio è offerto online;***
- ***Un algoritmo utilizza le informazioni fornite dal consumatore per produrre un output.*** Tali informazioni vengono raccolte attraverso la somministrazione di un questionario preliminare di profilazione, le cosiddette *filtering questions*, e tramite un continuo e costante monitoraggio dei dati generati dal cliente ogni qual volta intraprende un'azione online. I questionari, che possono essere sia di natura qualitativa che quantitativa, contengono mediamente ventiquattro domande o al massimo trentacinque; al fine di facilitare la comprensione dei quesiti, il lessico utilizzato è semplice e di uso comune. La maggior parte dei questionari è articolata in diverse sezioni: variabili sociometriche, attitudini comportamentali, situazione finanziaria, esperienze e conoscenze in materia di investimenti e obiettivi di investimento;
- ***Il risultato dello strumento è, o è percepito come, consulenza finanziaria.*** Il robot è infatti in grado di relazionare la sua idea di investimento con quella del cliente, considerando le sue specifiche caratteristiche.

A seconda dell'intensità dell'automazione e del target di clientela, diversi sono i modelli di *Robo-advisors* presenti sul mercato:

- ***Il modello puro:*** è tale quando il servizio offerto è automatizzato in tutte le sue fasi; rappresenta l'evoluzione della consulenza tradizionale e presenta tratti innovativi nelle modalità di erogazione del servizio sia nella fase di *on-boarding*, ovvero il contatto con il potenziale cliente/investitore e la sua profilatura, sia nella fase di *in-boarding*, ovvero di strutturazione delle raccomandazioni, personalizzate o non, di investimento.

I fattori competitivi su cui fa leva il modello di Robo advisor puro riguardano le basse soglie di accesso, le basse commissioni e l'*usability*, che si riferisce al grado di utilizzo di un servizio usato da particolari utenti per raggiungere i propri obiettivi con efficacia, efficienza e un certo grado di soddisfazione. Per

particolari utenti si intende la fascia di clientela *Mass Market* e *Affluent* dotata di competenze digitali, attualmente poco servita e generalmente caratterizzata da un rapporto con gli operatori tradizionali molto meno intenso rispetto a quello dei segmenti di clientela con maggiori disponibilità patrimoniali, come ad esempio la fascia di clientela degli *High Net Worth Individuals*, con patrimonio investibile tra i centomila ed i cinquecentomila dollari, i *Very High Net Worth Individuals*, con patrimonio investibile tra i cinquecentomila e cinque milioni di dollari e gli *Ultra High Net Worth Individuals*, con patrimonio investibile compreso tra i cinque ed i cinquanta milioni di dollari;

- **Il modello ibrido:** è tale quando combina e/o alterna l'elemento umano e quello digitale in una o più fasi della catena del valore. Il *Robo-advisor* ibrido, conosciuto anche con il nome di *Cyborg advisor*, ha due sfaccettature: l'una riguarda l'input della consulenza, l'altra l'output. Nel primo caso si parla di modelli decisionali ibridi a monte perché riguardano il processo decisionale; il secondo caso, invece, riguarda il processo di erogazione della consulenza e quindi si parla di modelli decisionali ibridi a valle. Che sia a monte o a valle, l'interazione tra il cliente ed il consulente è un fattore critico di successo; l'interazione umana risulta apprezzata e necessaria ai fini di una maggiore fidelizzazione del cliente. Per questo motivo il modello ibrido è riuscito a prevalere nel mercato;
- **Il Robo4advisor:** tale modello pone l'automazione al servizio del consulente per potenziare le performance dei modelli esistenti.

I primi due modelli erogano il servizio direttamente all'investitore finale e si qualificano dunque come B2C (*business to consumer*), modello predominante in Italia; il terzo, ponendo l'automazione al servizio del gestore e/o consulente in una o più fasi del servizio di investimento offerto al cliente finale, si qualifica come B2B (*business to business*). Quest'ultimo, nell'ottica di voler aumentare l'efficienza dei gestori e, contemporaneamente, aumentare l'efficacia dell'interazione tra i consulenti finanziari ed i propri clienti, si è trasformato in un modello di business B2B2C (*business to business to consumer*). Tale modello sembra essere destinato ad affermarsi con la quota più grande nel mercato proprio perché svolge una duplice funzione di supporto: al gestore ed al cliente.

## *Benefici*

Diversi sono i benefici apportati dall'ingresso dei *Robo-advisors* nel mercato finanziario. Di seguito un elenco diviso a seconda che il destinatario del beneficio sia un consumatore o un'istituzione finanziaria.

*I benefici per il consumatore:*

- ***Riduzione dei costi:*** una delle differenze principali tra un consiglio digitalizzato e uno elargito in modo tradizionale sta nel prezzo. I consumatori pagano di meno il servizio offerto da piattaforme automatizzate e ciò rende tale servizio più fruibile da un numero sempre maggiore di consumatori appartenenti a diverse fasce d'età e di reddito;
- ***Accessibilità ad una clientela più diffusa:*** l'effetto diretto della riduzione dei costi all'entrata è la maggiore accessibilità ad una clientela più diffusa; da una clientela di nicchia, di *élite* medio-alta, si passa ad una clientela più diffusa (*mass-mass market*) che comprende anche la fascia medio-bassa. L'effetto diretto dell'accessibilità diffusa è, in generale, la democratizzazione dell'accesso ai servizi finanziari, in particolare, la diffusione dell'accesso all'educazione finanziaria;
- ***Customizzazione dell'offerta:*** attraverso un'attenta analisi dei dati relativi a cliente e delle risposte dei questionari di profilazione, i *Robo-advisors* sono in grado di offrire un servizio altamente personalizzato, in linea con i bisogni e le caratteristiche del singolo cliente;
- ***Trasparenza:*** il concetto della trasparenza risulta essere di fondamentale importanza nel mondo della finanza; è stato introdotto nella normativa che regola i mercati finanziari dopo la grande crisi del 2008. Tale concetto risulta essere importante anche per il consumatore il quale, affidandosi e affidando i propri risparmi a terzi, in questo caso ad un robot, necessita di informazioni dettagliate *step by step*. Il concetto di trasparenza va a braccetto con il concetto di chiarezza delle informazioni;
- ***Informazioni dettagliate e continue:*** le piattaforme di *Robo-advisors* sono attive ventiquattro ore su ventiquattro, sette giorni su sette e questo fa sì che il cliente possa monitorare costantemente, ogni qual volta desidera farlo, quello che succede nelle piazze finanziarie. Gli strumenti automatizzati sono in grado di processare rapidamente una grande quantità di dati e questo permette di considerare i continui cambiamenti di mercato in tempo reale. Quando le informazioni arrivano nelle mani del cliente risultano essere personalizzate in base alle preferenze del singolo rendendo la definizione dei suoi obiettivi più consapevole. Le informazioni anche se dettagliate risultano essere di facile comprensione e ciò è dovuto soprattutto al modo di presentarle, ad esempio attraverso grafici ad alto impatto visualizzativo;
- ***Controllo dell'emotività:*** alcuni clienti potrebbero sentirsi sotto pressione quando devono fare importanti scelte di investimento e questo perché si relazionano con un altro essere umano che potrebbe condizionare le scelte, a volte anche manipolando l'intenzione iniziale del consumatore. Senza o con limitata interazione umana, alcuni consumatori potrebbero sentirsi più liberi di scegliere e prendere decisioni in modo più oggettivo.

*I benefici per le istituzioni finanziarie e gli operatori:*

- **Riduzione del costo del servizio offerto:** che si tratti di istituzioni finanziarie tradizionali o di *startup Fintech*, i costi maggiori vengono sostenuti con l'investimento iniziale e dunque per le nuove infrastrutture altamente tecnologiche. Dopo questo primo investimento appartenente alla sfera dei costi fissi, i costi marginali riguardanti il servizio offerto si riducono notevolmente; ad esempio, il numero del personale viene ridotto così come i costi derivanti dai potenziali errori umani prima o durante l'erogazione del servizio. Questo permette alle istituzioni finanziarie di beneficiare di grandi economie di scala;
- **Miglioramento della performance:** la possibilità di validare le performance di una strategia sulla base di dati storici, la possibilità di misurare statisticamente e quindi in modo oggettivo i rischi, la rapidità di navigazione da una piazza finanziaria ad un'altra, gli innumerevoli dati a disposizione e via dicendo, rendono possibile il miglioramento della performance degli operatori finanziari e ciò accresce la fiducia del consumatore;
- **Riduzione dello stress:** la possibilità di monitorare costantemente l'andamento dei mercati finanziari senza passare ore ed ore incollati ad un monitor ha ridotto notevolmente non solo le ore di lavoro, ma anche lo stress per gli operatori finanziari;
- **Offerta di una customer experience di livello superiore:** grazie all'automatizzazione di alcune pratiche, gli operatori finanziari, i cosiddetti consulenti, hanno più tempo da dedicare al cliente e, come ben si sa, quando si dedica del tempo alle persone si hanno maggiori possibilità di costruire relazioni solide, basate sulla fiducia. In termini economici è garantito un ritorno per entrambe le parti: il consumatore, soddisfatto della *customer experience*, tornerà ad usufruire del servizio; l'operatore finanziario beneficerà del servizio venduto;
- **Lavorare con clienti affini alla propria personalità:** grazie ad un questionario che viene somministrato prima di accedere al servizio, non solo ai clienti, ma anche agli operatori finanziari o consulenti, questi ultimi hanno la possibilità di lavorare con persone affini alle proprie caratteristiche personali. Il tutto rende l'offerta più appetibile per il consumatore.

## Rischi

### *I rischi per i consumatori:*

- **Accesso limitato alle informazioni:** il consumatore potrebbe avere problemi nel reperire le giuste informazioni e questo genera paura nella sua mente;
- **Limitate capacità nel processare le informazioni:** le limitate capacità sia finanziarie che tecnologiche potrebbero far sì che un consumatore medio decida di non prendere in considerazione l'offerta dei servizi automatizzati;
- **Uso dei dati:** i potenziali clienti sono preoccupati di ciò che le istituzioni finanziarie possono fare con la moltitudine di dati a disposizione;
- **Robot come sinonimo di freddezza:** la maggior parte dei consumatori non è ancora pronta ad usufruire di servizi completamente automatizzati perché vengono recepiti come freddi e impersonali. Il basso livello di interrelazione tra il cliente e la piattaforma è dunque considerato come un grosso limite per l'eccessiva spersonalizzazione del consulente digitale;
- **Incapacità di catturare gli eventi rilevanti:** questo rischio fa riferimento agli eventi rilevanti nella vita del cliente quali, ad esempio, la nascita di un figlio, una malattia, un trasferimento, l'acquisto di una nuova casa, e via dicendo. Tali eventi hanno la capacità di far cambiare gli obiettivi iniziali di investimento. Questi cambiamenti vengono catturati immediatamente nel rapporto cliente-consulente finanziario, ma, nel caso di un *Robo- advisor* puro, tali eventi sfuggono a meno che il cliente non decida di riprofilarsi.

### *I rischi per le istituzioni finanziarie e gli operatori:*

- **Errori nel funzionamento della piattaforma:** qualora dovessero esserci degli errori nell'architettura della piattaforma automatizzata, a risentirne sarebbero in primis le istituzioni finanziarie e/o le startup in secondo luogo i consumatori;
- **Trattamento dei dati:** i dati a disposizione delle istituzioni finanziarie vanno trattati con estrema cautela per evitare di incorrere in problemi legali;
- **Costi fissi:** gli elevati costi di investimento iniziale potrebbero essere un problema nel caso in cui non riescano ad essere coperti nel lungo periodo a causa di uno scarso numero di clienti o nel caso in cui i costi di acquisizione di nuovi clienti siano maggiori del ritorno derivante dalla vendita del servizio.

## Implementazione della *Survey*

Al fine di comprendere l'atteggiamento del consumatore rispetto agli innovativi servizi offerti dai nuovi *players* del settore finanziario, è stata condotta una *survey* online, implementata grazie ai servizi offerti da *Google Forms* e divulgata esclusivamente sul territorio italiano.

La data di apertura risale al primo Dicembre 2020, mentre la data di chiusura al trenta Dicembre 2020. Durante questo mese sono state raccolte le risposte di 300 individui

Il numero dei quesiti proposti, tutti di natura chiusa, è pari a 22. La struttura è lineare e il linguaggio utilizzato semplice e di immediata comprensione. Le domande sono state suddivise in quattro macroaree:

- **Area Socio-demografica:** i quesiti proposti in questa sezione sono sei e riguardano il sesso, la fascia d'età, la collocazione geografica, il grado di educazione, l'impiego e lo stipendio mensile;
- **Area della Digitalizzazione:** i quesiti proposti in questa sezione sono cinque e riguardano il numero di dispositivi mobili posseduti da ciascun individuo, l'aver o meno almeno un account sui social media, il possesso o meno di un conto online, le attività online preferite e il numero di ore speso in rete giornalmente;
- **Area Fintech, Wealth Management ed Intelligenza Artificiale:** i quesiti proposti in questa sezione sono sei e riguardano la conoscenza o meno del mondo del *Fintech*, la macroarea dei servizi finanziari a cui l'intervistato è più interessato, la conoscenza o meno dei *Robo-Advisors*, l'aver usufruito o meno dei servizi erogati da tali piattaforme, la valutazione del servizio nel caso in cui l'intervistato ne abbia usufruito e se le ultime interazione con i *players* del settore finanziario siano state percepite più personalizzate rispetto al passato alla luce di un approccio sempre più orientati al cliente;
- **Area del consumatore:** i quesiti proposti nell'ultima sezione sono cinque e riguardano l'importanza dell'interazione umana ai fini dell'acquisto di un prodotto e/o servizio, l'eventuale scelta tra un servizio di consulenza interamente automatizzato (modello puro) o con intervento umano (modello ibrido), i principali vantaggi che spingerebbero il consumatore a optare per i servizi erogati dalle piattaforme di *Robo-Advisors*, i principali rischi che, invece, spingerebbero a non usufruire di tali servizi e il grado di importanza della *customer experience*, ovvero l'esperienza vissuta nel corso di una relazione con un'organizzazione.

## *Scelta del Target di Riferimento*

Si è deciso di rivolgere la *survey* a singoli individui, tutti classificabili come potenziali consumatori.

Le fasce d'età selezionate sono cinque:

- **18-28:** in questa fascia d'età rientrano parte degli individui qualificabili come *Generazione Z*, ovvero coloro che non hanno conosciuto il mondo senza la tecnologia e i *Millennials*, ovvero coloro che conoscono il mondo del web e hanno familiarità con le nuove tecnologie. Tuttavia questi ultimi rappresentano anche la generazione della precarietà, dunque, l'offerta di servizi finanziari a basso costo potrebbe risultare appetibile. Entrambe le generazioni risultano essere poco fidelizzate agli operatori tradizionali e molto sensibili a fattori quali snellezza delle pratiche, velocità e accessibilità del servizio;
- **29-38:** in questa fascia d'età rientrano ancora una volta i *Millennials* i quali, in base alle caratteristiche sopra citate, risultano essere clienti da incentivare ad investire, a bassi costi d'accesso, per ottenere un ritorno sicuro;
- **39-48:** in questa fascia di età rientrano gli individui facenti parte della *Generazione X*, ovvero i più propensi a questo tipo di investimenti per convenienza e comodità e in possesso di un patrimonio medio-alto. Le caratteristiche che contraddistinguono tale generazione sono la concretezza e l'apertura mentale, fondamentale per approcciarsi alle innovative offerte del settore finanziario;
- **49-58:** in questa fascia d'età rientrano parte della *Generazione X* e parte dei *Baby boomers*. Questi ultimi si contraddistinguono per il loro orientamento al lavoro e alla carriera, per la loro natura ambiziosa e sognatrice; generalmente possiedono redditi elevati e sono tra le generazioni più predisposte al risparmio. In linea generale, sono poco propensi all'utilizzo delle nuove tecnologie, ma per natura hanno una gran voglia di mettersi in gioco per cui potrebbero risultare interessati alle offerte dei nuovi servizi;
- **58+:** in questa fascia d'età rientrano ancora una volta i *Baby boomers*. Gli over 58+ appartengono ad un'epoca in cui il contatto faccia a faccia era l'unico possibile ed immaginabile. Risultano essere, dunque, i più restii all'utilizzo delle nuove tecnologie, ma rappresentano anche coloro con i risparmi maggiori, pronti per essere investiti.

La scelta di selezionare un *target* così ampio è stata influenzata dalla volontà espressa dall'ingresso dei nuovi *players* sul mercato di rendere la finanza più democratica, ovvero di rivolgersi ad una platea sempre più ampia di consumatori.

*Le risposte ottenute grazie alla survey confermano tale volontà? L'offerta dei nuovi servizi finanziari risulta davvero essere più fruibile? Quanti, tra gli intervistati, hanno usufruito dei servizi erogati dalle piattaforme di Robo-Advisors? Quale tra modello puro ed ibrido risulta essere il preferito dagli intervistati?*

Nella sezione di seguito dedicata alla discussione verranno rese note tutte le risposte a tali interrogativi.

# DISCUSSIONE

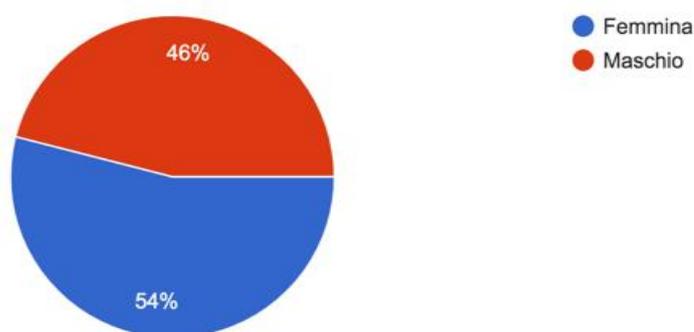
## Rappresentazione Grafica delle Risposte

Di seguito sono riportati i grafici, accompagnati da un breve commento, delle risposte dei 300 individui ai quesiti proposti nella *survey*.

### 1) Sezione Socio-demografica

#### Quesito numero 1

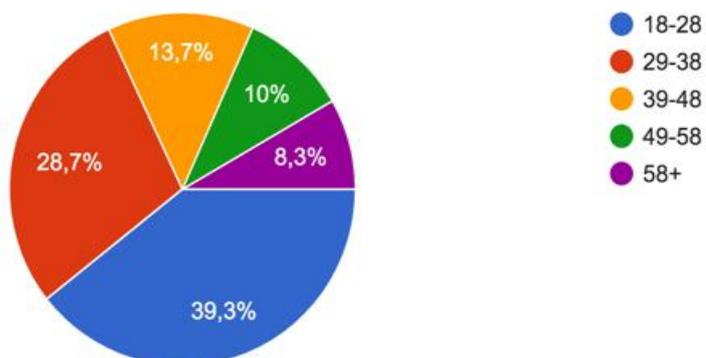
Sesso  
300 risposte



Dalle risposte al primo quesito, la maggioranza degli intervistati, ovvero 162/300, risulta essere di sesso femminile, contro i 138/300 di sesso maschile.

#### Quesito numero 2

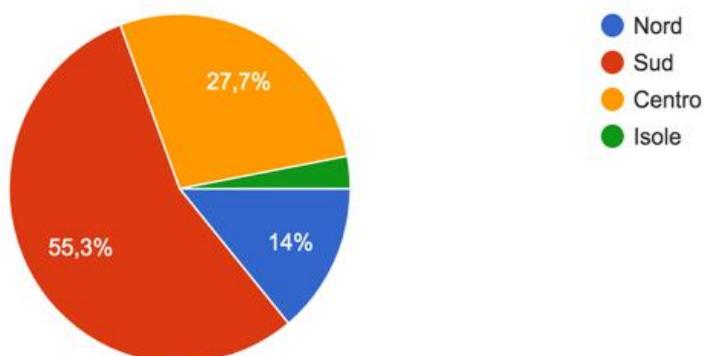
Fascia d'età  
300 risposte



La maggioranza degli intervistati, ovvero 118/300, appartiene alla fascia d'età che va dai 18 ai 28 anni; 86/300 rientrano, invece, nella fascia d'età che va dai 29 ai 38 anni; la fascia d'età che va dai 39 ai 48 anni è rappresentata da 41 individui; alla fascia d'età che va dai 49 ai 58 anni appartengono 30 intervistati; infine, in minoranza, risultano essere gli *over 58*, ovvero 25/300.

### ***Quesito numero 3***

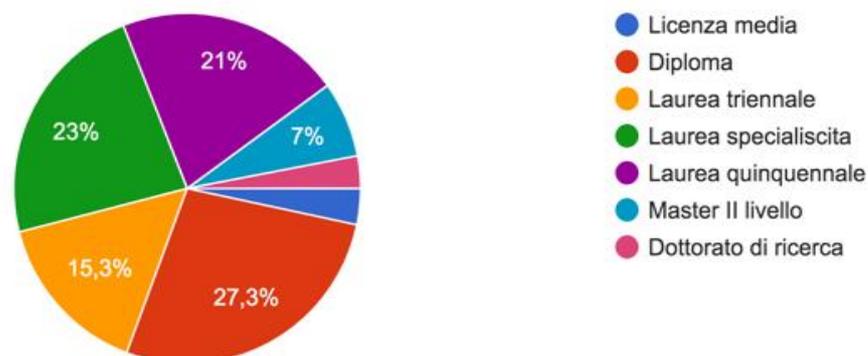
Collocazione geografica  
300 risposte



La maggioranza degli intervistati, ben 166/300, proviene dalle regioni del Sud Italia; a seguire, 83 individui provengono dalle regioni del Centro; 42 provengono, invece, dal Nord e soltanto 9/300 dalle Isole.

### ***Quesito numero 4***

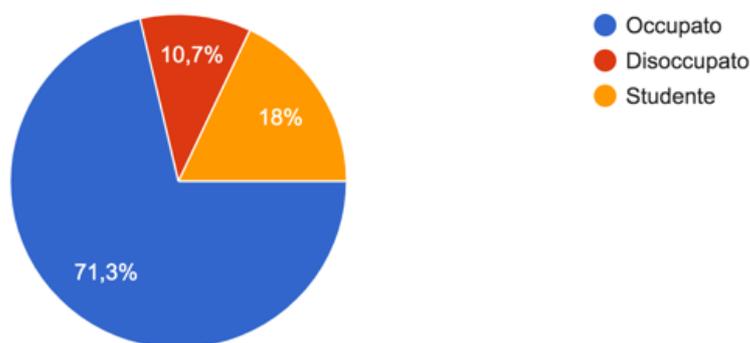
Grado di educazione  
300 risposte



La maggioranza degli intervistati, ovvero 82/300, risulta avere come ultimo titolo di studio il diploma; 69/300 risultano essere in possesso della laurea specialistica; 63 sono, invece, i laureati quinquennali; 46 i laureati triennali; 21 coloro che possiedono un Mater di II livello; il 3,3%, ovvero 10/300, coloro in possesso della licenza media; infine, il 3%, ovvero 9/300, gli individui in possesso di un dottorato di ricerca.

### *Quesito numero 5*

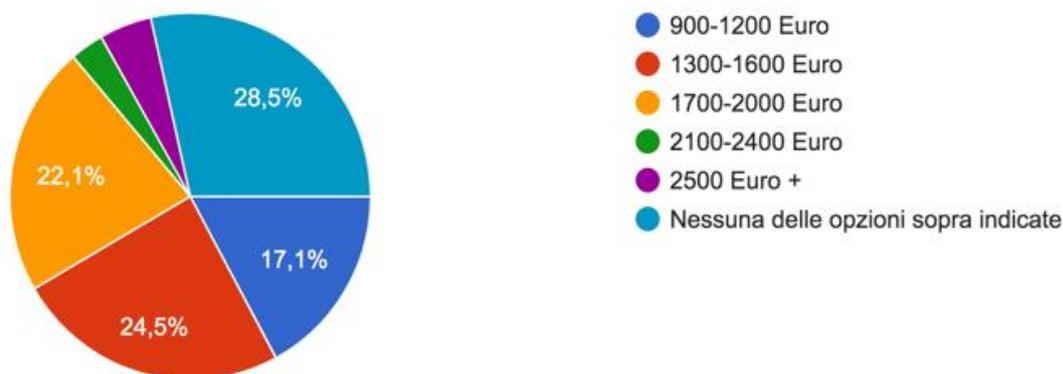
Impiego  
300 risposte



La maggioranza degli intervistati, ovvero 214/300, risulta essere occupato; 54/300 risultano essere, invece, gli studenti; mentre 32/300 risultano non avere un impiego.

### *Quesito numero 6*

Stipendio mensile  
298 risposte



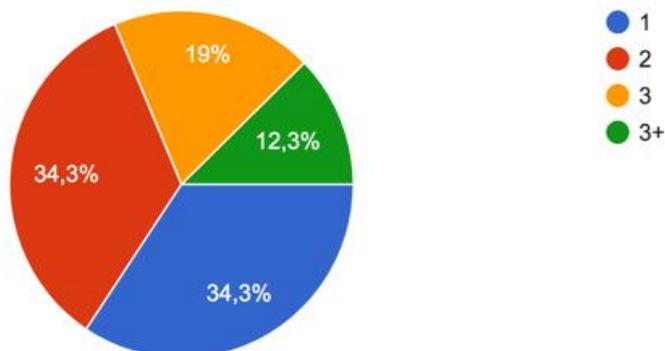
La maggioranza degli intervistati, ovvero 85/300, non percepisce nessun reddito; 73/300 percepiscono uno stipendio mensile che va dai 1300 ai 1600 Euro; 66 individui, invece, percepiscono uno stipendio mensile che va dai 1700 ai 2000 Euro; 51 intervistati percepiscono uno stipendio mensile che va dai 900 ai 1200 Euro; il 4,7%, ovvero 14/300, percepiscono uno stipendio mensile dai 2500 Euro in su; infine, il 3%, ovvero 9 individui, percepiscono mensilmente dai 2100 ai 2400 Euro.

## 2) Sezione Digitalizzazione

### Quesito numero 7

Quanti dispositivi mobili possiedi?

300 risposte

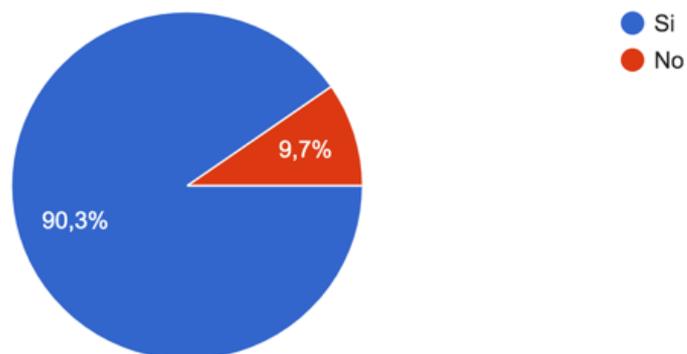


Il podio è conteso da 103 intervistati che posseggono un solo dispositivo mobile e 103 che, invece, ne posseggono; 57 individui ne posseggono, mentre 37 più di 3.

### Quesito numero 8

Hai almeno un profilo social?

300 risposte

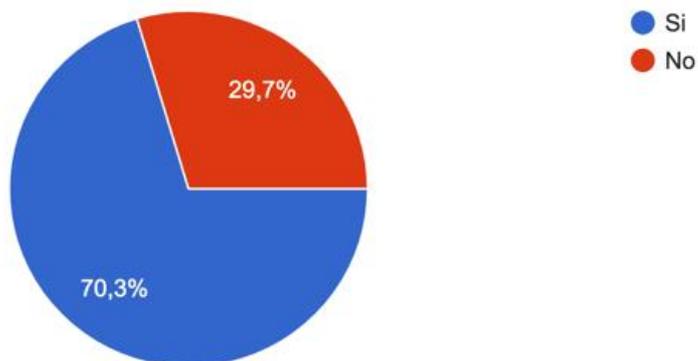


La maggioranza degli intervistati, ovvero 271/300, hanno almeno un profilo *social*, contro 29 che, invece, non ne risulta avere.

### Quesito numero 9

Possiedi un conto online?

300 risposte

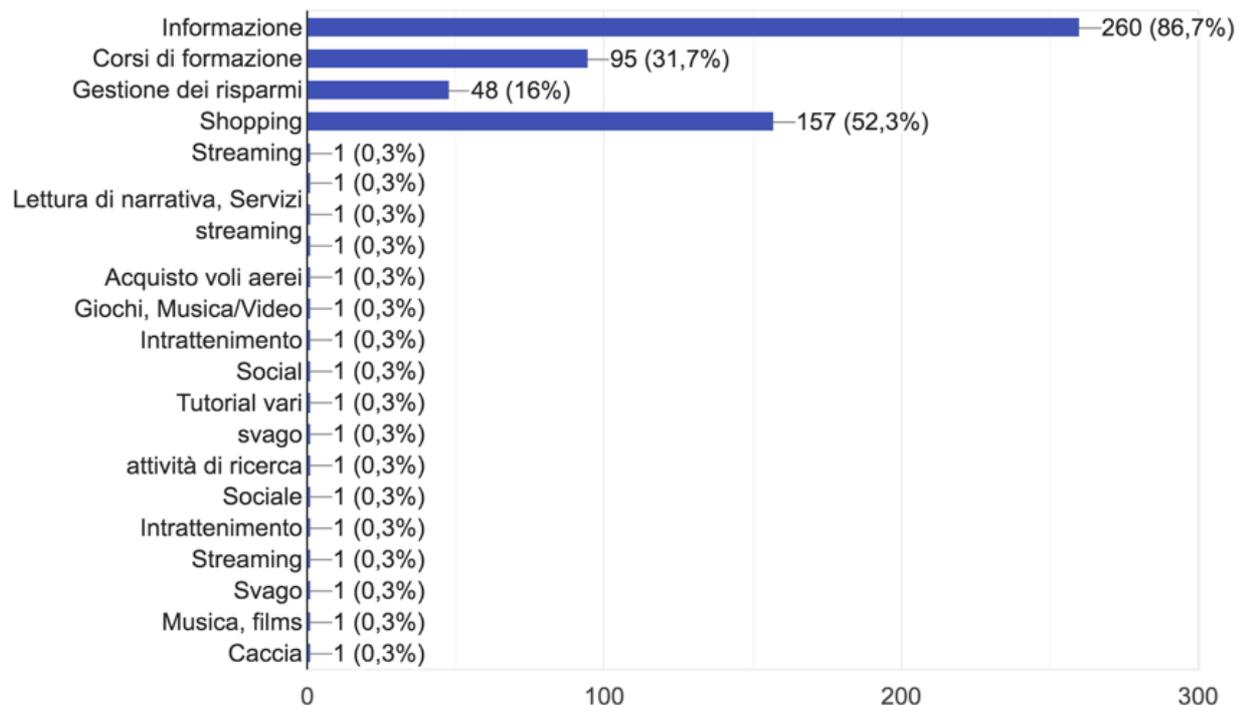


La maggior parte degli intervistati, ben 211/300, è titolare di un conto online, contro gli 89 che, invece, non risultano esserlo.

### Quesito numero 10

Quali sono le tue attività online preferite? (puoi selezionare più di un'opzione)

300 risposte

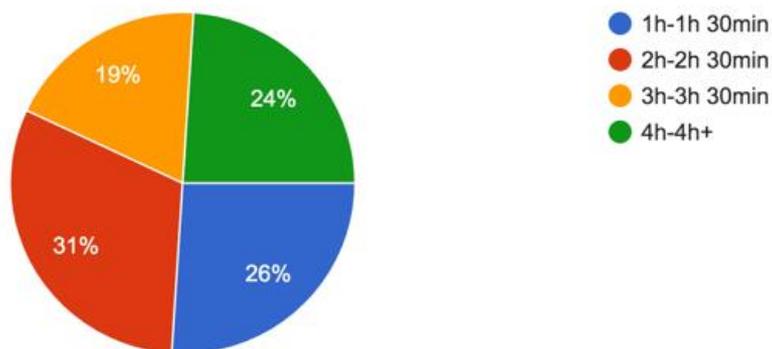


L'informazione online risulta essere l'attività preferita dalla maggior parte degli intervistati; a seguire lo *shopping online*, la partecipazione a corsi di formazione e la possibilità di gestire i propri risparmi. Altre attività risultano essere lo *streaming*, la lettura, la musica e, in generale, il mondo dell'intrattenimento.

### ***Quesito numero 11***

Quanto tempo spendi in rete giornalmente?

300 risposte



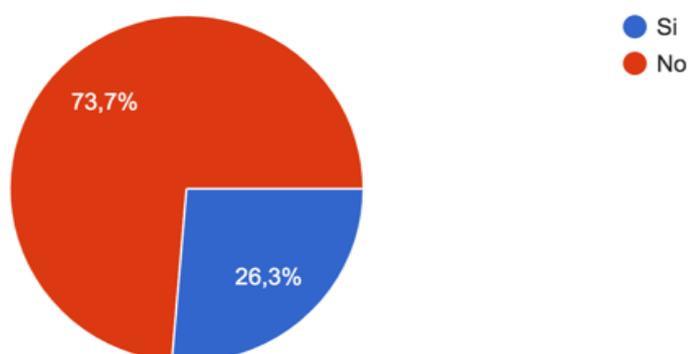
La maggioranza degli intervistati, ovvero 93/300, spende giornalmente in rete tra le 2h-2h 30min; a seguire 78 individui che, invece, vi trascorrono 1h-1h 30min, 72/300 dalle 4h alle 4h 30min; infine, 57 intervistati trascorrono in rete da 3h a 3h 30min.

### 3) Sezione Fintech, Wealth Management e Intelligenza Artificiale

#### Quesito numero 12

Hai mai sentito parlare di Fintech?

300 risposte

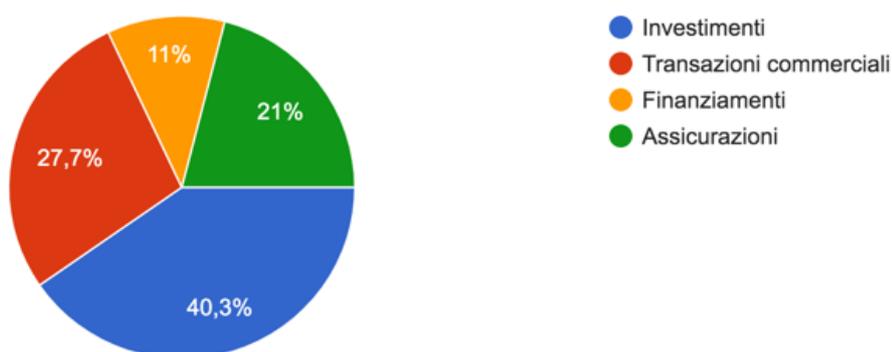


La maggior parte degli intervistati, ben 221/300, non ha mai sentito parlare di *Fintech*, contro 79 che, invece, conoscono l'argomento.

#### Quesito numero 13

A quale macroarea di servizi finanziari sei più interessato/a?

300 risposte

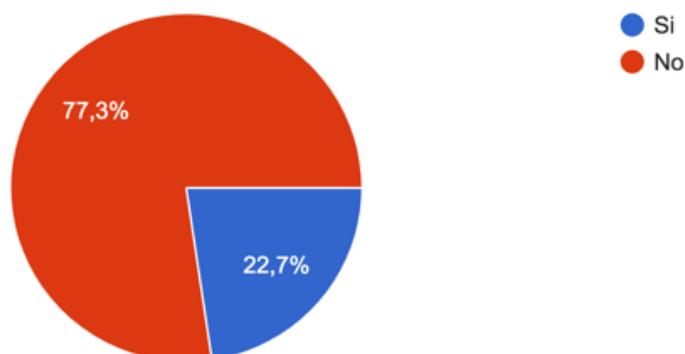


La maggior parte degli intervistati, ovvero 121/300, risulta essere interessata alla macroarea dei servizi finanziari che si rifà agli investimenti; a seguire, 83 individui risultano essere interessati all'area delle transazioni commerciali, 63 a quella delle assicurazioni e 33 ai finanziamenti.

### Quesito numero 14

Hai mai sentito parlare di consulenza finanziaria automatizzata (Robo-advisors)?

300 risposte

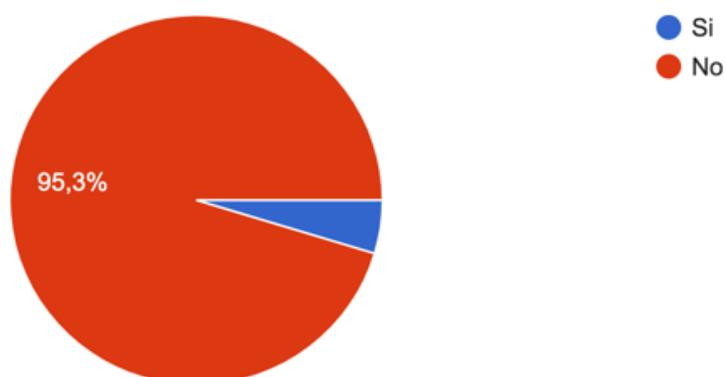


La maggioranza degli intervistati, ben 232/300, non ha mai sentito parlare di *Robo-Advisors*, contro 68 che, invece, conoscono tali servizi.

### Quesito numero 15

Hai mai usufruito dei servizi erogati dalle piattaforme di Robo-advisors?

300 risposte

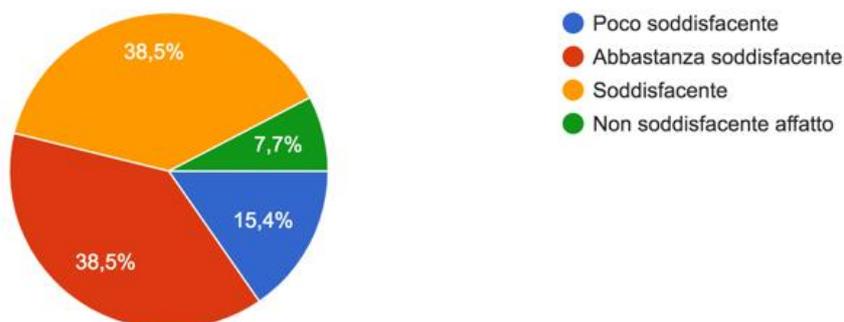


In pochissimi, solamente 14/300, hanno usufruito almeno una volta dei servizi erogati dalle piattaforme di *Robo-Advisors*. I rimanenti, ovvero 286, non ne hanno mai usufruito.

## Quesito numero 16

Se hai risposto "Sì" alla domanda precedente, come valuti il servizio?

13 risposte

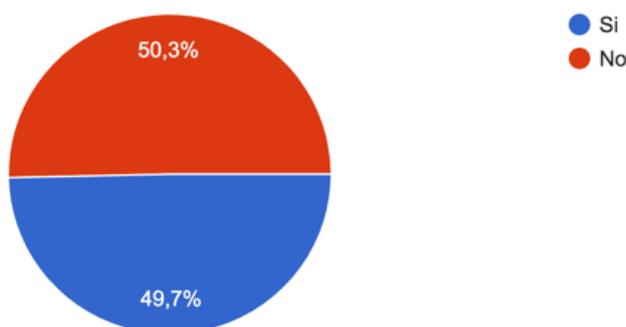


La maggior parte degli individui che almeno una volta hanno usufruito dei servizi erogati dalle piattaforme di *Robo-Advisors* valutano il servizio come “soddisfacente”, 5/14, a pari merito con coloro che, invece, lo valutano “abbastanza soddisfacente”, 5/14. I restanti quattro si dividono tra coloro che lo valutano “poco soddisfacente, ovvero 3/14, e un solo intervistato che lo ha valutato come “non soddisfacente affatto”.

## Quesito numero 17

La crescente integrazione tra finanza, Intelligenza Artificiale e CRM ha reso possibile un approccio sempre più orientato al cliente piuttosto che al pr...mondo della finanza siano state più personalizzate?

300 risposte



*“La crescente integrazione tra finanza, Intelligenza Artificiale e CRM ha reso possibile un approccio sempre più orientato al cliente piuttosto che al prodotto/servizio. Attraverso la trasformazione di dati in informazioni è possibile conoscere dettagliatamente il cliente, ritieni che le tue ultime esperienze nel mondo della finanza siano state più personalizzate?”*

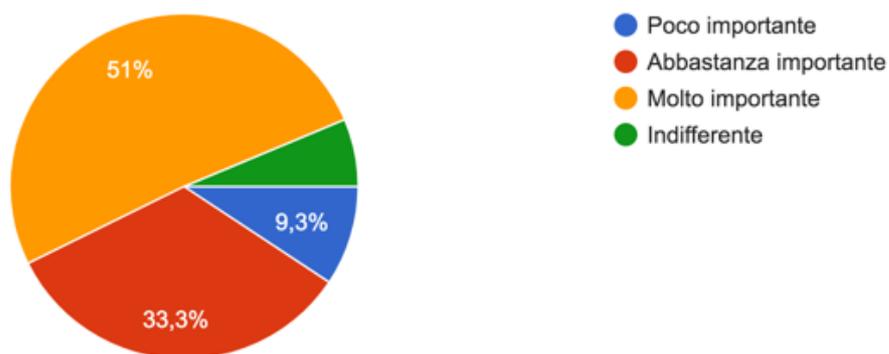
La maggior parte degli intervistati, 151/300, ritiene che le ultime esperienze nel mondo della finanza non siano state più personalizzate rispetto al passato; contro i 149 che, invece, hanno avvertito una maggiore personalizzazione dell’offerta.

#### 4) Sezione del consumatore

##### Quesito numero 18

Ai fini dell'acquisto di un prodotto/servizio finanziario, quanto è importante per te l'interazione umana?

300 risposte

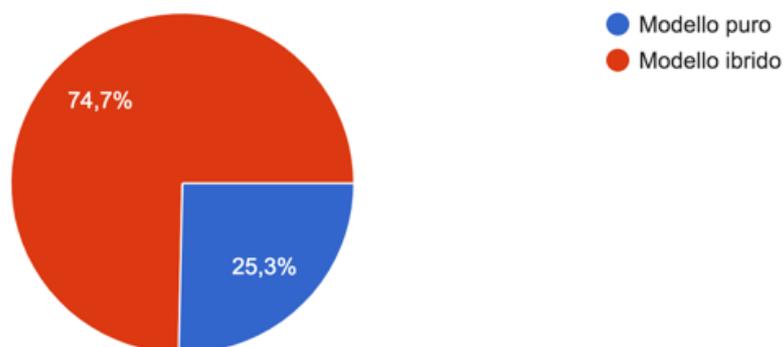


La maggioranza degli intervistati, 153/300, ritiene che l'interazione umana sia "molto importante" ai fini dell'acquisto di un prodotto/servizio finanziario; 100 individui ritengono che sia "abbastanza importante"; 28 la ritengono "poco importante" e, infine, il 6,3%, ovvero 19/300, sono indifferenti.

##### Quesito numero 19

Saresti pronto ad usufruire di un servizio di consulenza finanziaria interamente automatizzato (modello puro) o preferisci usufruire di un servizio... un modello ibrido che prevede l'intervento umano?

300 risposte

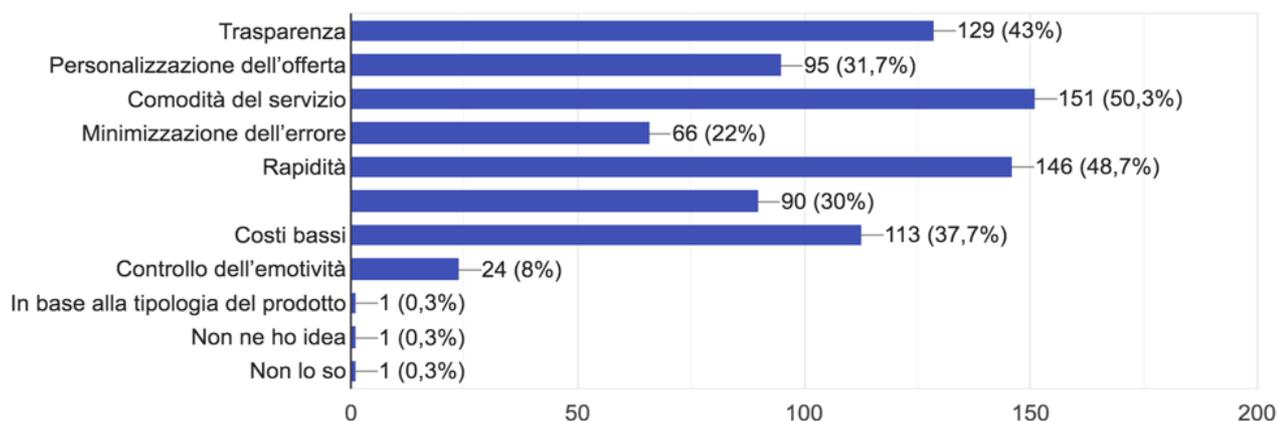


La maggior parte degli intervistati, 224/300, preferisce il modello ibrido a quello puro, preferito da 76 individui.

## Quesito numero 20

Quali sono i principali vantaggi che ti spingerebbero ad usufruire dei servizi offerti dai Robo advisors? (puoi selezionare più di un'opzione)

300 risposte

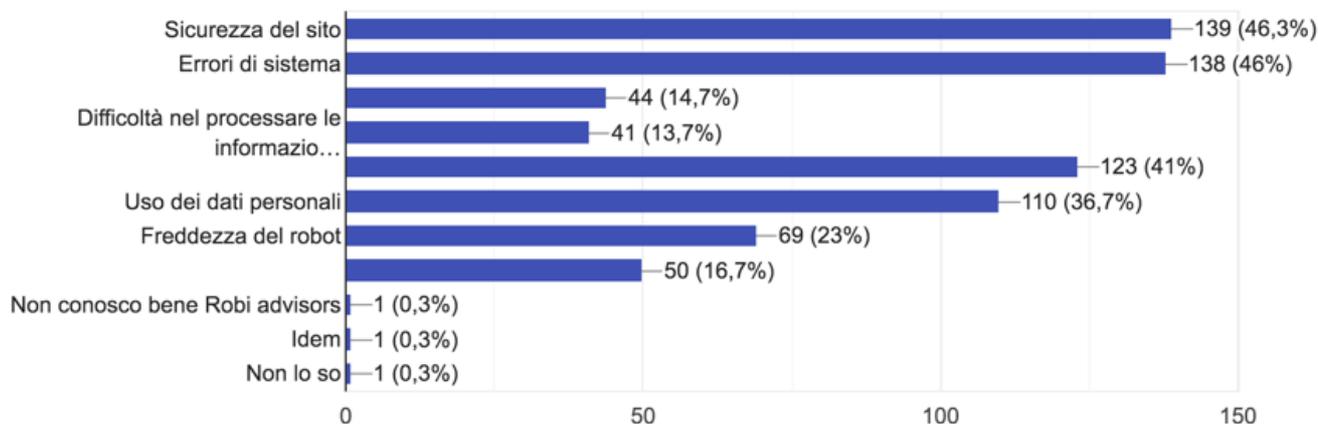


La comodità del servizio risulta essere il principale vantaggio che spingerebbe gli intervistati ad usufruire dei servizi offerti dai *Robo-Advisors*; a seguire la rapidità, la trasparenza, i costi bassi, la personalizzazione dell'offerta, la possibilità di avere informazioni dettagliate e continue, la minimizzazione dell'errore e il controllo dell'emotività.

## Quesito numero 21

Quali sono i rischi che ti spingerebbero a non usufruire dei servizi offerti dai Robo-advisors? (puoi selezionare più di un'opzione)

300 risposte

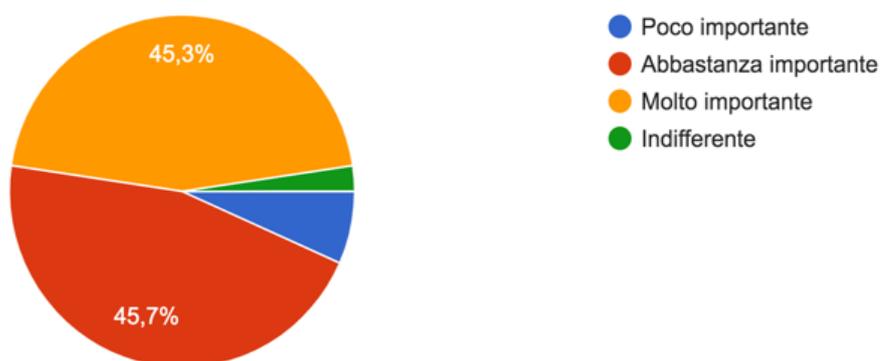


La sicurezza de sito risulta essere la preoccupazione principale che non spingerebbe gli intervistati ad usufruire di tali servizi; a seguire gli errori di sistema, la limitata o inesistente interazione umana, l'utilizzo dei dati personali, la freddezza dei *Robot*, la scarsa capacità di rilevamento degli eventi personali, la difficoltà nella raccolta delle informazioni e la difficoltà nel processarle.

### *Quesito numero 22*

Quanto è importante per te la "customer experience", ovvero l'esperienza complessiva che vivi nel corso di una relazione con un'azienda?

300 risposte



La maggior parte degli intervistati, 137/300, ritiene che la *customer experience* sia “abbastanza importante” nel corso di una relazione con un'azienda; 136 la ritengono, invece, molto importante. Il 6,7%, ovvero 20 intervistati, la ritiene “poco importante”, mentre il 2,3%, ovvero 7 individui, è indifferente.

## Findings

La maggior parte degli intervistati, in rappresentanza della *Generazione Z* e dei *Millennials*, appartiene alla fascia d'età che va dai diciotto ai ventotto anni. In minoranza risultano essere, invece, gli *over* cinquantotto, ovvero parte degli individui qualificabili come *Baby boomers*. Una discreta percentuale è rappresentata, infine, dalla *Generazione X*. Gli intervistati sono per la maggiore di sesso femminile, provenienti dalle regioni del Sud Italia, a seguire dal Centro, dal Nord e, infine, dalle Isole. Di rilevante importanza risultano essere i dati riguardanti il livello di educazione e di occupazione: il grado di educazione è generalmente alto e si riflette nell'ottima percentuale di occupazione.

A destare preoccupazione sono i dati riguardanti lo stipendio mensile: la maggior parte degli intervistati, infatti, non percepisce alcun reddito e, qualora lo percepisse, esso risulta essere basso. Relazionando i dati riguardanti le fasce d'età e lo stipendio medio mensile, è facile notare la corrispondenza: in maggioranza risultano essere i *Millennials* i quali, per definizione, risultano essere coloro che possiedono i redditi più bassi. Tuttavia, tale generazione è quella potenzialmente più interessata alle nuove offerte finanziarie come, ad esempio, i servizi offerti dalle piattaforme di *Robo-Advisors* che promettono costi d'accesso bassi. La domanda che a questo punto sorge spontanea è: *perché dover investire del denaro quando ne circola poco?* Non è possibile fornire, in questo contesto, una risposta esaustiva a questo cruciale interrogativo. È però possibile fare un collegamento con quanto verrà esposto a breve.

Le risposte della sezione riguardante l'area della digitalizzazione hanno confermato i dati della ricerca *We Are Social*: il campione dei 300 intervistati identifica l'Italia come un Paese incline alla digitalizzazione. In maggioranza risultano essere coloro che trascorrono diverse ore in rete, principalmente per informarsi e gli interessati alla macroarea degli investimenti, ma soltanto una piccola minoranza ha sentito parlare di *Fintech* e delle vantaggiose offerte dei *new players* del settore finanziario. Se, dunque, non si ha idea delle opportunità a disposizione, risulta essere impensabile investire anche piccole somme di denaro con la certezza di avere un ritorno. Purtroppo in pochissimi risultano essere gli individui che hanno usufruito almeno una volta dei servizi offerti dalle piattaforme di *Robo-Advisors*; chi lo ha fatto valuta il servizio abbastanza soddisfacente.

In futuro, coloro i quali dovessero usufruire di tali servizi, opterebbero sicuramente per il modello ibrido che prevede la presenza della componente umana, a sfavore di quello puro totalmente automatizzato. Il perché di tale scelta risulta essere di immediata comprensione: quasi la totalità degli intervistati ritiene che l'interazione umana sia fondamentale al fine dell'acquisto di un prodotto/servizio finanziario.

Tra i principali vantaggi che spingerebbero gli intervistati a usufruire dei servizi offerti sopracitati si annoverano la comodità del servizio, la rapidità, la trasparenza, i costi bassi e il livello di personalizzazione dell'offerta. A proposito di personalizzazione, vi è un quasi pareggio tra coloro i quali ritengono che gli ultimi rapporti intrattenuti con le istituzioni finanziarie siano stati più personalizzati e chi, invece, no. Ciò dimostra che la strada da percorrere è ancora lunga.

Tra i principali rischi che, invece, non spingerebbero il suddetto campione a dare un'opportunità a queste innovative piattaforme, emergono la sicurezza del sito, gli errori di sistema e l'utilizzo dei dati personali. Gli intervistati risultano essere abbastanza avversi al rischio e mostrano cautezza ed elevata attenzione nell'affidare i propri risparmi. Altri rischi condivisi per la maggiore risultano essere la limitata o inesistente interazione umana e la freddezza del robot. Tali risultati dimostrano, ancora una volta, la rilevante importanza della componente umana. Infine, la quasi totalità degli intervistati ritiene che la *customer experience* sia fondamentale nel corso di una relazione con qualsiasi tipo di organizzazione.

## CONCLUSIONI

Il cliente o consumatore, principale soggetto di questo lavoro, risulta essere una figura centrale per le organizzazioni di ogni tipo. Egli non è più un mero mezzo utile al raggiungimento dell'obiettivo di massimizzazione del profitto d'impresa, bensì un individuo che va ascoltato e compreso affinché se ne possano soddisfare bisogni e necessità in nome della personalizzazione dell'offerta.

In un mondo sempre più eterogeneo, in cui i progressi in campo tecnologico hanno permesso all'uomo stesso di progredire, è impensabile pensare a quest'ultimo come lo stesso dello scorso secolo; il mondo e, di conseguenza, l'essere umano, il quale rappresenta la domanda, sono in continua evoluzione.

La trasformazione del consumatore, il cui atteggiamento nei confronti dell'offerta risulta essere mutato nel tempo, ha fatto sì che le imprese percepissero il bisogno di cambiare il proprio focus: da *product-centric* a *customer-centric*. Tale cambio di prospettiva ha portato con sé la necessità per tutte le organizzazioni di implementare una strategia incentrata sul cliente. A tal fine sono stati proposti ed analizzati due approcci: il primo basato sulla centralità del cliente, ovvero la strategia dell'*Outside-In*, e il secondo incentrato sull'analisi dei dati, ovvero l'approccio *data-driven*. I due, se attuati sinergicamente, garantiscono un vantaggio competitivo per le imprese dovuto ad un maggiore rilievo della figura del consumatore. A tal proposito è stato discusso il ruolo fondamentale della gestione delle relazioni che intercorrono tra le imprese e i consumatori, ovvero il *Customer Relationship Management* (CRM). La locuzione inglese fa riferimento alla necessità di ottimizzare e dunque migliorare le relazioni con i clienti, non solo grazie all'utilizzo di innovativi *software* che permettono di monitorare l'atteggiamento e le preferenze del consumatore e tenere traccia di tutto ciò che viene fatto con i propri clienti attuali e potenziali, ma anche alla necessità di implementare una strategia *customer-centric* che coinvolga l'intera organizzazione. Sono state poi introdotte le varie tipologie di CRM e alcuni tra i modelli più importanti, il cui scopo è quello di indirizzare le aziende verso attività volte a costruire una relazione stabile e personalizzata con i clienti. Essendo il consumatore il soggetto principale di questo lavoro, si è descritto il suo ciclo di vita, sottolineando l'importanza di due momenti fondamentali per l'impresa: l'acquisizione e la *retention*.

Come affermato in precedenza, il consumatore risulta essere una figura centrale per tutte le organizzazioni che intendono preservare la propria competitività nel tempo e vedere crescere i propri profitti ma, ai fini di questa ricerca, si è deciso di rivolgere l'attenzione al settore finanziario e, in particolare, al ruolo giocato dai *new palyers* appartenenti al *Fintech*, ovvero al mondo della tecnologia applicata alla finanza.

Puntando sull'innovazione tecnologica, grazie all'integrazione di sistemi di Intelligenza Artificiale con i sistemi di CRM esistenti, i nuovi giocatori del settore finanziario riescono ad anticipare i bisogni della domanda, rendendo l'offerta il più possibile personalizzata; ciò è possibile grazie all'immensa quantità di dati a loro disposizione che, una volta trasformati in informazione, diventano fonte di immediato guadagno per le imprese.

In particolare, si è deciso di analizzare il caso dei *Robo-Advisors*, ovvero piattaforme di consulenza finanziaria automatizzata. Tali piattaforme, comode, veloci, trasparenti e a basso costo d'accesso, garantiscono al cliente un elevato livello di personalizzazione, grazie all'integrazione di sistemi di CRM, e un ritorno sugli investimenti. Essendo il consumatore il soggetto di questa ricerca, si è deciso di condurre una *survey online* al fine di capire qual è il suo atteggiamento rispetto all'offerta di tali servizi. L'intervista, divulgata esclusivamente in Italia, ha raggiunto un campione di 300 individui il cui atteggiamento, in linea generale, risulta essere scettico. Infatti, la maggior parte degli intervistati ritiene che l'interazione umana, così come la *customer experience*, siano fondamentali al fine dell'acquisto di un prodotto/servizio. Coloro i quali, in un futuro prossimo dovessero usufruire degli innovativi servizi offerti dalle piattaforme di *Robo-Advisors*, sceglierebbero il modello ibrido, in cui è presente la componente umana, piuttosto che quello puro, ovvero interamente automatizzato. Il motivo di tale scelta risale all'avversione al rischio degli intervistati, alla paura del mancato rilevamento degli eventi importanti nella vita di ciascuno, alla poca sicurezza di investire i propri risparmi attraverso un sito web e alla paura degli errori di sistema. Inoltre, gli intervistati risultano essere avversi all'utilizzo dei *robot* perché giudicati freddi. I risultati derivanti dal campione di popolazione analizzato lasciano dedurre che il terreno non è del tutto fertile e che le persone non sono ancora pronte a sostituire l'uomo con le macchine, seppur esse rappresentino il presente e il futuro e garantiscono alle imprese maggiori ritorni perché rendono possibile un incontro sempre più ravvicinato tra domanda e offerta.

In pochissimi sono coloro che hanno sentito parlare di *Fintech* e ancor meno coloro che hanno utilizzato almeno una volta le piattaforme di *Robo-Advisors*. Ciò fa pensare al fatto che la missione dei *new players* di rendere la finanza più democratica e i servizi accessibili ad un pubblico sempre più diffuso sia solo all'inizio. Seppur trattandosi di un esiguo campione di potenziali clienti, le istituzioni finanziarie di vecchio e nuovo stampo devono far leva sull'ottimizzazione della comunicazione di tipo *one to one* e sull'importanza della figura dal consumatore all'interno delle organizzazioni.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

+++LAB, ADVMEDIALAB e Fluency- speaker Filippo Ferri. 28 Luglio 2020. *“Data-driven: adottare il giusto mindset in azienda”*. Webinar

Accenture Capital Markets. 2015. *“The rise of Robo-advisor changing the concept of Wealth Management”*  
[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-2/Accenture-Wealth-Management-Rise-of-Robo-Advice.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-2/Accenture-Wealth-Management-Rise-of-Robo-Advice.pdf)

Accenture. 2018. *“2018 North America Banking operations survey”* [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-72/accenture-2018-north-america-banking-operations-survey.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-72/accenture-2018-north-america-banking-operations-survey.pdf)

Adrian Payne e Pennie Frow. 2006. *“Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation”*. Journal of Marketing Management <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725706776022272>

Adrian Payne e Pennie Frow. 2013. *“Strategic Customer Management”*. Cambridge University Press.  
<https://www.cambridge.org/core/books/strategic-customer-management/strategic-customer-management/B454A1F6454405ED4310F3AD0A7EBB5B>

ADVMEDIALAB. *“Data-Driven e Marketing B2B: opportunità e strategie”* <https://blog.advmedialab.com/it/lp-data-driven-b2b-marketing>

Amodeo De Luca. San Giuliano Milanese (LE), 2017. *“Il CRM in Banca e le Applicazioni. Data Mining per le decisioni aziendali. Segmentazione, Promozione, Innovazione, Retention, Scoring”*. FrancoAngeli

Amodeo De Luca. Tricase (LE), 2019. *“Big Data, CRM, Risk Management. Applicazioni nel Bancario, Finanziario, Assicurativo, Amodeo De Luca”*. Youcanprint Self-Publishing

Amodeo De Luca. Tricase (LE), 2018. *“Business Intelligence e CRM nel settore Bancario e Finanziario. Applicazioni”*. Youcanprint Self-Publishing

Amedeo De Luca. Tricase (LE), 2019. *“Business Intelligence e CRM nel settore Bancario e Finanziario”*. Youcanprint Self-Publishing

Antonello di Mascio. Milano, Maggio 2018. *“Wealth Management e Fintech- le nuove sfide tra Private Banker e Robo Advisor”*. Egea editore

Antonello Di Mascio. San Giuliano Milanese (MI), 2018. *“Wealth Management e Fintech. Le nuove sfide tra Private Banker e Robo Advisor”*. Egea editore

- Banca D'Italia. 2017. "Fintech in Italia. Indagine conoscitiva sull'adozione delle innovazioni tecnologiche applicate ai servizi finanziari" <https://docplayer.it/70459915-Fintech-in-italia-indagine-conoscitiva-sull-adozione-delle-innovazioni-tecnologiche-applicate-ai-servizi-finanziari.html>
- Banca D'Italia. 2019. "Indagine Fintech nel sistema finanziario italiano" <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/indagine-fintech-nel-sistema-finanziario-italiano/>
- Basit A., Tahir A., Khan M.M., Arshad M. Febbraio, 2018. "Customer Relationship Management Model from strategic Approach: A knowledge Management Perspective". *International Journal of Research Science & Management* [https://www.researchgate.net/publication/323547899\\_Customer\\_Relationship\\_Management\\_Model\\_from\\_Strategic\\_Approach\\_A\\_knowledge\\_Management\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/323547899_Customer_Relationship_Management_Model_from_Strategic_Approach_A_knowledge_Management_Perspective)
- Bernard Marr. 10 Agosto 2020. "These Fascinating Examples Show Why Streaming Data And Real-Time Analytics Matter More Than Ever" <https://www.linkedin.com/pulse/fascinating-examples-show-why-streaming-data-real-time-bernard-marr/>
- Bernard Marr. 17 Dicembre 2020. "Getting Ready For The 3rd Era of Computing with Big Data, AI, IoT and Cloud" <https://www.linkedin.com/pulse/getting-ready-3rd-era-computing-big-data-ai-iot-cloud-bernard-marr/>
- Capgemini Research Institute e Efma. 2020. "World Fintech Report 2020" <https://www.capgemini.com/news/world-fintech-report-2020/>
- Carmelo Barbagallo. Milano, 2018. "Fintech and the future of financial services". Università Cattolica del Sacro Cuore <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/carmelo-barbagallo-speaks-on-fintech-and-the-future-of-financial-services/?com.dotmarketing.htmlpage.language=102>
- Chaman Lal Sabharwal. 2018. "The rise of machine learning and robo-advisors in banking". Research Article [https://www.idrbt.ac.in/assets/publications/Journals/Volume\\_02/No\\_02/Chapter\\_02.pdf](https://www.idrbt.ac.in/assets/publications/Journals/Volume_02/No_02/Chapter_02.pdf)
- Chen, Injazz J., and Karen Popovich. 2003. "Understanding Customer Relationship Management (CRM)". Business Process Management Journal <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150310496758/full/html>
- Cinzia Amandonico. Milano, 2017. "Customer vs Individual- Data complexity, una nuova opportunità nell'era digitale". SAS Roadshow [https://www.claudiogagliardini.it/sas-roadshow-2017-si-parte-dalla-data-strategy/?amp\\_markup=1](https://www.claudiogagliardini.it/sas-roadshow-2017-si-parte-dalla-data-strategy/?amp_markup=1)
- Convegno Assoretti. Capri, 2017. "La consulenza: innovazione, educazione e valore tra modelli normativi e modelli di business" [http://mauromariamarino.it/wpcontent/uploads/2017/05/Programma\\_Convegno\\_Assoretti\\_Capri\\_12-14\\_maggio\\_2017.pdf](http://mauromariamarino.it/wpcontent/uploads/2017/05/Programma_Convegno_Assoretti_Capri_12-14_maggio_2017.pdf)
- Daniele Cocuzza. "Marketing Mix" <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-mix/>

Das, Subhasish, Manit Mishra, and Prasanta Kumar Mohanty. 2020. "Testing the Moderation Effects on Gartner's Customer Relationship Management Practices and Customer Acquisition" [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-23010-4\\_16](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-23010-4_16)

Davide Bonusi. "Quali sono le diverse tipologie di CRM?" <https://www.netmoole.it/quali-sono-le-tipologie-di-crm-n42>

E. Malverti, D. Bulgarelli, G. Villa. Milano, 2019. "Fintech- la finanza digitale- Strategie di investimento con i roboadvisor". Hoepli

Enrico Malverti, Davide Bulgarelli e Gabriele Villa. Milano, 2019. "Fintech: la finanza digitale. Strategie di investimento con i Roboadvisor". Hoepli

EY Fintech District. 2020. "Fintech Waves. Italian Fintech ecosystem". [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it\\_it/generic/generic-content/ey-fintech-ecosystem.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-fintech-ecosystem.pdf)

Fabio Pannetta. Milano, 26 Settembre 2017. "L'innovazione digitale nell'industria finanziaria italiana" [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2017/Panetta\\_26092017.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2017/Panetta_26092017.pdf)

Federico Rajola. Berlino, 2013. "Customer Relationship Management". Springer

Finnegan, David J., and Wendy L. Currie. 2010. "A Multi-Layered Approach to CRM Implementation: An Integration Perspective". European Management Journal <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237309000371?via%3Dihub>

Fisch, Jill E., Marion Labouré, and John A. Turner. 2019. "The Emergence of the Robo-Advisor". Oxford Scholarship Online <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/oso/9780198845553.001.0001/oso-9780198845553-chapter-2>

Foster Provost e Tom Fawcett. Marzo 2013. "Data science and its relationships to big data and data-driven decision making" <https://www.liebertpub.com/doi/10.1089/big.2013.1508>

Francis Buttle. Milano, 2012. "Customer Relationship management". Franco Angeli s.r.l.

Gartner. "Guida agli otto blocchi che compongono il CRM secondo Gartner: quali sono e come devono essere approcciati per un uso funzionale del CRM" <https://www.studium.it/magazine/guida-agli-8-blocchi-del-crm-individuati-da-gartner>

Geib, Malte, Lutz M. Kolbe, and Walter Brenner. 2006. "CRM Collaboration in Financial Services Networks: A Multi-case Analysis". Journal of Enterprise Information Management <https://doi.org/10.1108/17410390610708481>

George S. Day e Christine Moorman. Mc Graw Hill, 2010 "Strategy from the Outside-In"

Gordon Scott. 28 Marzo 2020. "What is a Robo-Advisor?" <https://www.investopedia.com/terms/r/roboadvisor-roboadviser.asp>

Gruppo di lavoro Consob, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università Bocconi, Università di Pavia, Università di Roma 'Tor Vergata', Università di Verona. 3 Gennaio 2019. *“La digitalizzazione della consulenza in materia di investimenti finanziari”*  
[https://www.consob.it/documents/46180/46181/FinTech\\_3.pdf/64bcf8bd-7fda-459d-9e01-82b1504dc316](https://www.consob.it/documents/46180/46181/FinTech_3.pdf/64bcf8bd-7fda-459d-9e01-82b1504dc316)

Harrison, J.P., and S. Samaddar. 2020. *“Who Is Better at Investment Decisions: Man or Machine?”*. Journal of Wealth Management  
<https://doi.org/10.3905/jwm.2020.1.119>

Il portale dedicato all'Intelligenza Artificiale. *“Intelligenza Artificiale: cos'è, come funziona e a cosa serve?”*  
<https://www.intelligenzaartificiale.it/>

In Lee, Yong Jae Shin. 2018. *“Fintech: Ecosystem Business models, investment decisions, and challenges”*. Business Horizons  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>

Investopedia Terms. *“Robo-Advisor”* <https://www.investopedia.com/>

Irene de Gasparis. 23 Marzo 2011. *“Intervista a George S. Day, l'ideatore dell'approccio Outside-In”*  
<https://www.gdoweb.it/intervista-a-george-s-day-lideatore-dellapproccio-outside-in-2/>

Iriana, Reiny, and Francis Buttle. 2007. *“Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management”*. Journal of Relationship Marketing [https://doi.org/10.1300/j366v05n04\\_03](https://doi.org/10.1300/j366v05n04_03)

Joint Committee Discussion Paper on automation in financial advice. 4 Dicembre 2015.

KNOX, S. 2003. *“A Strategic Framework for CRM”* <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-5677-1.50006-4>

KPMG. Dicembre 2018. *“La data-driven strategy: i dati guidano la strategia aziendale”*  
<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2018/12/data-driven-strategy-dati-guidano-la-strategia-aziendale.html>

Lena Steinhoff, Denni Arli, Scott Weaven, Irina V. Kozlenkova. 2019. *“Online relationship marketing”*. Journal of the Academy of Marketing Science [https://ideas.repec.org/a/spr/joamsc/v47y2019i3d10.1007\\_s11747-018-0621-6.html](https://ideas.repec.org/a/spr/joamsc/v47y2019i3d10.1007_s11747-018-0621-6.html)

Libby Kane. 5 Settembre 2014. *“Here's where the term 'Robo-Advisor' first appeared”*. <https://www.businessinsider.com/where-robo-advisor-started-2014-9?IR=T>

Loredana Amadeo. 11 Luglio 2017. *“Content is the king: ma è esattamente così?”* <https://blog.socialacademy.com/content-king/>

Luigi Cantone e Marcello Risitano. 2007. *“Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese”*. VI International Congress “Marketing Trend”

Mack O., Mayo M.C., Khare A. 17 Maggio 2005. *“A Strategic Approach for successful CRM: A European Perspective”*. Problems and Perspective in Management [https://businessperspectives.org/pdfproxy.php?item\\_id:694](https://businessperspectives.org/pdfproxy.php?item_id:694)

Marcello Vignola. *“Inside-Out o Outside-In? Chi vincerà?”* <https://www.businessmodeljourney.com/inside-out-o-outside-in/>

Marco Mei. “Le 4P del Marketing: principi e trasformazioni del modello di Kotler” <https://marketing-espresso.com/le-4p-del-marketing-principi-e-trasformazioni-del-modello-di-kotler/>

McKinsey & Company. Maggio 2016. “Why customer analytics matter” <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-customer-analytics-matter#>

Mikalef P., Pappas I., Giannakos M., Krogsgate J. Cipro, Settembre 2016. “Big Data Strategy: a Research Framework”. Conference paper.

Niki di Fabio. 2018. “Customer Relationship Management and the IDIC Model in retail banking”.

Nova School of Business & Economy [https://run.unl.pt/bitstream/10362/21447/1/Fabio\\_2014.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/21447/1/Fabio_2014.pdf)

NTT DATA Corporation. 17 Luglio 2019. “NTT DATA global study finds 61% of financial services and insurance companies plan to move away from traditional business models” <https://www.nttdata.com/global/en/media/press-release/2019/july/ntt-data-global-study-finds>

Payne, Adrian, and Pennie Frow. 2005. “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”. Journal of Marketing <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

Peppard, Joe. 2000. “Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services”. European Management Journal [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(00\)00013-x](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(00)00013-x)

Phoon, Kokfai, and Francis Koh. 2017. “Robo-Advisors and Wealth Management.” JAI <https://doi.org/10.3905/jai.2018.20.3.079>

Polese F., Troisi O., Grimaldi M., Romeo E. Thessaloniki, 29 e 29 August 2019. “A Big-Data oriented approach to decision-making: a systematic literature review”. International Conference <https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2019/11/31-Polese-Troisi-Grimaldi-Romeo-1.pdf>

Reiny Iriana e Francis Buttle. 2007. “Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management”. Journal of Relationship Marketing [https://doi.org/10.1300/j366v05n04\\_03](https://doi.org/10.1300/j366v05n04_03)

Ryals, Lynette, and Adrian Payne. 2001. “Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing”. Journal of Strategic Marketing <https://doi.org/10.1080/713775725>

Saarijärvi, Hannu, Heikki Karjaluoto, and Hannu Kuusela. 2013. “Extending Customer Relationship Management: From Empowering Firms to Empowering Customers”. J of Systems and Info Tech <https://doi.org/10.1108/13287261311328877>

Spindox. “L’ora del Robo-Advisor. Così l’Intelligenza Artificiale cambia la consulenza finanziaria” <https://www.spindox.it/it/?s=roboadvisor>

Thomas Philippon. 2016. *"The Fintech Opportunity"*. National Bureau of Economic Research <https://www.nber.org/papers/w22476>

Uhl, Matthias W., and Philippe Rohner. 2018. *"Robo-Advisors versus Traditional Investment Advisors: An Unequal Game."* JWM <https://doi.org/10.3905/jwm.2018.21.1.044>

Verma R., Pahuja A. Gennaio, 2018. *"Customer Relationship Management need of the hour"*. Marketing Mastermind [https://www.iupindia.in/108/MM\\_Customer\\_Relationship\\_26.html](https://www.iupindia.in/108/MM_Customer_Relationship_26.html)

VirtualB. 9 Settembre 2019. *"il next step dell'industria finanziaria? Una CRM strategy efficace"* <https://www.virtualb.it/blog/il-next-step-industria-finanziaria-una-crm-strategy-efficace/>

Wahlberg O., Strandberg C., Sundberg H., Sandberg K.W. 2009. *"Trends, Topics and under-researched areas in CRM research"*. International Journal of Public Information Systems <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A272876&dswid=-5396>

We Are Social. Gennaio 2020. *"Digital in 2020"*. <https://wearesocial.com/digital-2020>

We Are Social. Luglio 2020. *"Digital 2020 Italia"*. <https://wearesocial.com/it/digital-2020-italia>

Winer, Russell S. 2001. *"A Framework for Customer Relationship Management"*. California Management Review <https://doi.org/10.2307/41166102>

World Economic Forum. 2020. *"Forging New Pathways- The next evolution of innovation in Financial Services"* <https://www.weforum.org/reports/forging-new-pathways-the-next-evolution-of-innovation-in-financial-services>

World Economic Forum. Agosto 2020. *"The new Physics of Financial Services- Understanding how artificial intelligence is transforming the financial ecosystem"* <https://www.weforum.org/reports/the-new-physics-of-financial-services-how-artificial-intelligence-is-transforming-the-financial-ecosystem>

World Economic Forum. Gennaio 2020. *"Transforming Paradigms- A Global AI in Financial Services Survey"* [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_AI\\_in\\_Financial\\_Services\\_Survey.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Financial_Services_Survey.pdf)

## ABSTRACT

Il lavoro, dal titolo “*L’evoluzione Customer Relationship Management nel settore finanziario: il punto di vista del consumatore*”, si è focalizzato sull’analisi dell’atteggiamento del consumatore rispetto all’offerta degli innovativi servizi offerti dal settore finanziario, nello specifico i servizi di consulenza automatizzata erogati dalle piattaforme di *Robot-Advisor*. Al fine di sviluppare tale domanda di ricerca, è stata implementata una *survey* online. Quest’ultima, di cui si è discusso in parte nella sezione dedicata alla metodologia e in parte in quelle dedicate alla discussione e conclusione, è stata realizzata grazie ai servizi offerti da *Google Forms* e divulgata esclusivamente a livello italiano. Il campione considerato ha raggiunto 300 persone, tutte attuali o potenziali consumatori, in un periodo di tempo compreso tra il 1° e il 30 Dicembre 2020.

Prima di rendere note le risposte è stato necessario far riferimento alla letteratura. Di fatti, nella parte introduttiva è stata fornita un’analisi generale del contesto che ha favorito la trasformazione della figura del consumatore; nella sezione dedicata alla *literature review* è stato introdotto e analizzato il concetto di *Customer Relationship Management (CRM)*, la strategia *Outside-In*, le tipologie e i modelli di CRM e, infine, il ciclo di vita del cliente. Un excursus necessario per celebrare il protagonista di questo lavoro: il consumatore. L’obiettivo è quello di analizzare l’atteggiamento di quest’ultimo rispetto agli innovativi servizi offerti dal settore finanziario e, per tale ragione, nella sezione dedicata alla metodologia si è parlato del perché della scelta del settore finanziario e, in particolare, dei nuovi *players* in campo: le *startup Fintech*; è stata offerta un’introduzione di queste ultime, una definizione di Intelligenza Artificiale, necessaria per introdurre i Big Data e il perché le imprese se ne servono. È stato analizzato l’approccio *data-driven* che, se integrato con l’approccio *customer-centric*, dà vita ad una strategia *core* incentrata sul cliente. Sono state poi descritte le caratteristiche dei *Robo-Advisor*, la loro *mission*, nonché i rischi e i benefici per il consumatore e per le istituzioni finanziarie. Infine, è stato reso noto il processo di implementazione della *survey* e il perché della scelta del *target* di riferimento. Nella sezione dedicata alla discussione sono state rappresentate graficamente le risposte ai 22 quesiti proposti, accompagnate da un breve commento e un paragrafo finale relativo ai *findings*. In conclusione, sono state messe in relazione le risposte con quanto affermato nel corso del lavoro ed è stata elaborata una breve analisi personale.

Per quanto concerne il consumatore, la trasformazione della sua figura e, di conseguenza, del suo ruolo all’interno del mercato è stata favorita dal progresso tecnologico e dai conseguenti cambiamenti del tessuto economico, sociale e culturale. Quest’ultimo non è più semplicemente un numero all’interno della massa, un mero mezzo per conseguire l’obiettivo delle imprese di massimizzazione del profitto, bensì un singolo individuo, eterogeneo, dalle mille preferenze e con bisogni e necessità diversi rispetto al passato. L’era della digitalizzazione, che ha segnato l’apertura del XXI secolo, ha innescato grandi cambiamenti nel cuore dei consumatori, contribuendo alla trasformazione della domanda. L’eterogeneità dei consumatori ha fatto sì che questi ultimi fossero sempre più attenti a soddisfare i propri bisogni individuali, informati riguardo l’offerta e partecipi nel corso di una relazione con una qualsiasi organizzazione. Dal lato dell’offerta, la trasformazione

della domanda ha reso necessario un cambio di rotta per le imprese: da *product-centric* a *customer-centric*. Il primo approccio, in voga per la maggiore fino agli anni Novanta, guarda ai consumatori come mero mezzo di guadagno, ovvero come una massa da convincere a comprare prodotti/servizi in vendita allo scopo di massimizzare il profitto d'impresa; il secondo, partendo da una profonda conoscenza della domanda, ha come obiettivo quello di sviluppare prodotti e servizi in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori e massimizzare i profitti. Il soggetto di questo approccio è, dunque, il consumatore in qualità di singolo individuo e non più di prodotto standardizzato e pronto per la vendita di massa. Cambiato il focus, è cambiato anche il modo di comunicare. Infatti, si è passati da una comunicazione di tipo *one to many*, ovvero rivolta ad un'*audience* passiva ed indifferenziata, ad una di tipo *one to one*, ovvero attenta ai bisogni del singolo individuo. La strategia del *Marketing Mix*, introdotta da E. Jerome McCarthy nel 1960 e basata sulle famose "quattro P del Marketing" - prodotto, prezzo, posizionamento e promozione - andava necessariamente rivista. La "P" mancante era proprio quella facente riferimento alle persone. Nel 1993, infatti, Robert F. Lauterborn, conscio delle lacune della precedente strategia, cambia focus da prodotto a cliente. Ed ecco che le "quattro P" si trasformano in "quattro C" più due di completamento: consumatore, costo, convenienza, comunicazione, comunità e contenuto. Domanda ed offerta si incontrano in vari punti, i cosiddetti *touch-points*, e per dare valore ad ogni singolo incontro vi è bisogno di far leva sull'importanza delle relazioni dalle quali non solo si costruiscono le fondamenta per un solido rapporto basato sulla fiducia e duraturo nel tempo, ma si estrapolano anche informazioni utili al processo decisionale dell'impresa. A tal proposito si è ampiamente introdotto il concetto di CRM, dall'inglese *Customer Relationship Management*. Tale espressione inizia ad essere conosciuta a partire dagli anni Novanta. Numerose sono le definizioni a riguardo. Tra queste, la più famosa risulta essere quella della nota società di consulenza Gartner: "*Il CRM è l'insieme di programmi software che consentono all'azienda di tenere traccia di tutto ciò che viene fatto con i propri clienti attuali e potenziali*". Analizzando la definizione, tre sono le parole su cui ci si focalizza immediatamente: software, tenere traccia, clienti attuali e potenziali. Il CRM è dunque un *software*, una piattaforma tecnologicamente avanzata della quale le imprese e le organizzazioni di ogni genere si servono per gestire, analizzare e ottimizzare le relazioni con i clienti che siano essi attuali o potenziali. Oggigiorno le imprese scelgono di servirsi di piattaforme di CRM in quanto tali strumenti aiutano a massimizzare il valore di ogni interazione con il cliente, grazie alla presenza di dati che vengono immagazzinati nel sistema e sono a completa disposizione dell'azienda. È importante far leva sulla sinergia che si viene a creare tra l'utilizzo di nuove tecnologie e la direzione umana. La performance di uno strumento tecnologico di ultima generazione è del tutto efficiente se privo del supporto di una strategia commerciale incentrata sul cliente. Il CRM, infatti, non è una mera applicazione per il marketing, le vendite ed il servizio, ma piuttosto una strategia inter-funzionale di gestione dei processi aziendali, orientata al cliente, integrata con la tecnologia al fine di massimizzare le relazioni e comprendente l'intera organizzazione (Goldenberg, 2000).

In tempi non molto lontani, la strategia vincente risultava essere quella dell'*Inside-Out*, il cui punto nevralgico consisteva nel far leva sulle forze interne dell'impresa, ovvero le attività *core* e la loro riorganizzazione. Oggi questo non è più abbastanza. Per avere successo, infatti, il focus deve essere spostato dall'interno verso l'esterno e ciò è possibile solo centralizzando la figura del cliente, andando a creare per quest'ultimo valore e esperienza. Questa strategia è conosciuta con il nome di *Outside-In*. Gli ideatori di tale approccio, che mette al vertice il cliente con i suoi bisogni e le sue credenze, sono George S. Day e Christine Moorman. La strategia dell'*Outside-In* ha un solo Dio: il consumatore. Non bisogna però dimenticarsi del perché le imprese decidono di adottarla: massimizzare i profitti attraverso la creazione di valore per i clienti. Una strategia di business che pone al centro il consumatore, infatti, aiuta le organizzazioni a offrire e, di conseguenza, a vendere prodotti sempre più innovativi e sempre meno standardizzati per trattenere il cliente nel lungo periodo. L'implementazione di tale strategia implica una profonda analisi di mercato, la diffusione di una cultura aziendale incentrata sul cliente e l'entrata in gioco delle piattaforme di CRM.

Diverse sono le tipologie di CRM, in particolare se ne contano quattro: CRM strategico, CRM operativo, CRM analitico e CRM collaborativo. La prima, il CRM strategico, comprende il processo di sviluppo della strategia e il processo di creazione di valore. Le aziende che intendono implementare un progetto di CRM strategico mirano ad una riorganizzazione aziendale basata sulla centralità del cliente, con l'obiettivo di incrementare la *customer profitability* (Chye e Gerry, 2002; Hughes, 2002). È una strategia *core* che riflette una volontà che si trasforma in una visione a lungo termine del costante sforzo di creare e fornire valore per i clienti (Plakoyiannaki e Tzokas, 2002). La creazione di valore per il cliente passa attraverso lo sfruttamento della conoscenza dei bisogni del consumatore (Lin e Su, 2003). L'attenzione si focalizza, dunque, sul cliente, sul mercato e sulla riorganizzazione aziendale; è infatti fondamentale lo sviluppo e la conseguente diffusione di una cultura aziendale incentrata sul cliente; si parla sia di clienti attuali, soprattutto i più redditizi che fungono da garanzia per l'azienda, sia di clienti potenziali. Il triplice ruolo svolto da tale strategia si basa sulla *customer retention*, ovvero sulla fidelizzazione del cliente, e sulla continua raccolta di informazioni di clienti appartenenti a nuovi segmenti che l'azienda intende conquistare. L'obiettivo è offrire maggiore valore rispetto alla concorrenza e massimizzare i profitti. Il mezzo attraverso cui raggiungere tale obiettivo è accrescere quanto più possibile il valore per il cliente. In che modo? Allineando la strategia aziendale generale con la strategia basata sulla centralità del cliente (Pyne e Frow, 2005) e proponendo nuove offerte ai clienti che siano in grado non solo di soddisfare ed adattarsi continuamente ai propri bisogni, ma soprattutto di anticiparli. Il CRM operativo, invece, comprende i processi aziendali e le tecnologie che possono aiutare a migliorare l'efficienza e la precisione delle operazioni quotidiane rivolte ai clienti e ciò include vendite, marketing e automazione dei servizi (Reiny e Buttle, 2006; METAGroup, 2001). Il CRM operativo, dunque, automatizza i processi aziendali alla base delle attività quotidiane di un'organizzazione, cercando di incontrare i clienti, attuali o potenziali, in diversi *touch points* e canali (Reiny e Buttle, 2006). L'obiettivo generale è quello di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi di gestione del cliente attraverso la personalizzazione del

rapporto con quest'ultimo, migliorando la risposta organizzativa alle esigenze dei clienti (Xu e Walton, 2005) e incrementando la velocità e la qualità sia del flusso di informazioni interne all'organizzazione sia tra quest'ultima e i suoi dipendenti e/o partner esterni (Speier e Venkatesh, 2002).

Il CRM analitico fornisce analisi dei dati dei clienti e modelli comportamentali per migliorare le decisioni aziendali; il tutto include l'architettura sottostante del *data warehouse*, sistemi di profilazione/segmentazione dei clienti, reporting e analisi (Reiny e Buttle, 2006; METAGroup, 2001). Tale tipologia si concentra dunque sullo sviluppo e conseguente sfruttamento dei dati dei clienti a fini strategici (Reiny e Buttle, 2006), supportando il CRM operativo con le informazioni giuste al momento giusto ad operatori e canali che stanno interagendo con i clienti (Payne, 2006; Payne e Frow, 2005). I vantaggi derivanti dall'utilizzo del CRM analitico riguardano la capacità di prendere decisioni in base alle diverse categorie di clienti, personalizzare non solo l'offerta, ma anche il contenuto e lo stile di comunicazione, fornire tempestive soluzioni ai problemi riscontrati dai clienti con lo scopo di innalzare la soglia di gradimento.

Il CRM collaborativo comprende le componenti e i processi che consentono alle imprese di interagire e collaborare con i propri clienti; ciò include tecnologie vocali, vetrine web, posta elettronica, conferenze e interazioni faccia a faccia (Reiny e Buttle, 2006; METAGroup, 2001). Il CRM collaborativo, dunque, focalizza l'attenzione sull'applicare la tecnologia per ottimizzare la comunicazione sia fra i diversi rami aziendali che con i partner ed i clienti. Grazie al CRM collaborativo, le aziende normalmente distinte hanno la possibilità di allineare, in modo più efficace, i propri sforzi al fine di implementare l'identificazione, l'attrazione e la *retention* dei clienti grazie alla condivisione di preziose informazioni lungo la *supply chain*. La tecnologia ha, però, un limite: considerata singolarmente non basta per garantire il ritorno sugli investimenti attesi (Eilon, 2001). Di fondamentale importanza risulta essere la componente organizzativa (Schneider, 2001), la più critica per il successo di progetti di CRM. Gli strabilianti effetti prodotti dall'innovazione tecnologica diventano irrilevanti senza la presenza e guida un *management* in grado di prendere iniziativa e diffondere negli animi dell'interna organizzazione una cultura *customer-centric*. Si può dunque affermare che la componente organizzativa e la revisione dei processi interni siano alla base del conseguimento degli obiettivi di CRM.

Implementare una strategia di CRM, che comprenda tutte le tipologie, non è cosa semplice; infatti, se da un lato vi sono innumerevoli storie di successo (Sprint, 2002), dall'altro il tasso di fallimento di progetti di CRM risulta essere alto (Tafti, 2002; Mendoza et al., 2006). Il perché di questi fallimenti è da collegare all'ostinazione di alcune organizzazioni di focalizzarsi sul mero utilizzo di software di CRM, piuttosto che comprendere e analizzare, in modo approfondito, problemi relativi alla cultura aziendale, al processo, alle persone e alle tecnologie presenti all'interno dell'organizzazione e attorno ad essa (David J.Finnegan, Wendy L. Currie, 2010). Nel tempo si è generato un bisogno di far fronte a tali fallimenti e, per questo motivo, sono stati sviluppati diversi modelli di CRM allo scopo di indirizzare le organizzazioni verso la costruzione di relazioni stabili, durature nel tempo e fortemente personalizzate con i clienti. ai fini di questo lavoro ne sono stati analizzati quattro.

Il primo modello è il “Modello IDIC”, pensato e sviluppato dalla società di consulenza Peppers e Rogers. Questo si basa su quattro tasselli fondamentali: *identification*, *differentiation*, *interaction* e *customization*. Il primo tassello riguarda l’identificazione dei clienti allo scopo di capire su quale target puntare per poi stabilire relazioni stabili e durature; il secondo riguarda la differenziazione dei clienti per capire chi tra loro può apportare maggiore valore in termini economici, sia nel presente che in futuro. Il concetto di differenziazione permette, inoltre, di disegnare prima e sviluppare poi, strategie personalizzate in base alle necessità di ciascun cliente che risultano essere differenti; il terzo riguarda l’interazione con i clienti che risulta essere di fondamentale importanza per entrambi i giocatori perché si ha l’opportunità di conoscersi meglio e dunque di aspirare ad una relazione stabile e duratura basata sulla fiducia; il quarto ed ultimo riguarda la personalizzazione sia dell’offerta che dei metodi e tempi di comunicazione.

Il secondo modello è “il Modello della Catena di Valore”, ideato dal consulente e professore australiano di gestione dei clienti, Francis Buttle. Nasce con lo scopo di indirizzare le imprese verso la costruzione di relazioni stabili e durature con i clienti strategicamente più profittevoli. (Basit et al., 2018). Il raggiungimento dell’obiettivo finale dipende dall’attuazione di cinque fasi principali e fondamentali e da cinque condizioni di supporto a tali fasi così distribuite: l’analisi del portafoglio clienti per l’identificazione del target la cui condizione di supporto è la presenza di una *leadership* e di una *cultura aziendale* fortemente orientate al cliente, con il supporto di dati e software altamente tecnologici; la conoscenza dei clienti la cui condizione di supporto riguarda il *processo di approvvigionamento* delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi della seconda fase del modello (Buttle, 2004; Basit et al., 2018); lo sviluppo della rete, ovvero le fondamenta del network che verrà sviluppato soltanto dopo una profonda conoscenza del mercato e della clientela, la cui condizione di supporto riguarda il *processo di gestione delle risorse umane*, che siano essi fornitori, impiegati o clienti (Buttle, 2004; Basit et al., 2018); lo sviluppo della value proposition, ovvero l’importanza di far percepire ai clienti il valore del prodotto/servizio offertogli, non soltanto in termini di qualità, ma anche e soprattutto in termini di soddisfacimento di un bisogno manifestato e compreso dall’azienda in questione. La condizione di supporto riguarda il *processo di gestione dei dati*; la gestione del ciclo di vita del cliente paragonabile ad un viaggio che inizia nel momento in cui il cliente entra in contatto con l’azienda e termina quando tale contatto si interrompe. L’obiettivo è quello di far durare quanto più possibile questo viaggio, ovvero la relazione cliente-azienda, e, per rendere possibile ciò, vi è bisogno che l’azienda lo rendi unico attraverso una *customer experience* in grado di generare valore per il cliente. La condizione di supporto ha a che fare con la *progettazione organizzativa* e dunque con la volontà e capacità di trasformare l’intera organizzazione (Buttle, 2004; Basit et al., 2018).

Il terzo modello è “il Modello di Payne”, sviluppato da Payne e Frow (Payne e Frow, 2005), è composto da cinque fasi, identificabili come processi interfunzionali: *processo di sviluppo della strategia*, *processo di creazione di valore*, *processo di integrazione multicanale*, *processo di valutazione della performance* e *processo di raccolta dati*. La prima fase riguarda la scelta della strategia: *product-centric* o *customer-centric*?

La seconda riguarda la creazione e la conseguente offerta di valore per il cliente allo scopo di fidelizzare la clientela; la terza riguarda la scelta e, un conseguente possibile mix dei canali giusti per raggiungere il cliente con lo scopo di avvicinarsi il più possibile a quest'ultimo; la quarta riguarda la valutazione quantitativa e qualitativa della performance allo scopo di capire se l'impresa è riuscita a creare o meno valore; la quinta ed ultima fase, invece, riguarda l'impiego della tecnologia per trasformare i dati dei clienti in informazioni utili a delineare i suoi bisogni e le sue necessità.

Il quarto ed ultimo modello proposto è il "Modello di Gartner", ideato dall'azienda leader nella ricerca IT e nella consulenza aziendale, la Gartner Inc.; tale modello prevede che le aziende per avere successo hanno bisogno di essere competenti in otto aree. La prima, compresa nella CRM *vision*, riguarda l'attività di *targeting*, ovvero la definizione di un portafoglio clienti; la seconda riguarda la definizione e l'implementazione di una strategia; la terza riguarda la creazione di una *customer experience* di valore per il cliente; la quarta area riguarda la capacità di integrazione della tecnologia all'interno dell'organizzazione aziendale; la quinta riguarda la capacità di rivedere ed aggiornare tutti i processi aziendali esistenti sulla base della strategia di CRM; nella sesta area rientrano la capacità di raccolta e analisi dei dati che verranno poi trasformati in informazioni; la sesta area riguarda l'integrazione delle diverse tecnologie utilizzate sino ad ora nei vari dipartimenti interni all'azienda; l'ottava ed ultima area riguarda l'analisi della performance sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo.

Alcuni punti comuni ai modelli sono l'attività di *targeting*, l'interazione con i clienti, la diffusione di una cultura aziendale uniforme, la creazione di valore per i clienti e l'utilizzo della tecnologia per la raccolta dei dati. Si nota, dunque, che l'implementazione di una strategia di CRM implica il considerare diversi fattori e non è un qualcosa di realizzabile in poco tempo. Bisogna lavorare sia da un punto di vista interno all'azienda che esterno, attraverso un'attenta analisi del mercato.

A prescindere dalla strategia, per stabilire relazioni durature con i clienti è necessario che l'azienda conosca il loro ciclo di vita, composto da diversi momenti che richiedono diverse iniziative da parte dell'impresa. Identificazione, acquisizione di nuovi clienti, *retention* e sviluppo del valore del cliente risultano essere le fasi fondamentali. Inizialmente il cliente è visto soltanto come un potenziale consumatore, spetta all'impresa farlo diventare un nuovo cliente; nuovo per categoria di prodotto o nuovo per l'azienda. Durante la prima fase, ovvero quella dell'identificazione, le imprese hanno l'obiettivo di conoscere profondamente l'identità del singolo consumatore attraverso la raccolta e l'analisi delle informazioni estrapolate da tutte le occasioni di contatto tra i due *players* con l'aiuto delle tecnologie di CRM. In questa fase la determinante del valore della relazione con il non ancora cliente si basa sulla conoscenza reciproca, la cosiddetta *learning relationship* (Ostillio, 2002; Peppers, Roger, 2004). La fase di acquisizione di nuovi clienti è caratterizzata, invece, da una serie di iniziative aziendali diseguate per attirare l'attenzione (Nadin e Cerri, 1999), e creare interesse per l'offerta. La determinante del valore associata all'acquisizione è l'esperienza che può essere suddivisa in tre momenti: esperienza cognitiva, esperienza di acquisto e grado di godimento dell'esperienza. Due risultano

essere gli obiettivi dell'impresa in questa seconda fase: differenziare l'offerta in base alle caratteristiche dei consumatori e minimizzare i costi di acquisizione di ciascun cliente (Wayland, Cole, 1997). La terza fase è quella della *retention*, ovvero del mantenimento del cliente e la determinante del valore ad essa associata è il soddisfacimento del cliente. La quarta ed ultima fase è quella dello sviluppo, la cui determinante del valore ad essa associata è la fedeltà. È una fase interattiva, di rilevante importanza strategica per l'impresa. Il susseguirsi di interazioni porta alla costruzione di una relazione profittevole e di lungo periodo.

Il primo acquisto è quello più importante perché il consumatore valuta se effettivamente l'offerta è in linea con i suoi bisogni e se il prezzo pagato è quello giusto (Blattberg, 2001). Egli avrà un'idea completa soltanto dopo aver testato il prodotto e la capacità dell'azienda di offrire servizi sussidiari (Bielski). Se sarà soddisfatto sicuramente la relazione continuerà, in caso contrario andrà dalla concorrenza (Hall e Kiesnoski, 1999). Durante la fase di vendita è importante capire i bisogni del consumatore, le ragioni per cui quel prodotto/servizio miglioreranno, in qualche modo, la sua vita. In questo modo l'azienda potrà personalizzare l'offerta e avere più possibilità di soddisfare il cliente; la sua soddisfazione, condizione necessaria per la sopravvivenza dell'azienda, non è però abbastanza per iniziare una relazione di lungo termine, vi è infatti bisogno di far leva sulla determinante associata alla fase dello sviluppo, ovvero la fiducia. Le fasi del processo di costruzione della fiducia sono tre (Pricewaterhouse-Coopers, 2000): la fase della conoscenza del consumatore e delle sue aspettative; la fase emotiva durante la quale l'azienda, cercando di essere il più presente possibile, analizza il comportamento del consumatore in tutte le fasi che precedono l'acquisto; la fase della fidelizzazione, ovvero quella in cui la relazione con il cliente diventa personale per cui bisognerà mantenere alto il livello di soddisfazione ogni qual volta ci sarà un'interazione tra i due giocatori.

Si è scelto di analizzare le relazioni che intercorrono tra il consumatore e il settore finanziario, in particolare quello *Fintech*. Tale scelta è stata dettata dall'attitudine sempre più *customer-centric* dei nuovi *players*. Questi ultimi, rispetto alle *incumbents*, sono in grado di offrire una *customer experience* di livello superiore, digitale, sicura, veloce, affidabile, coinvolgente e multicanale in grado di soddisfare, o meglio, anticipare le esigenze dei clienti attuali e/o potenziali (McKinsey & Company, 2019).

Come ben noto, le organizzazioni facenti parte del settore finanziario, che siano esse *incumbets* o *new players*, dispongono di una moltitudine di dati riguardanti il cliente. L'obiettivo è quello di trasformare tali dati in informazioni per garantire al cliente un'esperienza sempre più personalizzata e in linea con le sue aspettative. Le istituzioni finanziarie tradizionali, talvolta a causa dei mancati investimenti in ricerca e sviluppo, altre a causa di un modello di business di stampo tradizionale non al passo con i tempi, hanno non poche difficoltà ad usufruire di tali dati per sbaragliare la concorrenza rappresentata dalle startup del mondo *Fintech*. Queste ultime, come affermato dal Senior manager di PWC, Andrea Amico, hanno fatto il loro ingresso nel mercato con un *mindset* del tutto nuovo: innovativo, *customer-centric* e *data-driven*.

La strategica integrazione dell'approccio *customer-centric* con quello *data-driven*, indirizzabile al ruolo del CRM operativo e di quello analitico, ha reso le *new entries* più competitive. Tra i diversi servizi offerti dalle

startup *Fintech*, si è scelto di concentrare l'attenzione sui servizi di consulenza finanziaria automatizzata erogati dalle innovative piattaforme di *Robo-Advisors*. Il motivo di tale scelta riguarda il forte orientamento al cliente, la mole di dati a disposizione grazie all'utilizzo di sistemi di Intelligenza Artificiale con lo scopo di rendere la *customer experience* sempre più personalizzata.

A cambiare nel tempo non è soltanto la figura e, di conseguenza, il ruolo del consumatore, ma anche i settori industriali. In particolare, il settore finanziario è considerato come uno dei settori in più rapida trasformazione. A partire dal 2008 nuovi *players* hanno fatto il loro ingresso sul mercato: le *startup* del mondo *Fintech*. Le *new entries* si differenziano dalle istituzioni finanziarie tradizionali in termini di alti livelli di integrazione tecnologica e *business plans* differenti.

Il *Fintech*, parola derivante dall'accostamento di due termini inglesi, *Financial* e *Technology*, è una delle innovazioni più importanti nel campo della finanza e si basa sulla tecnologia applicata alla finanza, la cosiddetta Tecnofinanza, figlia della Rivoluzione Digitale che contraddistingue il nostro tempo. Le *startup Fintech* hanno fatto il loro ingresso sul mercato, in primis quello statunitense, con la promessa di abbassare i costi e rendere il servizio accessibile anche a quella fetta di mercato esclusa dal mondo tradizionale della finanza, da sempre considerato d'élite. La nascita e lo sviluppo del fenomeno *Fintech*, che risulta essere in continua crescita, è stato favorito dall'economia della condivisione, meglio nota come *sharing economy*, dalla regolamentazione favorevole, dall'Informazione Tecnologica (IT) e dalla trasformazione della domanda rappresentata dai consumatori. Nasce con lo scopo di democratizzare i servizi finanziari, rendendoli accessibili ad una clientela più diffusa, tagliando i costi, migliorando la qualità dei servizi offerti, rendendoli sempre più personalizzati grazie all'uso di strumenti altamente tecnologici.

Le istituzioni finanziarie, al fine di creare valore per i clienti e per loro stesse, sfruttano sempre di più l'apprendimento automatico e dunque i vantaggi derivanti dall'integrazione di sistemi di Intelligenza Artificiale con quelli esistenti. Lo scopo è quello di innovare, ottimizzare i processi produttivi, la competitività e la redditività, ridurre i costi e offrire al cliente servizi sempre più personalizzati.

Il settore finanziario è rinomato per l'enorme quantità di dati in suo possesso; lo era in passato e lo è ancor di più oggi grazie alla capacità di collezionare e trasformare i dati in informazioni e lo sarà ancora di più in futuro. L'evoluzione della tecnologia, della gestione e dell'analisi di grandi quantità di dati, i cosiddetti *Big Data*, stanno profondamente rivoluzionando l'offerta delle istituzioni finanziarie. La locuzione inglese "*Big Data*" intende riferirsi alla grande quantità di dati prodotti, ovvero il volume, alla rapidità con la quale essi vengono prodotti, ovvero la velocità e ai diversi formati, ovvero alla variabilità.

L'analisi dei *Big Data*, comunemente conosciuta con il nome di *Data Mining*, che siano essi di natura strutturata, semi-strutturata, quasi-strutturata o destrutturata, consente di estrarre preziose informazioni sui clienti attuali o potenziali. Tali informazioni vengono poi trasformate in profitto per l'impresa grazie a strumenti di CRM analitico. Ancora una volta è possibile notare la centralità del cliente e del suo rapporto con le imprese perché la chiave per il successo è il consumatore e non più il prodotto/servizio offerto. Il *Data*

*Mining* crea valore sia per i clienti che per le imprese: i primi potranno incontrare un'offerta sempre più affine ai propri bisogni ed interessi; i secondi raggiungeranno l'obiettivo della massimizzazione del profitto. Il risultato di un approccio *data-driven* porta dunque ad una situazione *win-win*. Le imprese, però, per poter sfruttare al massimo le informazioni estrapolate attraverso l'analisi dei dati, devono abbracciare in primis l'approccio basato sulla centralità del cliente, ovvero l'approccio *customer-centric*.

In questo mondo ipercompetitivo, i due approcci presi singolarmente non apporterebbero alcun beneficio né per le aziende né per i clienti. È necessario che l'intera organizzazione riconosca la centralità del cliente e la necessità di basare le decisioni sulle informazioni estrapolate dai dati; in caso contrario, l'importanza della figura del consumatore passerebbe in secondo piano, rendendo i dati una mera collezione di informazioni. Adottare un approccio *data-driven* significa “indirizzare le decisioni aziendali a partire dalla lettura approfondita del mercato, dell'audience e dei competitor” (advmedialab.com). Le aziende per avere successo devono essere in grado di trasformare i dati in informazioni predittive, valorizzandole ed indirizzandole verso un fine ben definito, nonché renderle utili come linee guida per le azioni presenti e future.

In riferimento ai *Robo-advisor*, essi sono tra i protagonisti principali del mondo del *Fintech* e, in particolare, della digitalizzazione del *Wealth Management*. Il termine *Robo-advisor* fu utilizzato per la prima volta nel 2002 in un articolo del *Financial Planner Magazine*, ma il primo lancio nel mercato avvenne nel 2008 ad opera di Betterment, società di investimento online con sede a New York.

I cambiamenti tecnologici e lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale non sono stati gli unici fattori che hanno portato alla nascita di questo innovativo servizio di consulenza automatizzata. Gli altri fattori riguardano l'introduzione in ambito normativo del sacro principio della trasparenza, l'orientamento alla tutela del risparmiatore, la digitalizzazione della domanda e le conseguenti modifiche nelle abitudini della clientela, i cambiamenti nelle strategie degli operatori del *Wealth Management* sempre più orientate al cliente e, ultimo ma non per importanza, la percezione dei vantaggi da parte della clientela. Le piattaforme di *Robo-advisors*, lavorando sinergicamente con innovativi sistemi di CRM e di intelligenza artificiale, sono in grado di fornire un servizio di investimento altamente personalizzato. La materia prima sono i dati e la maggiore velocità e capacità di analisi degli stessi. Questi ultimi si trasformano in informazione e diventano fonte di vantaggio competitivo sia per il consumatore che per gli intermediari. I *Robo-advisors* sono piattaforme online che offrono servizi riguardanti consigli di gestione del portafoglio basati su algoritmi automatizzati. Nello specifico, essi sono piattaforme di investimento automatizzato volti a riequilibrare il portafoglio, reinvestire i dividendi, offrire soluzioni quanto più conformi alle richieste del cliente e raccogliere le perdite fiscali. A seconda dell'intensità dell'automazione e del target di clientela, diversi sono i modelli di *Robo-advisors* presenti sul mercato: modello puro, modello ibrido e Robo4advisor. Il primo offre un servizio automatizzato in tutte le sue fasi; il secondo combina e/o alterna l'elemento umano e quello digitale in una o più fasi della catena del valore; il terzo pone l'automazione al servizio del consulente per potenziare le performance dei modelli esistenti.

Diversi sono i benefici apportati dall'ingresso dei *Robo-advisors* nel mercato finanziario. Per il consumatore risultano essere tali la riduzione dei costi, l'accessibilità ad una clientela più diffusa, la customizzazione dell'offerta, la trasparenza, le informazioni dettagliate e continue, il controllo dell'emotività. Per le istituzioni finanziarie e gli operatori del settore i benefici potrebbero, invece, riguardare la riduzione del costo del servizio offerto, il miglioramento della performance, la riduzione dello stress, l'offerta di una *customer experience* di livello superiore, il lavorare con clienti affini alla propria personalità. Vi sono, però, anche dei rischi. Per il consumatore, ad esempio, potrebbero essere considerati tali il limitato accesso alle informazioni, le limitate capacità nel processare le informazioni, l'uso dei dati, la freddezza dei Robot, l'incapacità di catturare gli eventi rilevanti nella vita. I rischi per le istituzioni finanziarie e gli operatori riguardano, invece, gli errori nel funzionamento della piattaforma, il trattamento dei dati e i costi fissi.

Cosa ne pensa il consumatore? la *survey* ha permesso di fornire alcune risposte. Le domande di quest'ultima sono state suddivise in quattro macroaree: area sociodemografica, area della digitalizzazione, area *Fintech*, *Wealth Management* e Intelligenza Artificiale, area del consumatore. Nella prima area sono stati proposti sei quesiti riguardanti il sesso, la fascia d'età, la collocazione geografica, il grado di educazione, l'impiego e lo stipendio mensile; nella seconda sono stati proposti cinque quesiti riguardanti il numero di dispositivi mobili posseduti da ciascun individuo, l'aver o meno almeno un account sui social media, il possesso o meno di un conto online, le attività online preferite e il numero di ore speso in rete giornalmente; nella terza sono stati proposti sei quesiti riguardanti la conoscenza o meno del mondo del *Fintech*, la macroarea dei servizi finanziari a cui l'intervistato è più interessato, la conoscenza o meno dei *Robo-Advisors*, l'aver usufruito o meno dei servizi erogati da tali piattaforme, la valutazione del servizio nel caso in cui l'intervistato ne abbia usufruito e se le ultime interazioni con i *players* del settore finanziario siano state percepite più personalizzate rispetto al passato alla luce di un approccio sempre più orientati al cliente; nella quarta ed ultima area sono stati proposti cinque quesiti riguardanti l'importanza dell'interazione umana ai fini dell'acquisto di un prodotto e/o servizio, l'eventuale scelta tra un servizio di consulenza interamente automatizzato (modello puro) o con intervento umano (modello ibrido), i principali vantaggi che spingerebbero il consumatore a optare per i servizi erogati dalle piattaforme di *Robo-Advisors*, i principali rischi che, invece, spingerebbero a non usufruire di tali servizi e il grado di importanza della *customer experience*, ovvero l'esperienza vissuta nel corso di una relazione con un'organizzazione. Il target di riferimento sono singoli individui, tutti classificabili come attuali o potenziali consumatori, appartenenti a cinque fasce d'età: 18-28 in cui rientrano parte della *Generazione Z* e dei *Millennials*; 29-38 in cui rientrano i *Millennials*; 39-48 in cui rientra la *Generazione X*; 49-58 in cui rientrano parte della *Generazione X* e i *Baby boomers*; 58+ di cui fanno parte i *Baby boomers*. La scelta di selezionare un *target* così ampio è stata influenzata dalla volontà espressa dall'ingresso dei nuovi *players* sul mercato di rendere la finanza più democratica, ovvero di rivolgersi ad una platea sempre più ampia di consumatori.

La maggior parte degli intervistati, in rappresentanza della *Generazione Z* e dei *Millennials*, appartiene alla prima fascia d'età, ovvero 18-28. In minoranza risultano essere, invece, gli *over* cinquantotto, ovvero parte

degli individui qualificabili come *Baby boomers*. Una discreta percentuale è rappresentata, infine, dalla *Generazione X*. La maggior parte degli intervistati risulta essere di sesso femminile, appartenente alle regioni del Sud Italia, a seguire dal Centro, dal Nord e, infine, dalle Isole. Di rilevante importanza risultano essere i dati riguardanti il livello di educazione e di occupazione: il grado di educazione è generalmente alto e si riflette nell'ottima percentuale di occupazione. A destare preoccupazione sono i dati riguardanti lo stipendio mensile: la maggior parte degli intervistati, infatti, non percepisce alcun reddito e, qualora lo percepisce, esso risulta essere basso. Relazionando i dati riguardanti le fasce d'età e lo stipendio medio mensile, è facile notare la corrispondenza: in maggioranza risultano essere i *Millennials* i quali, per definizione, risultano essere coloro che possiedono i redditi più bassi. Tuttavia, tale generazione è quella potenzialmente più interessata alle nuove offerte finanziarie come, ad esempio, i servizi offerti dalle piattaforme di *Robo-Advisors* che promettono costi d'accesso bassi. Per quanto riguarda la seconda area, il campione dei 300 intervistati identifica l'Italia come un Paese incline alla digitalizzazione. In maggioranza risultano essere coloro che trascorrono diverse ore in rete, principalmente per informarsi, e gli interessati alla macroarea degli investimenti, ma soltanto una piccola minoranza ha sentito parlare di *Fintech* e delle vantaggiose offerte dei *new players* del settore finanziario. Se, dunque, non si ha idea delle opportunità a disposizione, risulta essere impensabile investire anche piccole somme di denaro con la certezza di avere un ritorno. Sfortunatamente, in pochissimi risultano essere gli individui che hanno usufruito almeno una volta dei servizi offerti dalle piattaforme di *Robo-Advisors*; chi lo ha fatto valuta il servizio abbastanza soddisfacente. In futuro, coloro i quali dovessero provare tali servizi, opterebbero sicuramente per il modello ibrido che prevede la presenza della componente umana, a sfavore di quello puro totalmente automatizzato. Il perché di tale scelta risulta essere di immediata comprensione: quasi la totalità degli intervistati ritiene che l'interazione umana sia fondamentale al fine dell'acquisto di un prodotto/servizio finanziario. Tra i principali vantaggi che spingerebbero gli intervistati a usufruire dei servizi offerti sopracitati si annoverano la comodità del servizio, la rapidità, la trasparenza, i costi bassi e il livello di personalizzazione dell'offerta. A proposito di personalizzazione, vi è un quasi pareggio tra coloro i quali ritengono che gli ultimi rapporti intrattenuti con le istituzioni finanziarie siano stati più personalizzati e chi, invece, no. Ciò dimostra che la strada da percorrere è ancora lunga. Tra i principali rischi che, invece, non spingerebbero il suddetto campione a dare un'opportunità a queste innovative piattaforme, emergono la sicurezza del sito, gli errori di sistema e l'utilizzo dei dati personali. Gli intervistati risultano essere abbastanza avversi al rischio e mostrano cautela ed elevata attenzione nell'affidare i propri risparmi. Altri rischi condivisi per la maggiore risultano essere la limitata o inesistente interazione umana e la freddezza del robot. Tali risultati dimostrano, ancora una volta, la rilevante importanza della componente umana. Infine, la quasi totalità degli intervistati ritiene che la *customer experience* sia fondamentale nel corso di una relazione con qualsiasi tipo di organizzazione.

In conclusione, La trasformazione del consumatore, il cui atteggiamento nei confronti dell'offerta risulta essere mutato nel tempo, ha fatto sì che le imprese percepissero il bisogno di cambiare il proprio focus: da

*product-centric* a *customer-centric*. Tale cambio di prospettiva ha portato con sé la necessità per tutte le organizzazioni di implementare una strategia incentrata sul cliente, integrando l'approccio *customer-centric* con quello *data-driven*. I due, se attuati sinergicamente, garantiscono un vantaggio competitivo per le imprese dovuto ad un maggiore rilievo della figura del consumatore. A tal proposito è stato discusso il ruolo fondamentale della gestione delle relazioni che intercorrono tra le imprese e i consumatori, ovvero il *Customer Relationship Management (CRM)*. Sono state poi introdotte le varie tipologie di CRM e alcuni tra i modelli più importanti, il cui scopo è quello di indirizzare le aziende verso attività volte a costruire una relazione stabile e personalizzata con i clienti. Essendo il consumatore il soggetto principale di questo lavoro, si è continuato con il descrivere il suo ciclo di vita, sottolineando l'importanza di due momenti fondamentali per l'impresa: l'acquisizione e la *retention*. Come affermato in precedenza, il consumatore risulta essere una figura centrale per tutte le organizzazioni che intendono preservare la propria competitività nel tempo e vedere crescere i propri profitti, ma, ai fini di questo lavoro, si è deciso di rivolgere l'attenzione al settore finanziario e, in particolare, al ruolo giocato dai *new palyers* appartenenti al *Fintech*, ovvero al mondo della tecnologia applicata alla finanza. Puntando sull'innovazione tecnologica, grazie all'integrazione di sistemi di Intelligenza Artificiale con i sistemi di CRM esistenti, i nuovi giocatori del settore finanziario riescono ad anticipare i bisogni della domanda, rendendo l'offerta il più possibile personalizzata; ciò è possibile grazie all'immensa quantità di dati a loro disposizione che, una volta trasformati in informazione, diventano fonte di immediato guadagno per le imprese. In particolare, si è deciso di analizzare il caso dei *Robo-Advisors*, ovvero piattaforme di consulenza finanziaria automatizzata. Tali piattaforme, comode, veloci, trasparenti e a basso costo d'accesso, garantiscono al cliente un elevato livello di personalizzazione, grazie all'integrazione di sistemi di CRM, e un ritorno sugli investimenti. Essendo il consumatore il soggetto di questa ricerca, si è deciso di condurre una *survey online* al fine di capire qual è il suo atteggiamento rispetto all'offerta di tali servizi. L'intervista ha raggiunto 300 individui il cui atteggiamento, in linea generale, risulta essere scettico. Infatti, la maggior parte degli intervistati ritiene che l'interazione umana, così come la *customer experience*, siano fondamentali al fine dell'acquisto di un prodotto/servizio. Coloro i quali, in un futuro prossimo dovessero usufruire degli innovativi servizi offerti dalle piattaforme di *Robo-Advisors*, sceglierebbero il modello ibrido, in cui è presente la componente umana, piuttosto che quello puro, ovvero interamente automatizzato. Inoltre, gli intervistati risultano essere avversi all'utilizzo dei *robot* perché giudicati freddi. I risultati derivanti dal campione di popolazione analizzato lasciano dedurre che il terreno non è del tutto fertile e che le persone non sono ancora pronte a sostituire l'uomo con la macchina, seppur essa rappresenti il presente e il futuro e garantisca alle imprese maggiori ritorni perché rende possibile un incontro sempre più ravvicinato tra domanda e offerta. La missione dei *new players* di rendere la finanza più democratica e i servizi accessibili ad un pubblico sempre più diffuso è solo all'inizio. Seppur trattandosi di un esiguo campione di potenziali clienti, le istituzioni finanziarie di vecchio e nuovo stampo devono far leva sull'ottimizzazione della comunicazione e sull'importanza della figura del consumatore all'interno delle organizzazioni.