LUISS

Corso di laurea in
Economia & Management

Cattedra: Economia Dei Mercati E Degli Intermediari Finanziari

Marketing Finanziario: Dinamiche Di Influenza e Orientamento al Cliente

Prof.

FRANCESCO CERRI

RELATORE

Matr.

RENATO MASTROMARINO

CANDIDATO

Anno Accademico: 2024/2025

INDICE

1. INTRODUZIONE III

2. PROSPETTIVA GENERALE SUGLI STRUMENTI FINANZIARI ..... - 1 -

2.1 ANALISI E DEFINIZIONE DELLE VARIE TIPOLOGIE DI STRUMENTI ..... - 1 -

2.2 EVOLUZIONE DELLA FINANZA E DEGLI STRUMENTI FINANZIARI NEL TEMPO ..... - 9 -

2.3 CENTRALITA' DELLE ISTITUZIONI FINANZIARIE: EMISSIONE, DISTRIBUZIONE E GESTIONE ..... - 15 -

3. LA KNOW YOUR CUSTOMER RULE: PROFILAZIONE COME STRUMENTO DI ANALISI DI RISCHIO E RENDIMENTI ...- 20 -

3.1 SPIEGAZIONE DELLA KNOW YOUR CUSTOMER (KYC) ..... - 20 -

3.2 METODOLOGIA DI PROFILAZIONE DEI CLIENTI ..... - 23 -

3.3 PROFILAZIONE COME SOLUZIONE DI ANALISI E PREVISIONE DEL RISCHIO ..... - 26 -

3.4 PROFILAZIONE COME STRUMENTO DI ANALISI E PREVISIONE DEI RENDIMENTI ..... - 30 -

3.4.1 SVILUPPO ED IMPLEMENTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI ANALISI: LA TECNICA DI DATA MINING ..... *- 30 -*

3.4.2 L'URAGANO KATRINA ED IL SUCCESSO DI WALMART: ESEMPIO DI APPLICAZIONE DELL'ANALISI DATI ..... *- 31 -*

3.4.3 SPECIFICITA' E LOGICA DELLE TECNICHE DI ANALISI ..... *- 32 -*

3.5 ANALISI DELLE TECNICHE KYC; BENEFICI E COSTI ..... - 33 -

3.5.1 SUPERAMENTO DEGLI OSTACOLI ALLA CONFORMITA': RIFORMULAZIONE DEI MODELLI KYC-AML ..... *- 35 -*

3.5.2 L'IMPATTO ECONOMICO ED IL RISULTATO DELLA CONFORMITA' ..... - 35 -

3.6 CASE STUDY; EVIDENZE EMPIRICHE DELLA KYC ..... - 38 -

4. COMPETITIVITA' E TRASPARENZA NEL MERCATO DEGLI STRUMENTI FINANZIARI ATTUALI ..... - 43 -

4.1 DEFINIZIONE DI COMPETITIVITA' NEI MERCATI FINANZIARI ..... - 43 -

4.2 FATTORI CHE INFLUENZANO LA COMPETITIVITA' NEL SETTORE FINANZIARIO ..... - 46 -

4.3 I PRODOTTI DELLA DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE; BLOCKCHAIN, ROBO ADVISOR ED INTELLIGENZA ARTIFICIALE .. - 51 -

4.5 RINNOVAMENTO DEL QUADRO NORMATIVO EUROPEO ..... - 61 -

4.6 **TUTELA E PROTEZIONE DEGLI OPERATORI NEL MERCATO; LE NUOVE NORMATIVE MIFIR E MIFID II** ..... - 67 -

5.0 MARKETING NEI SERVIZI FINANZIARI: SISTEMI MODERNI E SOLUZIONI PRATICHE ..... - 71 -

5.1 INTRODUZIONE AL RUOLO DEL MARKETING NEL CONTESTO FINANZIARIO ..... - 71 -

5.2 COMPONENTI CHIAVI DEL MARKETING ..... - 73 -

5.3 TECNICHE ED APPLICAZIONI MODERNE: DATE DRIVEN, INFLUENCER E CONTENT MARKETING ..... - 80 -

5.4 LIMITI DEL MARKETING NEL CONTESTO FINANZIARIO: PROBLEMI DI BUDGET E AFFIDABILITA' ..... - 89 -

5.5 ESEMPI PRATICI DI STRATEGIE DI SUCCESSO E FALLIMENTO ..... - 95 -

CONCLUSIONE ..... - 102 -

1. INTRODUZIONE

Il settore finanziario, per sua natura dinamico e incline a trasformazioni e mutamenti, costituisce un pilastro fondamentale nella configurazione e nello sviluppo dell'economia globale e dei singoli mercati. La sua influenza si estende alle decisioni di diversi attori economici dai singoli individui ed organizzazioni, arrivando a plasmare anche istituzioni governative. L'obiettivo di questo testo è analizzare quanto e come il marketing possa influenzare un settore così rilevante a livello mondiale, andando ad analizzare le varie dinamiche delle sue applicazioni sotto varie prospettive; ma soprattutto illustrando come la maggior parte della varietà degli strumenti finanziari siano tutti inevitabilmente focalizzati sul cliente. Il cliente, la persona, il consumatore rappresentano la ragione principale che ha portato alla nascita, all'evoluzione ed alla standardizzazione di tali pratiche o strumenti nella nostra realtà odierna.

Il primo capitolo fornisce una prospettiva generale sul settore e sui vari strumenti, delineando le tipologie, ed andando ad esporre quali sono il contesto e le ragioni sociali e strutturali che hanno portato alla loro esistenza. Infine, verrà analizzato il perché e le necessità che fanno si che tutti questi strumenti debbano essere emessi in un contesto regolamentato e strutturato.

Il secondo capitolo sposta l'attenzione su un principio di marketing definito con il termine "KYC" ovvero "Know Your Customer Rule". Questo principio svolge un compito fondamentale in quanto permette, attraverso la profilazione, di poter svolgere delle analisi del rischio e dei rendimenti di un determinato servizio o strumento. Saranno analizzate le modalità con cui avviene questa profilazione e i limiti normativi forniti da specifici orientamenti Istituzionali.

Il terzo capitolo analizza il contesto competitivo attuale nei mercati finanziari, andando ad analizzare tutti i fattori di influenza sulla competitività. Per completare e rendere più chiaro il contesto verranno illustrate le nuove normative MiFIR e MiFID II.

Il quarto capitolo esamina dettagliatamente il ruolo del marketing nei servizi finanziari, identificando componenti chiavi, tecniche e tipologie di approcci. Successivamente saranno intraprese discussioni sugli effettivi limiti dell'applicabilità e dell'affidabilità del marketing, enunciando casi di strategie di successo e casi di fallimento.

Questa tesi si pone l'obiettivo di fornire una valutazione attendibile sulle dinamiche di marketing nel mondo della finanza, volendo dimostrare come la sua applicazione sia determinante per ottenere successo nel settore.

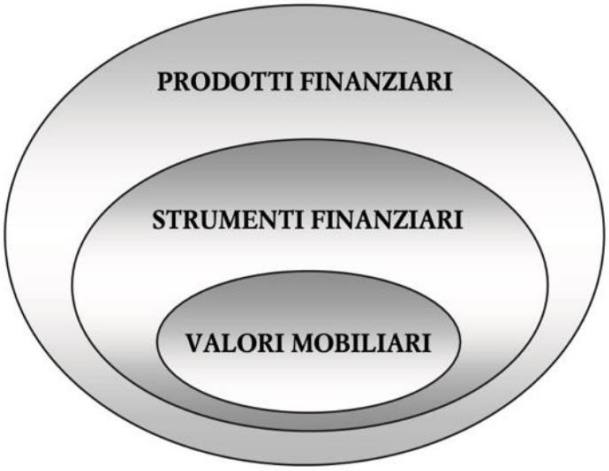
2. PROSPETTIVA GENERALE SUGLI STRUMENTI FINANZIARI

2.1 ANALISI E DEFINIZIONE DELLE VARIE TIPOLOGIE DI STRUMENTI

In generale gli strumenti finanziari rappresentano contratti che implicano un diritto o un obbligo finanziario tra due o più parti. Questi strumenti possono essere utilizzati per diversi fini, tra cui trasferire il rischio, raccogliere capitale e realizzare guadagni finanziari. Il Testo Unico della Finanza (TUF), individua tre principali macrocategorie di strumenti finanziari:

- i valori mobiliari;
- gli strumenti finanziari;
- i prodotti finanziari.

Figura 1 - rappresentazione delle tre macrocategorie[6]



***Fonte**: Ferrari A., Gualandri E., Landri A., Venturelli V., Vezzani P., 2021. Strumenti, prodotti e servizi finanziari. Bisogni di investimento, finanziamento, pagamento e gestione dei rischi. III Edizione. Torino: Giappichelli.*

I valori mobiliari sono compresi nella categoria degli strumenti finanziari, i quali, a loro volta, fanno parte dell'insieme più ampio dei prodotti finanziari.

Si definiscono valori mobiliari gli strumenti finanziari che possono essere negoziati sul mercato dei capitali, in quanto trasferibili e liquidi.

Secondo l'art. 1, comma 2, del Testo Unico dell'Intermediazione Finanziaria (TUF), si definiscono strumenti finanziari tutti quelli elencati nella Sezione C dell'Allegato 1, inclusi quelli emessi mediante tecnologia a registro distribuito.

Per prodotti finanziari si intende l'insieme di strumenti finanziari e di ogni altra forma di investimento di natura fisica attraverso i quali i risparmiatori decidono di investire il proprio denaro con l'obiettivo di ottenere un rendimento futuro. Questi rappresentano, pertanto, una forma di investimento di natura finanziaria, che comporta quindi un impiego di risorse, diretto ad ottenere un corrispettivo, sotto forma di un rendimento. Affinché si tratti di prodotto finanziario devono però sussistere tre condizioni:

1. esistenza di un investimento in denaro;
2. esistenza di un'aspettativa di profitto;
3. esistenza di un rischio connesso all'investimento.

L'obiettivo comune di questi prodotti è fornire agli investitori opportunità di crescita del capitale, generazione di reddito e diversificazione del rischio. Le principali categorie di prodotti finanziari sono:

- **Obbligazioni:** titoli di credito che rappresentano frazioni di uguale valore nominale e con uguali diritti di un'unitaria operazione di finanziamento a titolo di mutuo. L'obbligazione attribuisce al titolare la qualità di creditore della società emittente; l'obbligazionista ha perciò diritto ad una remunerazione periodica fissa svincolata dai risultati economici della società ed ha diritto al rimborso del valore nominale del capitale prestato alla scadenza pattuita.
- **Azioni**: sono le quote di partecipazione dei soci nella società per azioni, e vengono definite come quote di partecipazione omogenee e standardizzate, liberamente trasferibili e di regola rappresentate da documenti che circolano secondo la disciplina dei titoli di credito. La singola azione rappresenta la parte minima di partecipazione al capitale sociale ed anche l'unità di misura dei diritti sociali. Esse sono perciò definite come "indivisibili". Il valore delle azioni quotate in un mercato regolamentato varia in tempo reale, aggiornandosi ogni istante in base alle transazioni effettuate.
  Ogni azione attribuisce al suo titolare un complesso unitario di diritti e poteri di natura amministrativa e patrimoniale. Diritti e poteri basati su un principio di uguaglianza relativa: il che permette la possibilità di creare categorie di azioni fornite da diritti diversi; l'uguaglianza è puramente oggettiva; uguali sono i diritti che ogni azione attribuisce e non i diritti di ciascun azionista. Le azioni possono essere vendute singolarmente o sotto forma di pacchetto azionario.

Figura 2 – Confronto tra azioni ed obbligazioni

Fonte: https://www.carmignac.it/it_IT/analisi-e-mercati/flash-note/le-obbligazioni-spiegate-in-pochi-minuti-6910

- **Strumenti derivati:** contratti finanziari il cui valore non è intrinseco ma dipende dall'andamento di un asset sottostante (azioni, tassi d'interesse, materie prime o indici di mercato), senza che vi sia un trasferimento diretto di proprietà dell'asset sottostante stesso. Questi contratti consentono agli investitori di ottenere esposizione a determinati mercati o attività finanziarie, senza dover acquistare o vendere direttamente l'asset sottostante.

In generale i derivati vengono utilizzati per far fronte a più finalità come [1]:

- copertura dai rischi: per proteggere il valore di una posizione da variazioni indesiderate nei prezzi di mercato. La copertura rappresenta un'operazione finanziaria che diminuisce il rischio o lo elimina del tutto;
- speculativi: attuando strategie finalizzate a realizzare un profitto basato sull'evoluzione attesa del prezzo dell'attività sottostante;
- arbitraggio: sfrutta un disallineamento tra l'andamento del prezzo del derivato e quello del sottostante, vendendo lo strumento sopravvalutato e acquistando quello sottovalutato e ottenendo un profitto privo di rischio.

Le principali categorie di strumenti derivati includono futures, opzioni, swap e forward.

- Futures: un contratto derivato negoziato su mercati regolamentati mediante il quale acquirente e venditore si impegnano a scambiarsi una determinata quantità di una certa attività finanziaria o reale (detta attività sottostante o underlying asset) a un prezzo prefissato e con liquidazione differita a una data futura prestabilita.
  È un contratto simmetrico in quanto entrambi i contraenti sono obbligati a effettuare una prestazione a scadenza.
  L'operatore che acquista il future (che si impegna, cioè, ad acquistare a scadenza il sottostante) assume una posizione lunga (long), mentre l'operatore che vende il future assume una posizione corta (short)[2].

[1] https://www.bancagenerali.com/blog/cosa-sono-i-strumenti-derivati
[2] https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/future.html

- Opzioni: contratti finanziari che danno il diritto, ma non l'obbligo, di acquistare o vendere un'attività finanziaria sottostante a un prezzo prefissato (strike price) entro una determinata scadenza o alla scadenza stessa. Per ottenere questo diritto, l'acquirente paga un premio al venditore. Un contratto di opzione conferisce all'acquirente:
  L'opzione può essere esercitata in un qualsiasi momento prima della scadenza (opzione americana) o soltanto il giorno della scadenza (opzione europea).
  Le opzioni offrono flessibilità, rischi limitati per i compratori e diversificazione delle strategie ma sono complesse e soggette a decadimento temporale, in aggiunta richiedono il pagamento di un premio.[3]
- Swap: contratto finanziario che obbliga le controparti a scambiarsi (to swap) flussi futuri. Troviamo due tipi principali di swap determinati dall'oggetto che viene scambiato:

- Currency swap: prevedono lo scambio di flussi denominati in una valuta con flussi denominati in un'altra.
- Interest rate swap: prevedono scambio di flussi determinati sulla base di un tasso di interesse fisso contro flussi determinati sulla base di un tasso di interesse variabile, tutti denominati nella stessa valuta. Gli swap sono strumenti apprezzati per la loro flessibilità e la capacità di gestire efficacemente i rischi legati ai tassi di interesse e al cambio. Tuttavia, presentano anche alcune criticità, tra cui il rischio di controparte, una maggiore complessità gestionale, una minore liquidità e un notevole rischio operativo.[4].

- Forward: un contratto di compravendita a termine negoziato OTC (over the counter) avente come sottostante un bene reale oppure un'attività finanziaria. Si tratta di un contratto derivato simmetrico poiché entrambi i contraenti sono obbligati a effettuare una prestazione a scadenza. Nel caso di posizione lunga: l'acquirente si impegna ad acquistare l'attività sottostante alla data pattuita, pagando il prezzo concordato. Mentre in quello di posizione corta: il venditore si impegna a cedere l'attività sottostante alla stessa data e al medesimo prezzo. Si differenziano dai futures perché i forward sono contratti personalizzati negoziati OTC, mentre i futures sono contratti standardizzati negoziati su mercati regolamentati, offrendo maggiore trasparenza e sicurezza ma meno flessibilità. [5]

[3] https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/opzioni.htm
[4] https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/swap.html
[5] https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/forward.html

Tra i vantaggi dei forward vi sono la totale personalizzazione e la gestione dei rischi senza costi iniziali. Tuttavia, presentano anche degli svantaggi, come il rischio di controparte, l'elevata complessità contrattuale e significativi rischi di mercato

- **Prodotti strutturati**: sono strumenti finanziari il cui profilo rischio-rendimento è dato dalla combinazione delle caratteristiche di uno strumento elementare, nella maggior parte dei casi un'obbligazione con o senza cedola, e uno o più strumenti derivati (opzioni oppure swap). I prodotti strutturati offrono soluzioni per molteplici ambienti di mercato e possono essere adattati alle aspettative del mercato degli investitori. Questa capacità è uno dei vantaggi più importanti dei prodotti strutturati. Grazie alla loro flessibilità, offrono un'alternativa agli asset finanziari diretti grazie alla loro adattabilità e alle ampie opzioni di customizzazione. Possono rispondere a esigenze specifiche con una vasta gamma di titoli sottostanti e integrare diverse aspettative di mercato in funzione del profilo di rischio del cliente. [6]

Figura 3 – tipologia di prodotti strutturati

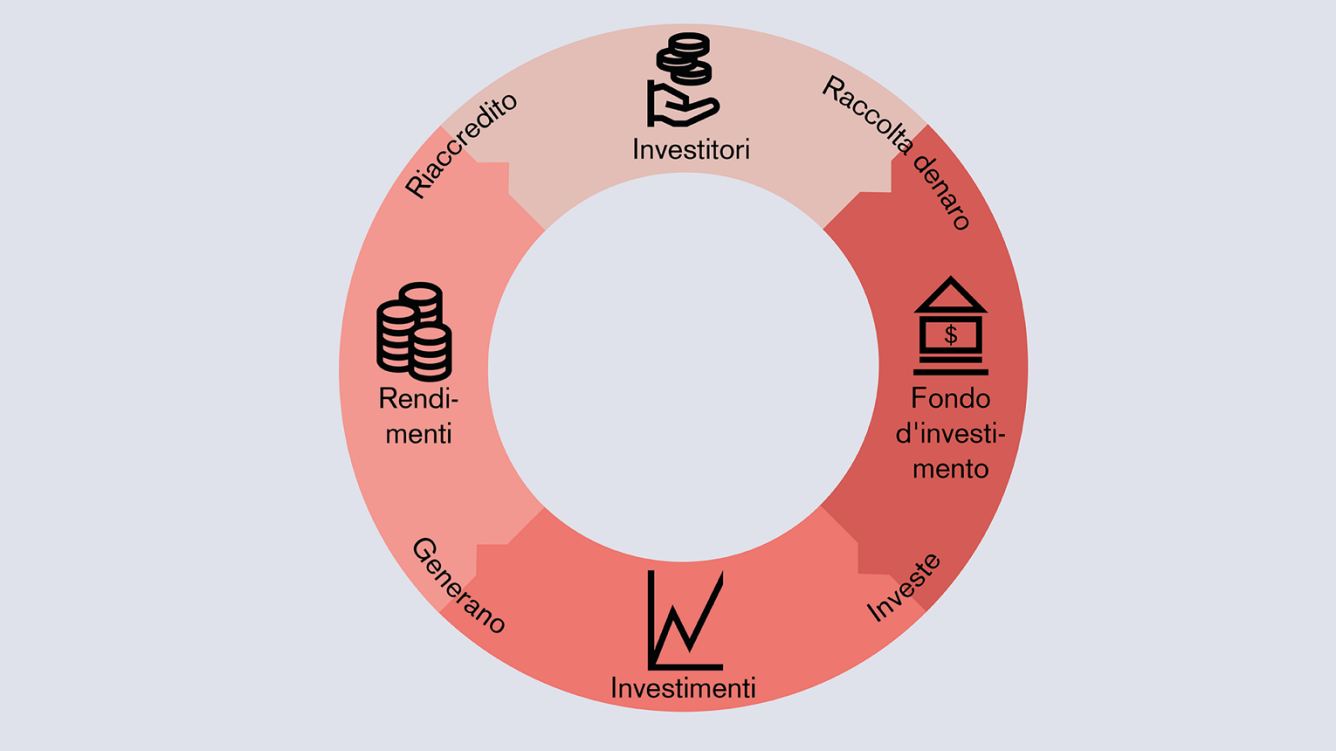
Fonte: https://fastercapital.com/it/contenuto/Prodotti-strutturati--migliorare-i-rendimenti-con-derivati-azionari.htm

- **Fondi D'Investimento:** Organismo di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR), ovvero uno strumento di risparmio che raggruppa i versamenti effettuati dalle persone (titolari delle quote) che vogliono investire i propri risparmi. Questi contributi individuali vengono affidati ad un gestore professionale in strumenti finanziari (azioni, obbligazioni, etc. o una combinazione di questi) in base alla

[6] https://www.ubp.com/it/wealth-management/soluzioni-d-investimento/prodotti-strutturati https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/prodotti-strutturati.html#:~:text=I%20prodotti%20strutturati%20sono%20strumenti,derivati%20(opzioni%20oppure%20swap).

politica di investimento definita da ciascun fondo. I fondi sono regolati dalla normativa UCITS (Undertakings for Collective Investement and Transferable Securities), la quale si assicura che i fondi: vengano gestiti da team di professionisti ed esperti del settore, siano liquidi permettendo di conseguenza il disinvestimento del capitale immesso in qualsiasi momento e consentano l'accesso a diversi mercati ed asset rendendo così possibili diversificare. In sostanza la normativa UCITS è uno strumento di allineamento normativo per i fondi.[7]

Figura 4 – funzionamento dei fondi d'investimento



Fonte: https://www.credit-suisse.com/ch/it/articles/private-banking/fonds-was-sie-uber-anlagefonds-wissen-mussen-201904.html

Esistono più tipologie di fondi d'investimento:

- ETF (Exchange Traded Funds): fondi a basse commissioni di gestione negoziati in Borsa come le normali azioni. Si caratterizzano per il fatto di avere come unico obiettivo quello di replicare fedelmente l'andamento e quindi il rendimento di indici azionari, obbligazionari o di materie prime. [8]
- Hedge Fund: sono fondi speculativi caratterizzati dall'alto valore delle quote di ingresso che rendono possibile la partecipazione solo a persone con ampie disponibilità finanziarie. Lo scopo è massimizzare il ritorno degli iscritti derogando a divieti o raccomandazioni prudenziali. Per raggiungere tale scopo,

[7] https://www.bbva.it/blog/fondi-di-investimento/cosa-sono-i-fondi-comuni-di-investimento-e-come-funzionano.html
[8] https://www.borsaitaliana.it/etf/formazione/cosaeunetf/coseunetf.htm

gli hedge funds fanno ampio ricorso a tecniche quali la vendita allo scoperto, l'uso di strumenti derivati e leva finanziaria. Dunque, rispetto ai fondi comuni di investimento (Mutual funds), la libertà di gestione e l'approccio speculativo sono le caratteristiche distintive degli hedge fund. Il significato dell'espressione richiama le tecniche di hedging, strategie di protezione volte a limitare il rischio e la volatilità del portafogli. [9]

- Fondi Pensione: vengono istituiti con l'obiettivo accumulare risparmi destinati al pensionamento. Investono in una combinazione di azioni, obbligazioni e altri strumenti finanziari per ottenere rendimenti a lungo termine. Fanno riferimento al sistema di previdenza complementare, definito come secondo pilastro del sistema pensionistico (attualmente al collasso).[10]
- Fondi Obbligazionari: sono costituiti da titoli a reddito fisso o variabile e con durate diverse. Nei fondi obbligazionari il rischio oscilla tra moderato ed elevato, di conseguenza anche il rendimento. Quando si investe in questo tipo di fondi è consigliato un orizzonte temporale compreso tra quattro e cinque anni.
- Fondi Azionari: possono avere un indirizzo geografico, settoriale o calibrato sulle dimensioni dell'azienda. Sono esposti a oscillazioni di corso relativamente elevate e pertanto presentano la massima rischiosità, ma offrono anche le opportunità di rendimento migliori.[11]

[9] https://www.bancobpm.it/magazine/glossario/hedge-funds-fondi-speculativi/
[10] https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/fondo-pensione.html#:~:text=Definizione,della%20vita%20lavorativa%20del%20lavoratore.
[11] https://www.credit-suisse.com/ch/it/articles/private-banking/fonds-was-sie-uber-anlagefonds-wissen-mussen-201904.html

2.2 EVOLUZIONE DELLA FINANZA E DEGLI STRUMENTI FINANZIARI NEL TEMPO

Gli strumenti finanziari hanno origini molto lontane nella storia; alcuni studiosi identificano addirittura l'origine di questi strumenti in ere obbiettivamente remote.

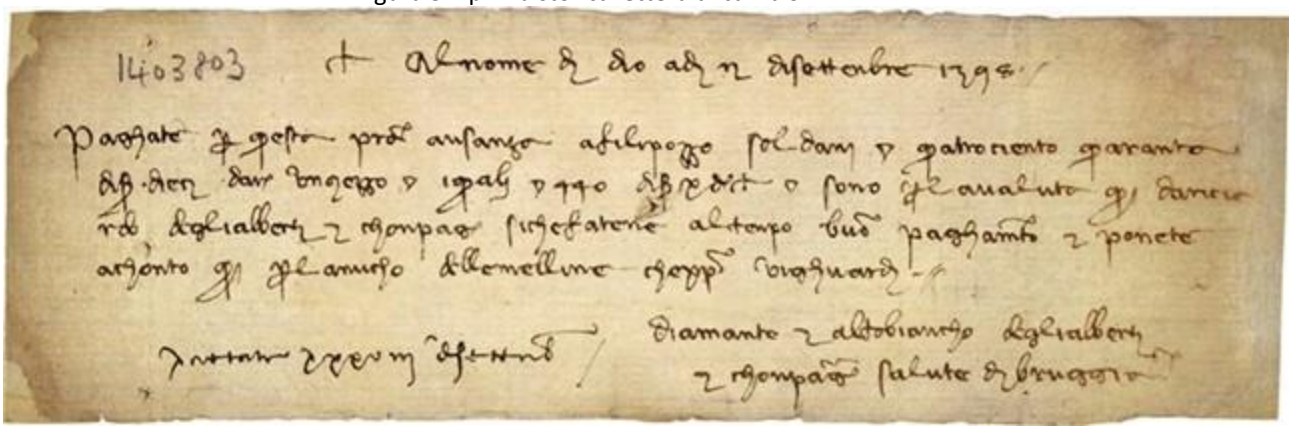
Il primo contratto su strumenti finanziari è già identificabile nella Bibbia, nel 1700 anni prima di Cristo.[12] Secondo questa ricostruzione, Giacobbe per ottenere il permesso di sposare la sua amata, Rachele, concluse con Labano, il padre di Rachele, quella che può essere definita la prima "opzione" dei tempi antichi. I due si accordarono in maniera tale che a Giacobbe sarebbe spettata la facoltà, e non l'obbligo, di sposare Rachele, a patto che avesse prestato sette anni di lavoro per quest'ultimo.

Mentre ai tempi dei Greci e dei Romani, Talete di Mileto si arricchì stipulando in inverno, quando la domanda era bassa, un'opzione per l'uso dei frantoi in autunno, periodo di massima domanda[13].

La finanza ha sempre rivestito un ruolo centrale nello sviluppo sociale ed economico della civiltà[14]. Caso emblematico è quello dell'avvento della moneta metallica come mezzo convenzionale per acquisto e vendita, verso la fine dell'Alto Medioevo. L'introduzione della moneta metallica segnò il passaggio da un sistema di commercio basato prevalentemente sul baratto, a un sistema innovativo e più efficace. L'uso della moneta ridusse significativamente i costi di transazione rispetto al baratto, favorendo così lo sviluppo dei mercati, portando commercianti dell'epoca a creare nuove modalità organizzative per la produzione e l'intermediazione.

Queste nuove modalità si tradussero da un punto di vista monetario e mercantile nella formazione di un nuovo sistema di pagamento, non fondato esclusivamente sulla moneta ma sulla reputazione "creditizia" degli altri individui che per confermare la loro presunta disponibilità liquida rilasciavano dei documenti denominati "lettere di cambio".

Figura 5 – prima storica lettera di cambio



Fonte: https://bancafucino.it/sito-istituzionale/sala-stampa/fucino-social/linvenzione-della-lettera-di-cambio

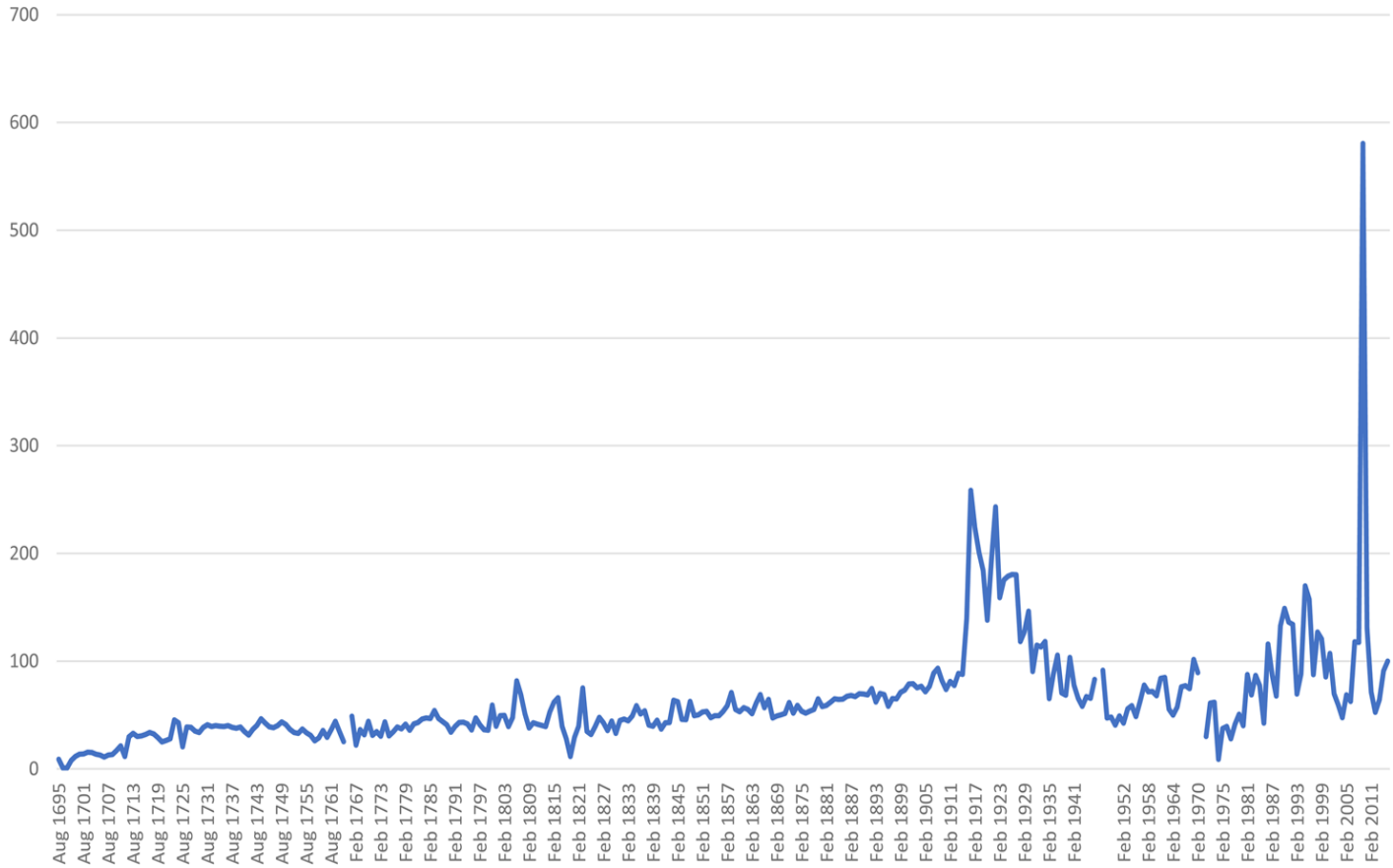
[12] Marco Notari, Derivati finanziari. Il mercato dei derivati e i contratti più diffusi, 2017
[13] https://www.consob.it/web/investor-education/l-uso-dei-derivati-finanziari
[14] https://www.consob.it/web/investor-education/dal-medioevo-all-eta-moderna

Il pagamento della merce avveniva tramite la consegna di queste lettere, il cui rilascio veniva registrato presso “libri contabili” di commercianti, l’acquirente si obbligava al pagamento o restituzione (in caso di prestito) della somma prescritta alla quale si aggiungeva un interesse proporzionale alla lunghezza temporale, misurata dal periodo trascorso tra il rilascio della lettera e l’effettivo pagamento, e al rischio sopportato dal creditore. Questa tipologia di “contratti” segna il passaggio storico da un’economia feudale ad un sistema precapitalistico. Il sistema precapitalistico, attraverso l’utilizzo di “strumenti finanziari”, favorì un’interazione economica molto più ampia, smuovendo interessi politici e sociali molto rilevanti. Uno dei paesi pionieri nell’adozioni di ciò, fu l’Olanda, successivamente seguita dall’Inghilterra; tramite la ideazione di nuove forme di infrastrutture giuridiche e finanziarie.
L’innovazione scaturì dalla scelta del parlamento olandese di istituire la Compagnia Olandese delle Indie Orientali, nata con l’obiettivo di contendere il controllo delle vie commerciali a Spagna e Portogallo; peculiarità della compagnia era la possibilità di raccogliere i capitali necessari tramite una pubblica sottoscrizione aperta a tutti i residenti nel territorio olandese. La Compagnia viene considerata a tutti gli effetti il primo caso di società per azioni a capitale diffuso e rappresenta un caso rilevantissimo, per le implicazioni e le riflessioni attuali che ne si possono ricavare, di successo imprenditoriale. Il successo della società fu talmente elevato e di portata che portò alla nascita di un mercato secondario basato sullo scambio delle azioni della stessa; gli scambi, prima elaborati all’ aperto secondo metodologie informali, raggiunsero un peso elevatissimo in termini di liquidità e portarono alla formazione del “Beurs van Amsterdam”, una delle prime Borse Valori della storia. Fu inoltre istituita la Banca di Amsterdam (1602) specializzata nella conversione monetaria per le diverse monete europee esistenti all’epoca. In Olanda, successivamente, mercati basati sui titoli di debito pubblico e debito privato crebbero talmente tanto da attirare investitori istituzionali (forme comuni d’investimento, istituzioni caritatevoli). Le attività finanziare negoziabili divennero il centro economia in Olanda, facendola diventare lo stato più prospero d’Europa. Le iniziative Olandesi portarono innovazioni di carattere finanziario non irrilevanti, non calcolando gli evidenti limiti del sistema monetario basato esclusivamente sulla presenza di moneta fisica. Un tentativo di soluzione a questo problema fu posto da un economista e finanziarie scozzese di nome John Law.

L’economista inglese trasferitosi in Francia, tentò di attuare una fallimentare proposta di finanza pubblica per risolvere i problemi d’indebitamento della Francia, tramite la creazione della “Banque Générale nel 1716. Istituto incaricato di emettere banconote. E successivamente grazie alla creazione della Compagnie d'Occident, poi rinominata “Compagnie des Indes”, che acquisì il monopolio del commercio delle colonie francesi in Nord America. Le azioni della compagnia venivano vendute in cambio di contanti e titoli di stato, promettendo profitti futuri dalle operazioni coloniali grazie alla “Compagnie des Indes”.

Questo condusse a una frenesia speculativa, con il prezzo delle azioni che salì vertiginosamente. La bolla scoppiò nel 1720, quando gli investitori iniziarono a dubitare della capacità della compagnia di generare i profitti promessi. Conseguentemente il valore delle azioni crollò devastando il mercato azionario, lasciando la Francia in una situazione economica agghiacciante. Questo evento fu soprannominato "La Bolla Del Mississippi"[15]. Parallelamente alle iniziative di Law, nel 1691 a Londra fu istituita la "Bank of England", una delle prima banche commerciali ad operare come società per azioni, che in pochissimo tempo assunse una rilevanza enorme nell'economia britannica, detenuta tutt'ora oggi.

Figura 6 – sviluppo della "Bank of England"



Fonte: https://www.cambridge.org/core/journals/financial-history-review/article/bank-of-englands-profits-across-300-years-wars-financial-crises-and-distribution/D5BE79E81A410115C363E88A7B4FC3F3 Bank of England profits (pre-tax, pre-dividend) 1695–2015, constant 2013 prices, 2015 = 10

[15] https://www.britannica.com/money/Mississippi-Bubble

In seguito a ciò, un successivo passaggio fondamentale nell'evoluzione degli strumenti finanziari si ebbe con la Rivoluzione Industriale. La rivoluzione segnò un punto di svolta decisivo per l'evoluzione del sistema finanziario, modificando radicalmente il modo in cui le imprese raccoglievano capitali, gestivano i rischi e finanziavano le proprie attività. Questo periodo favorì l'emergere del cosiddetto "capitalismo industriale", caratterizzato da un aumento sostanziale della domanda di investimenti e dall'introduzione di strumenti finanziari sempre più sofisticati.

L'adozione di tecniche innovative della contabilità come la partita doppia rappresentò un'innovazione fondamentale, in quanto migliorò la trasparenza e l'efficienza delle transazioni, garantendo un sistema più accurato di registrazione e controllo delle operazioni. L'introduzione di prestiti e obbligazioni governative permise agli Stati di reperire capitali con mezzi diversi rispetto alla tassazione tradizionale, incrementando le risorse destinate alla realizzazione di infrastrutture e progetti industriali.

Il settore bancario sottoposto a notevoli cambiamenti e pressioni per adattarsi, si dotò di strumenti avanzati per la gestione del rischio, sviluppando prodotti quali futures, opzioni e swap, consentendo di mitigare le oscillazioni di prezzo di materie prime, tassi d'interesse e tassi di cambio. Un momento cardine di questa evoluzione fu la fondazione della Borsa di Londra nel 1801, la prima borsa valori regolamentata a livello mondiale. Tale istituzione fornì un'infrastruttura formale e strutturata per la raccolta di capitali tramite l'emissione di azioni e obbligazioni, migliorando l'esigenza di trasparenza e sicurezza rispetto al precedente regime caratterizzato da scambi informali che si svolgevano, ad esempio, nei caffè, la cui mancanza di regolamentazione finiva con l'aumentare i rischi di manipolazione e incertezza. Nonostante le prime norme regolamentari fossero piuttosto rudimentali, la successiva evoluzione normativa e l'introduzione di ulteriori strumenti finanziari derivati hanno consolidato il ruolo della Borsa di Londra come uno dei principali centri finanziari globali. Risulta evidente dall'analisi fin qui esposta, come siano stati effettivamente strumenti finanziari e finanza ad evolversi ed adattarsi ai cambiamenti economici, anche se il legame d'interdipendenza non è poi così univoco

L'ultimo tassello, emblematico dell'evoluzione finanziaria è costituito dall'avvento della digitalizzazione. La digitalizzazione rappresenta senza alcun dubbio il fenomeno più recente ed attuale della nostra analisi; attraverso la capacità di modificare l'approccio con cui i clienti si avvicinano ai prodotti e ai servizi. Con il termine digitalizzazione si intende il processo di conversione dei dati dal formato analogico a quello digitale mentre la trasformazione digitale comprende processi che coinvolgono un insieme di tecnologie in grado di generare innovazione e trasformazione a livello generale. Il 2002 è l'anno cui viene riconosciuto l'avvento di questo fenomeno, che ha indubbiamente sconvolto e modificato profondamente l'intero settore finanziario, favorendo lo sviluppo di strumenti che hanno reso più

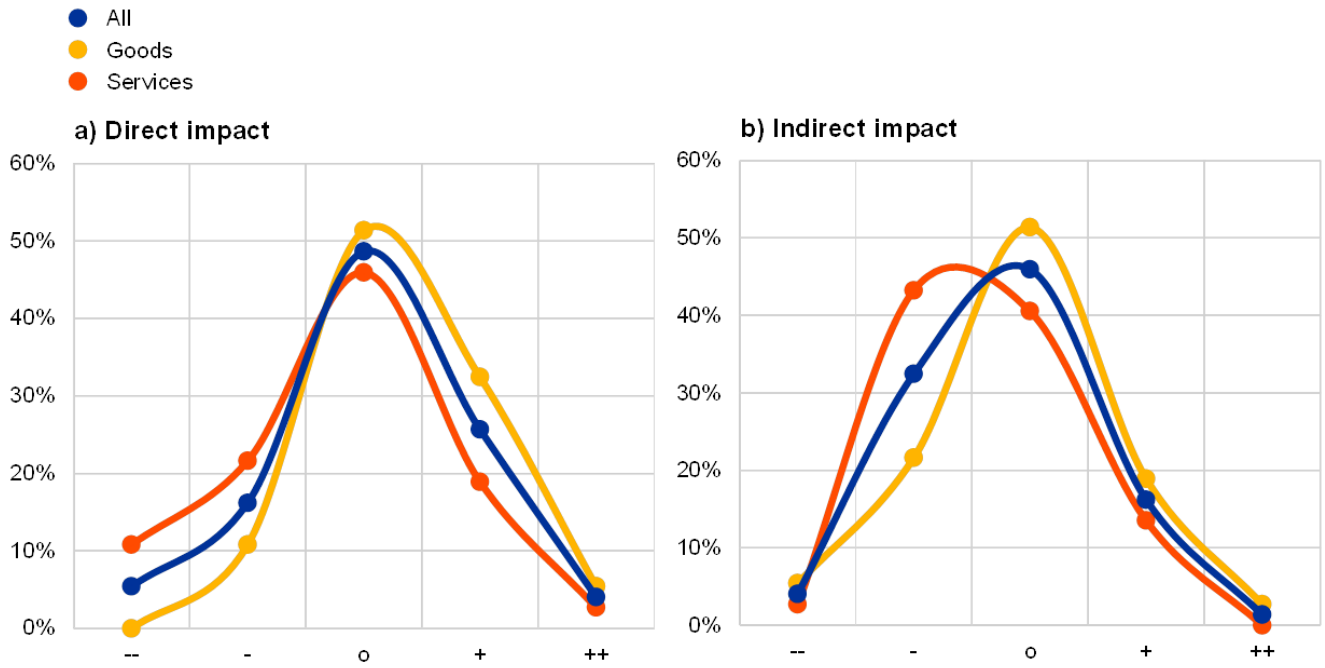
accessibili e convenienti le operazioni bancarie e di investimento. Esempio sono la concezione di innovazioni come

- mobile banking e le piattaforme di trading: permettono ai clienti di poter gestire i propri conti, effettuare transazioni e monitorare i propri investimenti in maniera rapida, comoda ed economica;[16]
- L'adozione di nuovi sistemi finanziari con propri asset: il caso di Bitcoin e della sua blockchain, rappresenta un ulteriore passo verso l'adeguamento a quelle che sono le esigenze contemporanee, sostenibilità, trasparenza e velocità. [17]
- tecnologie emergenti come AI, IoT e robotica: automatizzando processi come la gestione del rischio, l'analisi dei dati e il customer service e migliorando significativamente l'efficienza operativa con conseguente riduzione dei costi.

Tutte queste innovazioni, insieme a moltissime altre, hanno trasformato e stanno trasformando profondamente il nostro modo di vivere e lavorare. Le tecnologie digitali offrono nuove opportunità di crescita economica e miglioramento, questo tuttavia non senza la formazione di sfide significative come:

- gestione e sicurezza dei dati personali
- adattamento del mercato al lavoro
- arginamento dei divari

Figura 7 – analisi dell'impatto finanziario



Fonti: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html

[16] https://www.bancobpm.it/magazine/privati/vita-quotidiana/mobile-banking-la-nuova-frontiera-delle-operazioni-bancarie/
[17] https://www.ibm.com/it-it/topics/blockchain#:~:text=La%20blockchain%20%C3%A8%20un%20libro,asset%20in%20una%20rete%20aziendale.

In definitiva, la relazione simbiotica tra finanza, sviluppo umano ed economico si mostra come elemento costante in tutte le diverse epoche storiche, dimostrando l'importanza di un rinnovamento ed adeguamento costante. Inoltrandoci verso periodi a noi non noti, l'unica certezza che abbiamo, per lo meno in ambito economico, è che la finanza (non per forza la definizione che diamo noi oggi) continuerà ad essere essenziale per lo sviluppo umano.

2.3 CENTRALITA' DELLE ISTITUZIONI FINANZIARIE: EMISSIONE, DISTRIBUZIONE E GESTIONE

Le istituzioni finanziarie non solo influenzano le nostre vite quotidiane, ma convogliano enormi flussi di denaro nella nostra economia. Tutto ciò che avviene nelle istituzioni finanziarie è inoltre oggetto di grandissimo interesse a livello politico, ed orienta le campagne elettorali di molti partiti politici.

Le istituzioni finanziarie sono organizzazioni che svolgono funzioni specifiche all'interno della società, producendo e offrendo servizi finanziari, garantendo il corretto funzionamento del mercato. Senza le istituzioni, non sarebbe possibile trasferire fondi dai risparmiatori a coloro che hanno un'opportunità produttiva d'investimento. Esempio classico di istituzione finanziaria sono le banche, le quali svolgono un ruolo fondamentale nei mercati finanziari poiché grazie alla loro capacità di raccogliere, analizzare e interpretare informazioni finanziarie, possono valutare la solvibilità e il potenziale di crescita di imprese e individui, facilitando così l'allocazione efficiente delle risorse verso investimenti produttivi.

Non a caso l'istituzione principale di ogni sistema economico e finanziario è la banca centrale, un'istituzione pubblica che gestisce la valuta di un paese o gruppo di paesi e controlla l'offerta di moneta, ovvero la quantità di moneta in circolazione. L'obiettivo principale di molte banche centrali è la stabilità dei prezzi. In alcuni paesi la banca centrale è anche tenuta per legge ad agire a sostegno della piena occupazione. Il principale mezzo di cui dispone qualsiasi banca centrale per mantenere stabili i prezzi generali è la capacità di fissare i tassi di interesse, nel quadro della propria politica monetaria. La banca centrale si distingue dalle banche commerciali poiché un singolo individuo non può aprire un conto né richiedere un prestito; inoltre, in quanto organismo pubblico, non ha scopo di lucro. Oltre alla politica monetaria le banche centrali possono svolgere un ampio ventaglio di attività: di solito emettono le banconote e le monete, spesso assicurano il regolare funzionamento dei sistemi di pagamento per le banche e gli strumenti finanziari negoziati, gestiscono le riserve ufficiali e svolgono un ruolo nell'informazione del pubblico in merito all'economia. Le banche centrali contribuiscono anche alla stabilità del sistema finanziario attraverso la vigilanza delle banche commerciali, allo scopo di assicurare che i prestatori non assumano rischi eccessivi.

In Europa questo ruolo è svolto dalla Banca Centrale Europea (BCE), mentre negli USA (United States Of America) questo titolo è ricoperto dalla Federal Reserve System (FED). Tuttavia, le istituzioni finanziarie non si limitano solo alle banche centrali, è infatti innegabile l'esistenza di più tipi di istituzioni finanziarie, quali banche commerciali, società di assicurazione, fondi comuni d'investimento, mercati azionari e così via. I motivi che portano all' esistenza di questo tipo di istituzioni sono molteplici e se non riassunti possono risultare estremamente discorsivi, andando a perdere quali sono le motivazioni concrete per la loro esistenza.

Ecco i principali:

- **la gestione della finanza indiretta:** un sistema di finanziamento in cui il trasferimento di fondi tra risparmiatori e investitori avviene attraverso l'intermediazione di istituzioni finanziarie, come banche commerciali, assicurazioni e fondi comuni di investimento. Nel sistema di finanza indiretta, le istituzioni finanziarie svolgono un ruolo chiave nell'efficientare il flusso di risorse economiche, raccogliendo i risparmi da individui e aziende e canalizzandoli verso soggetti che necessitano di finanziamenti, come imprese e famiglie. Questo perché il sistema economico, lasciato esclusivamente alla finanza diretta, presenterebbe numerosi problemi di efficienza, stabilità e accessibilità. Senza l'intervento di intermediari finanziari, molti individui e imprese non avrebbero accesso ai capitali necessari per investire e sopravvivere, e il sistema finanziario sarebbe più vulnerabile e maggiormente esposto a crisi e inefficienze.
- **la gestione delle asimmetrie informative**: fenomeno che si verifica quando una delle parti coinvolte in una transazione ha informazioni insufficienti sull'altra parte per prendere decisioni corrette, generando due ordini principali di problemi:

1. Selezione avversa: problema che precede la firma del contratto. Si parla di selezione avversa perché a richiedere più attivamente prestiti saranno sempre i soggetti maggiormente a rischio; si verifica quando una delle parti coinvolte in una transazione ha informazioni superiori rispetto all'altra parte, il che può portare a decisioni sfavorevoli per la parte meno informata.
2. Azzardo morale: si verifica dopo che è avvenuto lo scambio di risorse finanziarie, quando chi ha emesso titoli può avere motivi per nascondere informazioni e cimentarsi in attività che potrebbero essere indesiderabili dal punto di vista dell'acquirente dei titoli.[18]

Per contrastare la selezione avversa, le istituzioni conducono approfondite analisi del merito creditizio, impongono obblighi di trasparenza nella divulgazione delle informazioni finanziarie e forniscono servizi di consulenza per ottimizzare la valutazione del rischio da parte degli investitori. Al fine di limitare l'azzardo morale, implementano contratti di prestito con meccanismi di incentivazione volti ad allineare gli interessi di mutuatari e prestatori, esercitano un monitoraggio continuo sulle attività dei debitori, introducono strumenti di gestione del rischio come franchigie e coassicurazione e rafforzano le strutture di governance e i controlli interni. L'insieme di queste misure è finalizzato a migliorare l'efficienza allocativa del credito e garantire la stabilità del sistema finanziario.

[18] The Journal of Finance Volume 41, Issue 2 p. 501-513 Article
Moral Hazard and Adverse Selection: The Question of Financial Structure MASAKO N. DARROUGH, NEAL M. STOUGHTON June 1986

- **incertezza nei mercati**: si riferisce alla impossibilità per gli operatori finanziari di prevedere con accuratezza futuri andamenti economici, prezzi delle attività finanziarie o condizioni di mercato a causa della mancanza di informazioni complete o della variabilità di eventi futuri. Questa incertezza può derivare da vari fattori, tra cui instabilità politica, cambiamenti nelle politiche economiche, disastri naturali e fluttuazioni di mercato; esempi concreti sono rappresentati da eventi come la pandemia del 2020-2021, la crisi finanziaria globale del 2007-2008, dispute commerciali internazionali e perfino guerre (caso dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia). Anche in questo contesto le istituzioni finanziarie svolgono un ruolo vitale nel mitigare l'incertezza, attraverso una serie di strategie sofisticate e ben integrate.

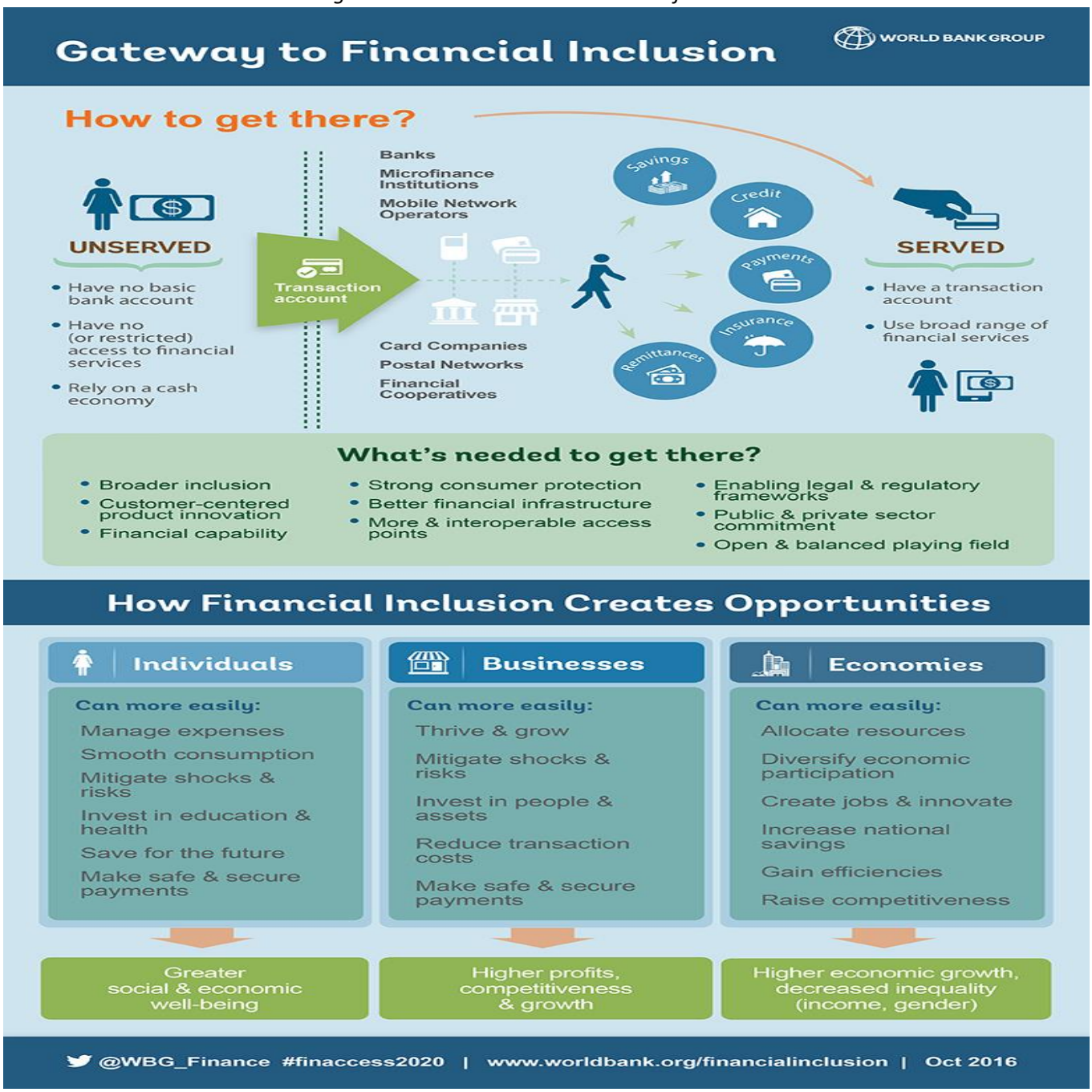
Un esempio pratico dell'importanza delle istituzioni per il mercato finanziario è dato dalla creazione Chicago Board Of Trade (CBOT) nel 1848, uno delle più antiche borse di scambio di futures. Adoperava principalmente contratti su prodotti agricoli, la cui funzione principale era aiutare agricoltori e consumatori di materie prime a gestire i rischi legati alle fluttuazioni dei prezzi, fornendo un mezzo per fissare i prezzi futuri e ridurre l'incertezza. Permettendo di avere la possibilità di pianificare meglio le proprie operazioni e, quantomeno, di allievare i rischi dovuti ad eventi come variazioni climatiche.[19] Nonostante la distanza nel tempo la CBOT è un esempio lampante della imprescindibilità delle istituzioni nel mercato: di come esse aiutino i consumatori, garantendogli tutela contro incertezze e offrendogli mezzi di pianificazione maggiormente efficaci.

Proprio l'elemento dell'inclusione è considerato dal World Bank Group, un'istituzione internazionale adoperata nell'assistenza finanziaria per i paesi in via di sviluppo, come elemento cardine per la diminuzione della povertà e l'incremento nella ricchezza collettiva. Includere finanziariamente significa dare l'opportunità ad individui ed associazioni di poter attingere a prodotti finanziari che siano utili per i loro scopi ed economicamente accessibili.

[19] https://www.britannica.com/money/Chicago-Board-of-Trade

Nel conseguimento di questo obiettivo la World Bank è particolarmente attiva, l'approccio di questa istituzione si basa su cinque pilastri interconnessi tra di loro:[20]

Figura 7 – Processo verso l'inclusione finanziaria



Fonte: https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2016/10/04/gateway-to-financial-inclusion

[20] https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview#2

- Pilastro 1: il primo pilastro contiene una serie di strategie come:

  programmi di valutazione di inclusione del settore finanziario, con i quali esaminano in maniera periodica i gradi di accesso ai finanziamenti, la loro sostenibilità, la diversità dei fornitori e le politiche nazionali

  - strategie nazionali di inclusione, assistenza per la progettazione ed implementazione di piani d'azione nazionali per raggiungere gli obbiettivi di inclusione
  - supporto infrastrutturale e misurazione dati, ovvero sostegno per il miglioramento di infrastrutture e di sistemi di misurazione.
- Pilastro 2: si preoccupa dell'assistenza tecnica diretta per attuare riforme politiche specifiche per prodotti o fornitori che beneficiano segmenti non serviti, questo attraverso strategie come:
  - Creazione di prodotti innovativi focalizzati sui non serviti: aiutare i clienti a condurre ricerche appropriate per organizzare meglio la progettazione e la fornitura di prodotti e servizi per le fasce di domanda non servite.
  - Tecniche di rafforzamento della concorrenza tramite incentivi all'entrata in determinati settori: Azioni di supporto alle riforme normative e di supervisione che mirano a favorire l'accesso e garantire condizioni di parità per banche e fornitori non bancari.
  - Introduzione di nuovi fornitori per i non serviti: incentivazione dell'ingresso di fornitori destinati a PMI o individui non serviti.
- Pilastro 3: si occupa della protezione dei consumatori finanziari, protezione motivata in quanto complemento essenziale all'inclusione finanziaria, con l'obiettivo di garantire che l'inclusione apporti benefici ai consumatori (soprattutto a quelli nuovi) e non li esponga a potenziali danni. Tutto tramite strategie mirate per:

  a) Privacy e protezione dei dati: assistenza tecnica per aiutare i paesi ad adattarsi ai possibili rischi derivanti da fintech e strumenti finanziari digitali

  b) Offerta di diagnostiche: aiuto nell'esecuzione di esami diagnostici completi per la protezione dei consumatori finanziari, valutando quadri legali, istituzionali e pratiche di mercato

  c) Comunicazione e Trasparenza: spinta ed agevolazione nella divulgazione e nell'accessibilità di informazioni o fatti chiave per un insieme crescente di prodotti altrimenti difficilmente reperibili
- Pilastro 4: si occupa dell'analisi della capacità finanziarie; la capacità finanziaria indica la capacità di un individuo o gruppo di agire nel proprio interesse finanziario, nei limiti delle loro condizioni economiche e sociali
- Pilastro 5: si occupa della finanza, esaminata dalla prospettiva delle PMI. In particolare, esamina l'offerta di credito per queste tipologie di aziende, e sostengono politiche che facilitino lo sbocco ai finanziamenti per queste tipologie.

Si evince come le istituzioni finanziarie siano essenziali per il mantenimento di una stabilità economica. Migliorano l'efficienza finanziaria, supportano investimenti produttivi e forniscono una vasta gamma di servizi che aiutano sia individui che imprese a raggiungere i loro obiettivi. Senza, la crescita economica e l'innovazione sarebbero gravemente ostacolate. In sostanza le istituzioni si consolidano come "pilastri" indispensabili per un'economia sostenibile e inclusiva. La loro capacità di adattarsi li rende fondamentali per il raggiungimento di un progresso economico e sociale.

3. LA KNOW YOUR CUSTOMER RULE: PROFILAZIONE COME STRUMENTO DI ANALISI DI RISCHIO E RENDIMENTI

3.1 SPIEGAZIONE DELLA KNOW YOUR CUSTOMER (KYC)

Il tema del trattamento e dell'acquisizione dei dati è estremamente vitale per la tutela dei consumatori, non sono pochi i casi di aziende, anche di grosse dimensioni come Facebook, Google e Tik Tok, che sfruttano, accumulano e persino rubano dati sensibili da milioni di persone.
Queste fattispecie rientrano nell'ambito legale del "furto di dati". Il furto di dati è l'archiviazione o il trasferimento illegale di informazioni personali, riservate o finanziarie; informazioni che includono password, codice software o algoritmi, nonché tecnologie o processi proprietari. Il furto di dati è considerato una grave violazione della sicurezza e della privacy, con conseguenze potenzialmente gravi per individui e organizzazioni[21]. Tendenzialmente il furto di dati è attuato da determinati soggetti che vogliono ottenere informazioni sensibili per venderle o usarle per realizzare un furto d'identità, riciclaggio di denaro e frodi; tutto è possibile perché, se rubate sufficienti informazioni, questi soggetti possono accedere a numerosi servizi e strumenti finanziari attuando azioni tipo:

- accedere ad account protetti;
- ottenere carte di credito usando il nome della vittima;
- altri modi per utilizzare l'identità della vittima a proprio vantaggio.

Per cercare di contrastare tali crimini, le istituzioni finanziarie adottano tecniche e processi KYC, acronimo di Know Your Customer. KYC è l'insieme di alcune procedure che devono essere attuate da specifici istituti e professionisti per obbligo di legge. Queste procedure servono per acquisire dati certi e informazioni sull'identità di utenti e clienti, e costituiscono un obbligo legale in quanto necessarie per rispettare le nuove direttive europee antiriciclaggio[22]. L'identificazione e la verifica dei clienti, o processi Know Your Customer (KYC), sono una parte vitale delle attività di antiriciclaggio di denaro (AML - Anti-Money-Laundering) delle istituzioni finanziarie, il cui sviluppo è stato incentivato sensibilmente negli ultimi dieci anni visto il ruolo vitale che svolge. Il processo KYC è anche una parte molto visibile delle attività bancarie per i clienti delle

[21] https://www.kaspersky.it/resource-center/threats/data-theft
[22] https://www.intesa.it/che-cose-il-kyc-e-perche-adottarlo/

istituzioni finanziarie, la funzionalità del processo KYC ha implicazioni significative per la soddisfazione del cliente, aumentando ulteriormente la sua importanza.
Non a caso, determinate categorie, come intermediari bancari e finanziari, professionisti, revisori legali e notai ed avvocati, sono obbligate a verificare l'identità del cliente ed acquisire informazioni che aiutino a valutare il rischio di riciclaggio o finanziamento alla criminalità.
Ma queste procedure possono avere grosse utilità anche per altri settori come:

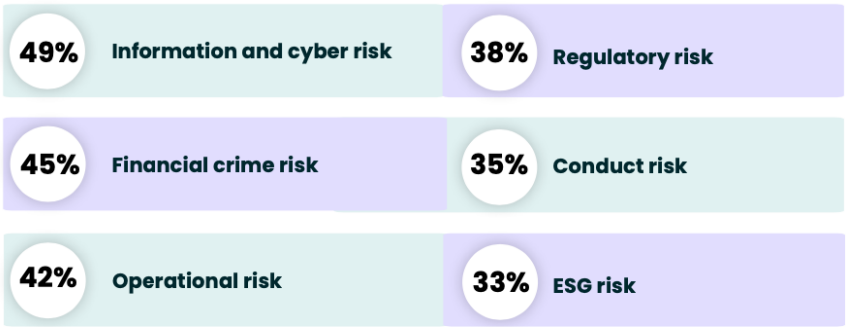
- settore della energia, in cui viene utilizzato per verificare se potenziali partner possono soddisfare le esigenze aziendali; una compagnia petrolifera che cerca di collaborare con un fornitore di veicoli e servizi, potrebbe ad esempio eseguire il KYC per assicurarsi che il partner abbia la capacità e le credenziali necessarie per la partnership;
- settore farmaceutico, viene utilizzato da agenzie di regolamentazione e forze dell'ordine per garantire che le aziende rispettino gli standard di protezione degli interessi sanitari dei consumatori. Un esempio è la Food and Drug Administration che utilizza il KYC per verificare quali aziende sono idonee a fare affari con compagnie farmaceutiche o sono approvate per la produzione di farmaci.

Per essere conformi alle regolamentazioni internazionali le procedure KYC devono necessariamente essere implementate all'inizio di qualsiasi rapporto con un nuovo cliente. Il tema della sicurezza dei dati è diventato talmente rilevante che nel 2018, alcune istituzioni americane, tra cui la Federal Reserve, hanno denunciato l'esigenza per alcune banche e compagnie di migliorare le proprie capacità nel tracciare e identificare attività sospette, tramite l'adozione di sistemi di riconoscimento sempre più sofisticati come AI e altre tecnologie di riconoscimento digitale.
La prima spinta verso questa soluzione si ebbe nel 2020, quando una pandemia fermò l'economia globale nell'arco di poche settimane, forzando un cambiamento sia nel comportamento criminale che nella capacità delle istituzioni finanziarie di interagire con i loro clienti. Furono quindi evidenziate diverse aree del processo KYC che necessitavano e necessitano ancora di sviluppo critico. Secondo un report, Deloitte Regulatory Outlook 2021, a causa della situazione instabile nel mondo, i crimini finanziari sono aumentati. Con l'avanzare della tecnologia, il cybercrime diventa più vario e rintracciare i criminali è più complicato a causa dell'anonimato offerto da Internet[23].
Con l'aumento del cybercrime, i processi online delle istituzioni finanziarie sono diventati un obiettivo comune degli attacchi informatici, rendendo vitale la sicurezza delle informazioni e la sicurezza informatica; dal punto di vista dei clienti, il passaggio ai canali online li ha spinti a passare dalle filiali tradizionali al banking online. Non a caso, da uno studio condotto da Fenergo, una delle principali organizzazioni operante nel campo dei processi KYC, è risultato che il contrasto dei crimini finanziari rappresenta una priorità per il 45% dei partecipanti al sondaggio.

---

23 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/risk/The%20new%20era%20for%20KYC%20processes.pdf

Figura 8 – suddivisione percentile del rischio



Fonte: KYC in 2022: A Final Frontier for Digital Transformation in Financial Services. Research by Fenergo

Inoltre, secondo un altro sondaggio condotto da Signicat nel loro studio pubblicato "The Battle to Onboard 2020: The Impact of COVID-19 and Beyond", il 41% dei clienti in Europa non è stato in grado di aprire nuovi conti bancari o servizi a causa delle restrizioni portate dalla pandemia e della mancanza di canali digitali attualmente offerti dalle loro banche. Questo ha aperto la porta a un pensiero innovativo e alla necessità di una trasformazione digitale nel mercato KYC. Dimostrazione è la sostituzione dei documenti fisici con ID digitali, permettendo ai clienti di presentare i loro documenti di identità virtualmente. Le normative e il rispetto delle procedure KYC emergono quindi come requisito imprescindibile per istituzioni e aziende che trattano dati sensibili dei propri clienti, rispettando queste procedure le istituzioni sono in grado di mantenere una solida reputazione, andando così ad evitare possibili problemi legali dovuti alla mancanza di affidabilità. Oltre ciò, l'obiettivo principale di queste procedure è identificare e verificare l'identità dei clienti prima che essi entrino in una relazione d'affari, mediante la raccolta e l'analisi dei dati dei clienti, come nome, indirizzo, data di nascita e documenti di identificazione, risultando cruciali per il mantenimento del sistema finanziario globale e per la prevenzione di attività illegali.

Figura 9 – Processo di Identificazione del Cliente

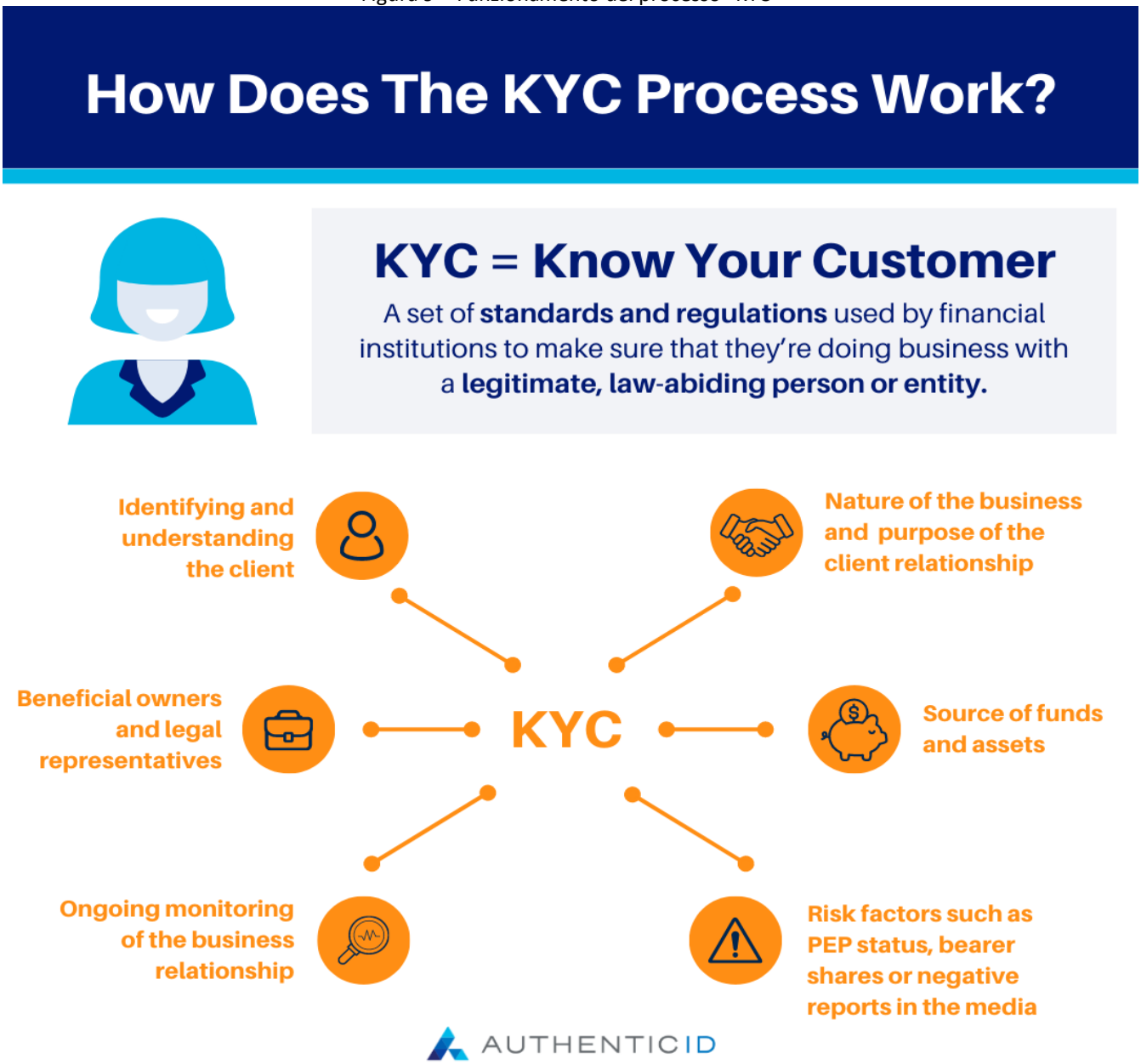
Fonte: https://www.thalesgroup.com/en/markets/digital-identity-and-security/banking-payment/issuance/id-verification/know-your-customer

Un importante calo nell'uso della valuta cartacea ha fatto sì che fondi illeciti venissero trasferiti utilizzando criptovalute e portafogli online. Con l'aumento del crimine informatico, i processi online delle istituzioni finanziarie sono diventati un bersaglio comune degli attacchi informatici, rendendo così vitale sia la corretta gestione delle informazioni sia la sicurezza informatica. Tutti questi fattori hanno avuto un impatto significativo sulle istituzioni finanziarie, diminuendo la loro capacità di eseguire valutazione accurate dei clienti in conformità con gli standard normativi AML. Queste problematiche hanno rappresentato una premessa per le banche di sviluppare ulteriormente i loro processi KYC in modo da divenire più orientati al cliente, e per tenere il passo sia con l'attività criminale sia con i continui cambiamenti del mondo.

3.2 METODOLOGIA DI PROFILAZIONE DEI CLIENTI

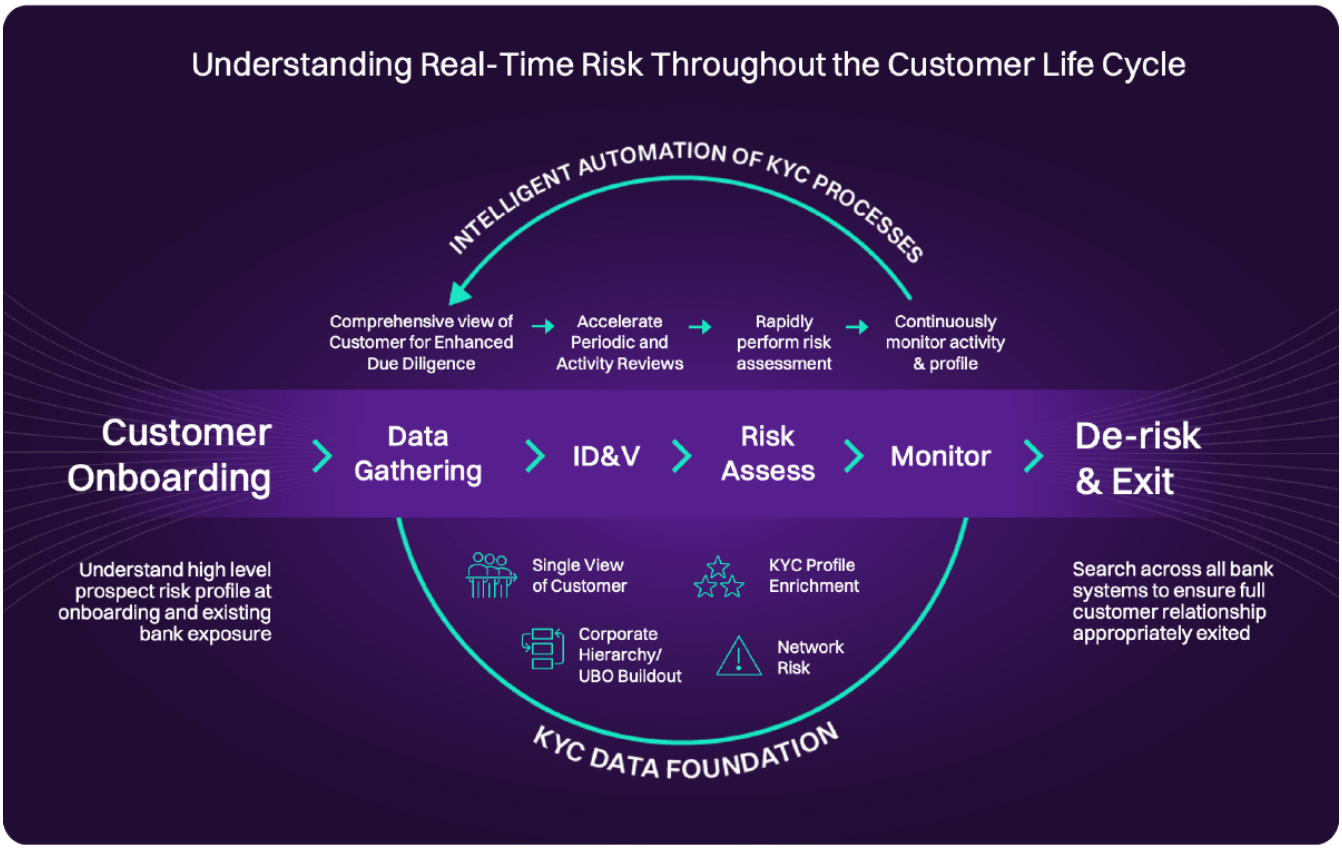
Effettuare procedure KYC non significa svolgere attività investigative di spessore o richiedere informazioni non congruenti con la prestazione eseguita.

Figura 9 – Funzionamento del processo "KYC"



Fonte: https://www.authenticid.com/glossary/know-your-customer-kyc/

Figura 10 – analis del ciclo vita del consumatore



Fonte: https://www.quantexa.com/resources/understanding-kyc-in-banking-and-finance/

Le procedure KYC rappresentano un'opportunità per le aziende di assicurarsi che i loro clienti rispettino determinate caratteristiche (caratteristiche di mercato ricercate dall'azienda nella segmentazione) e per accertare che essi non siano coinvolti in attività criminali, evitando possibili conseguenze legale. Nel momento in cui un'azienda si trova di fronte ad un nuovo cliente, essa deve necessariamente raccogliere le informazioni necessarie affinchè il cliente possa essere definito come sicuro. In caso di impossibilità di verifica, l'azienda è costretta adover adottare ulteriori misure per verificare l'identità del cliente prima di fare affari con loro.
Il processo KYC di un'azienda generalmente include:

a. Raccolta di informazioni personali dai clienti (documenti KYC).
b. Verifica di tali informazioni rispetto a un database di attività fraudolente note, persone o organizzazioni (verifica KYC).
c. Mantenimento dei registri del processo di verifica (conformità KYC).

Affinché le procedure raggiungano il loro scopo, il processo deve essere sia efficace che efficiente. Un KYC efficace garantisce che le aziende comprendano veramente i loro clienti, mentre un KYC efficiente minimizza l'onere sia per i clienti che per le istituzioni. I requisiti chiave includono robuste procedure di identificazione dei clienti, uso di tecnologia avanzata per la verifica dei dati, monitoraggio continuo delle transazioni e conformità normativa. Il processo KYC segue generalmente le seguenti fasi:

1. Onboarding dei clienti: le istituzioni si occupano di raccogliere dati personali come nome, indirizzo, data di nascita e documenti d'identità,

garantendo la sicurezza delle informazioni, in un secondo momento viene effettuata una prima analisi del rischio valutando fattori come professione, fonte di reddito e tipo di transazioni.

2. due diligence del cliente (cdd): la verifica dell'identità è centrale e include il controllo dei documenti e lo screening per individuare persone politicamente esposte (pep).
3. monitoraggio continuo: le transazioni vengono costantemente monitorate e le informazioni dei clienti aggiornate periodicamente, questo permette di individuare attività sospette e, se necessario, rivedere il livello di rischio associato all'account.
4. due diligence rafforzata (edd): per i clienti ad alto rischio, vengono effettuate verifiche aggiuntive, come la raccolta di documentazione supplementare o l'assegnazione di un punteggio di rischio.
5. gestione del rischio: i conti vengono classificati in base al rischio, con una documentazione dettagliata che garantisce trasparenza e conformità alle normative.
6. processo di uscita: quando un cliente chiude un conto, è necessario che esso segua una procedura rigorosa, per proteggere i dati ed impedire la divulgazione di informazioni private.[24]
7. reportistica e mantenimento dei registri: fondamentale il mantenimento di registri completi riguardo aspetti come identità dei clienti, valutazioni del rischio e monitoraggio delle transazioni; tutto ciò per garantire conformità normativa e trasparenza.
8. consapevolezza e formazione: I dipendenti dovranno ricevere formazione continua sulle normative KYC, sugli aggiornamenti normativi e sulle procedure di segnalazione di attività sospette, per garantire che le regole vengano applicate in maniera efficiente.
9. innovazione tecnologica e miglioramento costante: l'uso di tecnologie avanzate, come machine learning e intelligenza artificiale, può migliorare l'efficienza e la precisione delle procedure KYC, riducendo errori manuali e accelerando i processi.

Il processo è centrale, soprattutto a livello bancario, per garantire che i clienti siano reali e non pratichino comportamenti rischiosi possibilmente dannosi per la banca nel suo insieme. Il processo KYC non è un procedimento unico, ma rappresenta un impegno continuo verso la comprensione e gestione dei rischi associati alle relazioni con i clienti. È essenziale che le istituzioni finanziarie trovino un equilibrio tra un'analisi approfondita e l'esigenza di fornire un'efficiente customer experience per il consumatore.

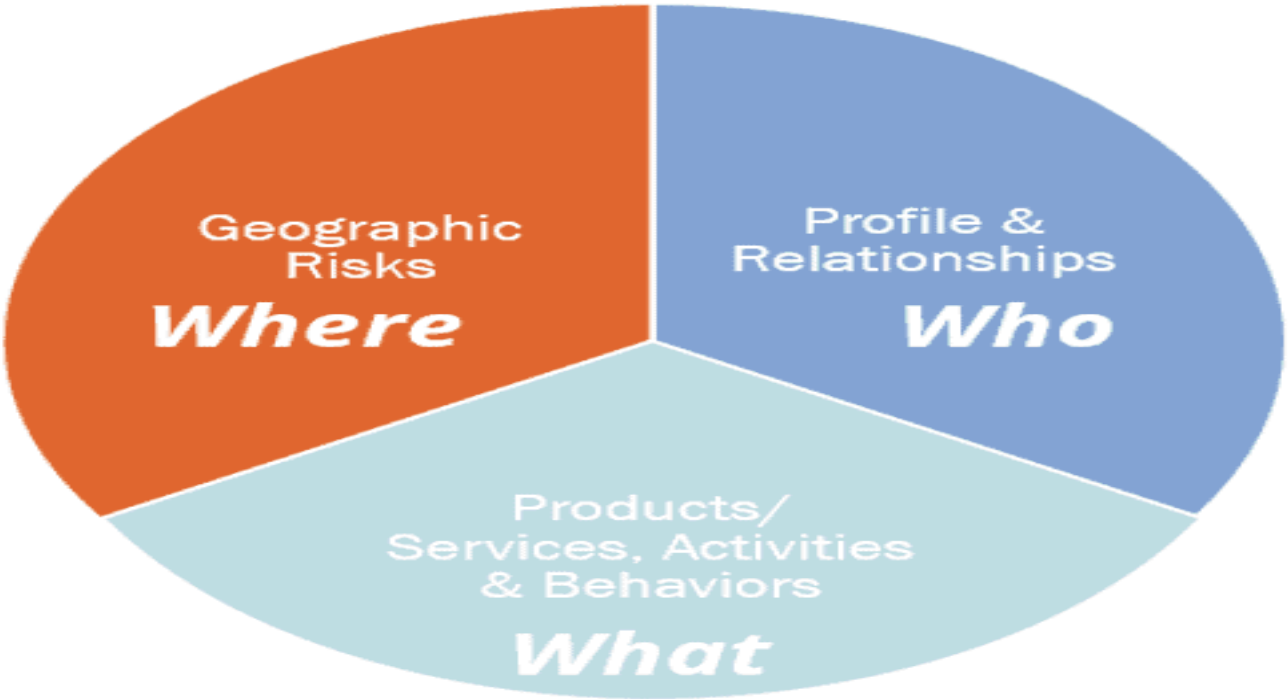
[24] https://www.quantexa.com/resources/understanding-kyc-in-banking-and-finance/

3.3 PROFILAZIONE COME SOLUZIONE DI ANALISI E PREVISIONE DEL RISCHIO

Uno degli aspetti che rende cruciale e vantaggioso l'utilizzo di processi KYC è sicuramente la possibilità di poter gestire ed analizzare il rischio legato ad ogni singolo cliente. Le varie istituzioni ed aziende si trovano di fronte alla necessità di identificare e mitigare i rischi associati ai loro clienti, garantendo allo stesso tempo conformità alle normative. Primo passo da compiere è la raccolta di dati dettagliati sui clienti. Questi dati possono includere informazioni personali, storici di transazioni, comportamenti di spesa e altre attività finanziarie. L'analisi di questi dati per mezzo di algoritmi avanzati, consente di individuare schemi e tendenze che potrebbero indicare potenziali rischi, come attività sospette o comportamenti anomali. La capacità di raccogliere e analizzare questi dati in modo efficace è fondamentale per la creazione di profili di rischio accurati. Un profilo di rischio è una descrizione di qualsiasi insieme di rischi, che possono riguardare l'intera organizzazione, una parte di essa o essere definiti diversamente. [25]

Obiettivo chiave nell'elaborazione di un profilo di rischio è quello di sostenere un processo decisionale efficace in condizioni di incertezza. Evidenziando chiaramente dove esistono esposizioni a rischio elevate, le aziende possono gestirle ed evitare azioni che porterebbero il livello di rischio a livelli non supportabili. Un profilo di rischio ben costruito aiuta a considerare rischi futuri ed emergenti, permettendo di sviluppare piani di contenimento di tale quando necessario.

Figura 11 – Elementi della gestione del rischio



Fonte: https://alessa.com/blog/elements-of-customer-risk-products-services-activities-and-behaviors/

[25] https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Maintaining-a-Risk-Profile.pdf

Uno degli elementi senza alcun dubbio più d'impatto, per una profilazione del rischio efficace è l'utilizzo di algoritmi avanzati e tecniche di analisi dei dati. Questi permettono di analizzare notevoli quantità di dati e identificare schemi e tendenze che potrebbero evidenziare potenziali rischi. Un esempio molto diffuso è l'applicazione di algoritmi di clustering per la segmentazione dei clienti in gruppi di categorie simili. Il clustering è una tecnica di machine learning sviluppata e creata per raggruppare dati/soggetti in base alla loro similarità reciproca[26].
Le banche utilizzano tali algoritmi per identificare gruppi di clienti con comportamenti identificabili come a rischio elevato, grazie a questi algoritmi sono in grado di identificare clienti con comportamenti sospetti o illeciti, esponendo maggiore controllo e attenzione su specifici gruppi che potrebbero manifestarli.
Parallelo al clustering per diffusione ed utilizzo è l'uso di modelli predittivi di rischio. I modelli predittivi appaiono come centrali nella profilazione del rischio, consentendo ad aziende ed organizzazioni di individuare possibili o probabili rischi futuri basandosi su una serie di dati storici.
Riconoscono schemi o eventi che possono condurre a possibili scenari di rischio; le valutazioni vengono svolte tramite l'utilizzo di diverse tecniche di analisi dei dati come:

- analisi di regressione: utilizzata per prevedere il valore di una variabile in base al valore di un'altra variabile, [27]spesso utilizzata per prevedere la probabilità di default su un prestito basandosi sulla storia finanziaria di un cliente;
- modelli di classificazione: assegna a ciascuna entità il risultato che considera più appropriato. Il risultato è il valore previsto determinato dal modello di classificazione[28]. Viene utilizzato per classificare i dati in diverse categorie. Un esempio di ciò avviene con le transazioni che vengono identificate come regolari o fraudolente;
- alberi decisionali: questo tipo di struttura crea una rappresentazione facile da interpretare del processo decisionale, consentendo a diversi gruppi all'interno di un'organizzazione di comprendere meglio il motivo per cui è stata presa una decisione. In sostanza aiutano a prendere decisioni, analizzando l'impatto di vari fattori sul rischio[29].

[26] https://developers.google.com/machine-learning/clustering/overview
[27] https://www.ibm.com/it-it/topics/linear-regression

[28] https://www.ibm.com/docs/it/db2/11.1?topic=steps-testing-classification-models

[29] https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0210236

Queste tecniche sono implementate attraverso un processo articolato; per risultare efficaci, il primo step è la raccolta dei dati storici rilevanti per la valutazione del rischio considerato. Vale a dire raccogliere una vasta gamma di informazioni come storici delle transazioni, dati demografici dei clienti e indicatori economici esterni. Questi dati devono essere accurati e completi per costruire un modello predittivo affidabile.
Una volta raccolti, i dati devono essere preparati per l'analisi attraverso un pre-processo che prevede la pulizia dei dati, la gestione dei valori mancanti, la normalizzazione e selezione delle caratteristiche rilevanti. Il pre-processo è essenziale per eliminare eventuali anomalie e garantire la coerenza e correttezza dei dati in modo da essere utilizzabili per analisi. Senza dati chiari e ben strutturati non si può procedere all'addestramento del modello.
L'addestramento avviene utilizzando dati storici. In questa fase, si applicano specifici algoritmi per identificare schemi e tendenze che possono essere utilizzati per fare previsioni sui rischi futuri. Durante l'addestramento, i parametri del modello vengono regolati per migliorare l'accuratezza delle previsioni, cercando di trovare il giusto equilibrio per evitare problemi di overfitting che è ciò che avviene quando un modello funziona molto bene sui dati di addestramento ma male sui nuovi dati.
Dopo l'addestramento, il modello viene validato. Questo passaggio prevede il test del modello su un dataset separato per valutare le sue prestazioni e assicurarsi che possa generalizzare bene su dati non visti. La validazione aiuta a identificare eventuali problemi e a garantire che il modello sia robusto e affidabile prima della sua implementazione effettiva.

Una volta validato, il modello viene implementato in un contesto reale.
Questo è il momento in cui il modello entra in produzione e inizia a fare previsioni in situazioni operative. Ovviamente, il lavoro non si esaurisce così; Il monitoraggio continuo delle prestazioni del modello è fondamentale. Attraverso il monitoraggio, vengono eseguiti aggiustamenti basati sui feedback ricevuti e sulle condizioni mutevoli dell'ambiente operativo. Questo assicura che il modello rimanga efficace e aggiornato nel tempo.
Questi modelli trovano applicazione in numerosi ambiti pratici. Ad esempio, nel rilevamento delle frodi, i modelli possono analizzare i modelli di transazione per segnalare attività sospette in tempo reale, aiutando a prevenire le frodi prima che si verifichino. Le istituzioni finanziarie utilizzano questi modelli per prevedere i movimenti del mercato e valutare i potenziali rischi per i loro portafogli di investimento, migliorando così la gestione del rischio di mercato. La loro rilevanza è notevole perché per l'appunto essi garantiscono un'opportunità di prevenzione del rischio, eliminando o per lo meno facilitando le reazioni di fronte a rischi imprevisti.[30]
Nonostante i numerosi vantaggi offerti dai modelli predittivi, un aspetto cruciale è garantire che nei modelli non siano presenti bias nei dati storici. Evidenziando nuovamente quanto una selezione attenta dei dati e audit regolari dei risultati siano vitali per l'attendibilità di questi modelli.

[30] https://www.trigyn.com/insights/roadmap-implementing-predictive-analytics

La trasparenza è un altro elemento chiave: è necessario fornire spiegazioni chiare su come i modelli prendono decisioni, requisito essenziale per conformità regolatoria e per mantenere la fiducia dei clienti. Inoltre, la protezione dei dati personali utilizzati nell'addestramento del modello deve essere garantita, assicurando la conformità alle normative sulla protezione dei dati, come il GDPR. Infatti, come evidenziato in una pubblicazione di Bernard Harcourt intitolata “Against prediction: Profiling, policing and punishing in an actuarial age”. Il professore giurista e sociologo, rispettivamente alla “Columbia University” e al “École des hautes études en sciences sociales “evidenzia come i principali problemi nell’utilizzazione di determinati sistemi di profilazione risiederebbe nella premessa secondo la quale le persone reagiscono in maniera razionale e logica a stimoli esterni ed opportunità[31].
Viene dunque evidenziato chiaramente come l'uso di sistemi avanzati di profilazione del rischio possa aiutare le organizzazioni a comprendere meglio i propri clienti e a mitigare l'incertezza e i rischi associati. I vantaggi offerti da una profilazione accurata superano i costi, poiché permettono di evitare asimmetrie informative e di prendere decisioni più ponderate. Grazie a tecnologie avanzate e tecniche di analisi dei dati, le aziende possono creare profili di rischio dettagliati e affidabili, migliorando la gestione del rischio e la conformità alle normative.

[31] Bernard E. Harcourt. Against prediction: profiling, policing, and punishing in an actuarial age. Chapter 4. University of Chicago Press, [2007]

3.4 PROFILAZIONE COME STRUMENTO DI ANALISI E PREVISIONE DEI RENDIMENTI

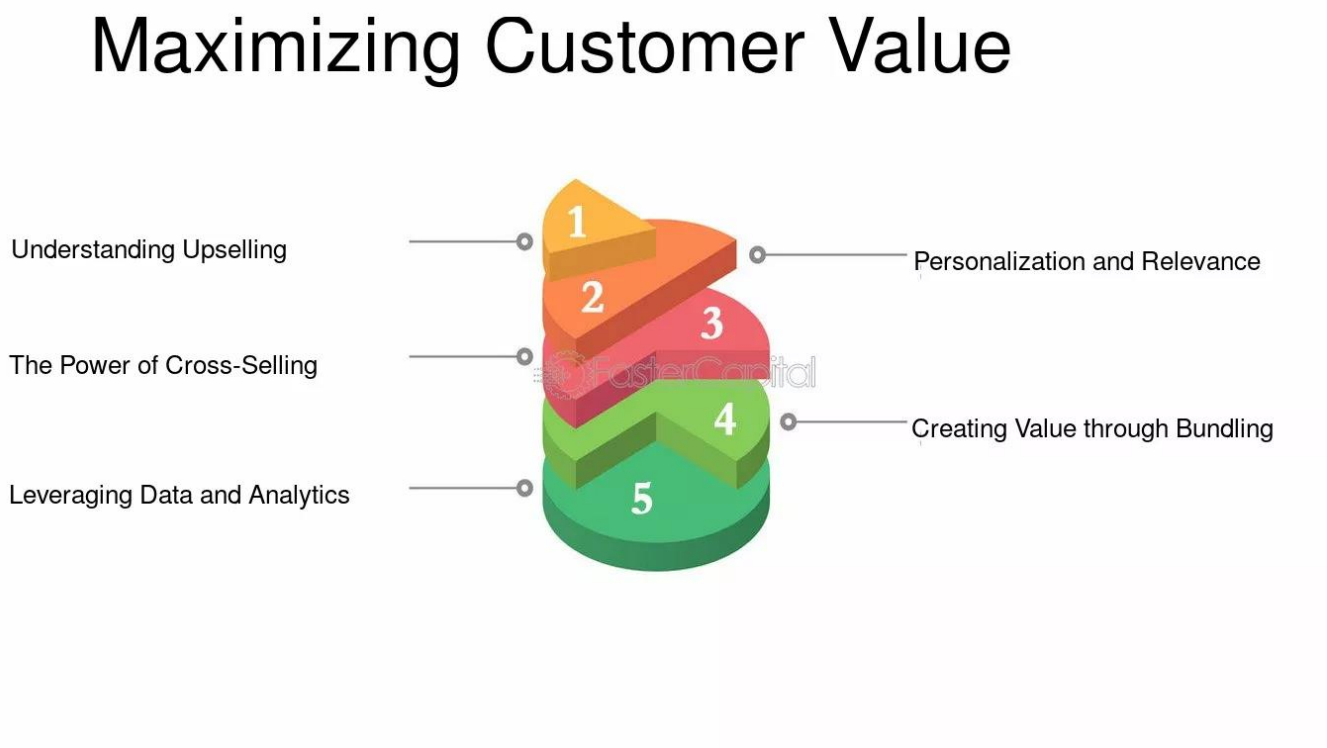
Alla stregua delle considerazioni fatte per l'analisi del rischio, i processi KYC sono significativi anche per quanto riguarda l'analisi e la previsione dei rendimenti di singoli consumatori e di gruppi. Con l'immensità di dati disponibili oggi giorno, organizzazioni in moltissimi settori si sono concentrate nell'analisi di questi dati per ottenere vantaggi competitivi sui rivali.

3.4.1 SVILUPPO ED IMPLEMENTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI ANALISI: LA TECNICA DI DATA MINING

Fino a poco tempo fa le aziende utilizzavano numerosissimi team di analisti con lo scopo di visionare autonomamente i dati a disposizione, ovviamente tutto ciò avveniva in maniera inefficiente, vista l'impossibilità, anche per un numero vastissimo di persone, di far fronte alla vastità e varietà di dati disponibili e necessari affinché l'analisi siano attendibili. Questo problema è stato risolto dall'incredibile evoluzione dei sistemi computerizzati, che diventando sempre più potenti e precisi nel calcolo e nell'elaborazione dei dati, hanno permesso un'analisi nettamente più approfondita. Il diffondersi del fenomeno ha condotto alla formazione e al consolidarsi di principi di data science e di tecniche di data mining nelle varie organizzazioni. Il data mining è una tecnica di analisi assistita da computer utilizzata per elaborare ed esplorare grandi insiemi di dati. Senza alcun dubbio lo sviluppo ed il successo di queste tipologie di tecniche è stato un passaggio fondamentale nell'analisi e nella comprensione dei dati, delineando un incremento netto nell'efficacia e nell'efficienza con cui le aziende riescono a costruire un profilo utente, una strategia o qualsiasi altra informazione essenziale. Con gli strumenti e i metodi di data mining, le organizzazioni sono in grado di scoprire schemi e relazioni nascoste nei loro dati, trasformandoli da dati grezzi in conoscenza pratica. Le aziende utilizzano queste conoscenze per risolvere i problemi, analizzare l'impatto futuro delle decisioni aziendali e aumentare i margini di profitto.
Il termine stesso data mining finisce col risultare improprio e fuorviante ,infatti questa tecnica non è mirata al estrarre o minare dati; ma al contrario, laddove è già presente una grande quantità di dati, ne estrae il significato o ne ricava conoscenze preziose che non sarebbero state individuate altrimenti.[32] Non è un caso che il data mining venga tendenzialmente applicato nella gestione delle relazioni con i consumatori, l'obiettivo è quello di ridurre le perdite e massimizzare il valore atteso dei singoli consumatori, ma può avere anche moltissime altre applicazioni.
Per esempio, il settore finanziario applica queste tecniche per la valutazione dei "credit score" ovvero un determinato punteggio che rimanda all'affidabilità creditizia di un individuo o di un'azienda, come abbiamo visto nel precedente capitolo. Molti dei principali rivenditori, come Walmart ed Amazon, applicano il data mining in tutta la loro attività, dal marketing alla gestione della catena di fornitura. Molte aziende si sono differenziate grazie all'applicazione dei principi di data science, arrivando perfino al punto di evolversi in vere e proprie società di data mining.

[32] https://aws.amazon.com/it/what-is/data-mining/

Figura 12- Massimizzazione del valore per il consumatore



Fonte: https://fastercapital.com/topics/maximizing-customer-value.html

3.4.2 L'URAGANO KATRINA ED IL SUCCESSO DI WALMART: ESEMPIO DI APPLICAZIONE DELL'ANALISI DATI

Un esempio straordinario dell'applicazioni dei concetti e dei principi di data science è sicuramente il caso di Walmart:

Nel 2004 l'uragano Frances, un ciclone tropicale estremamente inteso, minacciò di colpire le coste della florida che si affacciavano sull'Atlantico. A Bentonville, Arkansas, i dirigenti di Walmart decisero che la situazione offriva una grande opportunità per una delle loro più recenti innovazioni basate sui dati: la tecnologia predittiva.

Una settimana prima che la tempesta toccasse terra, Linda M. Dillman, responsabile delle informazioni di Walmart, spinse il suo staff a formulare previsioni basate su quanto era accaduto quando l'uragano Charley colpì alcune settimane prima. Supportata dai trilioni di byte di dati storici dei clienti memorizzati nel data warehouse, sentiva che l'azienda poteva "iniziare a prevedere cosa sarebbe accaduto, invece di aspettare che ciò accada," come lei stessa disse. (Hays, 2004).

In questo scenario le tecniche di data mining potevano essere utili per prevedere moltissime eventualità, come l'aumento delle vendite delle casse d'acqua o delle vendite delle torce sempre pre-uragano.

Tuttavia, la scoperta di aumenti logicamente intuibili, come per l'appunto l'aumento delle vendite delle casse d'acqua, non comporta alcun vantaggio significativo. Sarebbe molto più vantaggioso ed utile per l'azienda scoprire modelli che siano al di fuori della semplice intuizione logica. Questo e ciò su cui si concentrarono le analisi di Walmart, che grazie all'enorme mole di dati derivante dal precedente uragano, riuscì a scoprire aumenti della domanda per prodotti inaspettati, andando così ad assicurarsi di avere le merci necessarie per far fronte all'aumento previsto.

Gli analisti di Walmart scoprirono che dei biscotti ovvero i "Pop-Tarts" alla fragola, avrebbero visto la propria domanda aumentare fino a sette volte di più rispetto a quella

normale e che il prodotto che veniva acquistato maggiormente prima di un uragano erano le birre.
Il caso di Walmart è il perfetto esempio di come l'acquisizione di dati sulle abitudini dei propri clienti, possa aiutare ad ottenere rendimenti maggiori grazie ad una gestione più efficiente.

3.4.3 SPECIFICITA' E LOGICA DELLE TECNICHE DI ANALISI

L'utilizzo di queste tecniche permette inoltre di dare risposta ad alcune domande intrinseche e vitali per aziende, istituzioni ed imprese. Le principali domande a cui risponde sono:

- Quale tipologia di clienti genera più profitti?
- È rilevante la differenza tra clienti profittevoli e clienti normali?
- Chi sono i miei consumatori e come posso descriverne le caratteristiche?
- Esistono particolari tipi di consumatori particolarmente convenienti?
- Quanti ricavi posso prevedere di estrarre da questo specifico cliente o gruppo?

Iniziamo col dire che l'analisi dei dati disponibili può chiaramente definire quali clienti sono più profittevoli attraverso una semplice indagine nei database. Utilizzando strumenti di indagine standard, è possibile recuperare un insieme di record di clienti dai database, ordinandoli per importo delle transazioni o altri indicatori di redditività. In aggiunta verifiche di ipotesi statistiche possono confermare la differenza di valore tra i clienti profittevoli e quelli medi, fornendo una probabilità che la differenza non sia dovuta al caso.
Oltre a identificare i clienti più profittevoli, per disporre di una comprensione migliore è fondamentale descriverne le caratteristiche comuni, estratte utilizzando tecniche di esaminazione del database e riassunte da statistiche. Andando ancora più in profondità, potrebbe risultare necessario determinare quali caratteristiche distinguono i clienti profittevoli da quelli non profittevoli. Questo è il compito della data science, che utilizza tecniche di data mining per trovare schemi automatizzati nei dati storici, producendo modelli predittivi di redditività applicabili ai nuovi clienti.
L'uso di tecniche di data mining permette di analizzare i record storici dei clienti e generare modelli predittivi di redditività. Questi modelli, costruiti sui dati storici, possono essere applicati ai nuovi clienti per generare previsioni accurate.

Tuttavia, è giusto enfatizzare un principio importante della data science, ovvero che il data mining è un processo con fasi abbastanza complesse e che vanno ben comprese. Alcune di queste vengono svolte tramite l'applicazione di tecnologie informative, come la scoperta e la valutazione automatizzata di schemi nei dati, mentre altre richiedono principalmente creatività, conoscenza del business e buon senso. La comprensione del processo nel suo intero risulta decisiva nel momento della strutturazione di progetti di analisi, trasformando intuizioni guidate dal caso in un'analisi più sistemata e visionabile.
Una delle fasi più importanti è quella della profilazione, anche nota col termine "definizione comportamentale" che ha il compito di individuare caratteristiche tipiche di soggetti, gruppi e popolazioni. La profilazione viene spesso utilizzata per stabilire

abitudini comportamentali per applicazioni di rilevamento delle anomalie, come la rilevazione di frodi e il monitoraggio delle intrusioni nei sistemi informatici, conoscendoli tipo di acquisti che una persona effettua tipicamente con una carta di credito, possiamo determinare se una nuova transazione con la carta corrisponde o meno a quel profilo. Possiamo usare il grado di discrepanza come punteggio di sospetto ed emettere un allarme se è troppo alto. [33]
Possiamo quindi confermare e sottolineare come la profilazione non sia solo uno strumento tecnico, ma una componente strategica vitale per il successo aziendale. Attraverso un'analisi approfondita dei dati e l'implementazione di modelli predittivi, le aziende possono non solo ottimizzare i profitti ma anche migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti. Adottare queste tecniche significa trasformare dati grezzi in preziose informazioni, permettendo decisioni più informate e strategie mirate. In una realtà sempre più competitiva, la capacità di anticipare le esigenze dei clienti e rispondere prontamente alle loro aspettative può fare la differenza tra successo e fallimento. La sfida non è solo tecnologica ma anche etica, garantendo che l'uso dei dati rispetti la privacy e la fiducia dei clienti. Investire in queste competenze significa prepararsi a un futuro dove i dati guideranno ogni aspetto delle operazioni aziendali, trasformando le opportunità in risultati concreti e sostenibili.

3.5 ANALISI DELLE TECNICHE KYC; BENEFICI E COSTI

Abbiamo già constatato come le tecniche KYC siano centrali per le istituzioni e le organizzazioni finanziarie, non esclusivamente per esigenza di tutela delle istituzioni stesse ma anche come strumento di protezione per consumatori ed investitori che si affidano ad esse. Infatti, le innovazioni tecnologiche continue, che caratterizzano l'epoca recente, generano numerosissime opportunità di sviluppo di questi processi. Questo sviluppo seppur possa risultare come facoltativo, è vitale per limitare i criminali finanziari dal poter compiere uno scenario decisamente ampio di crimini.
Le banche devono essere in grado di reagire prontamente di fronte a queste possibili situazioni. Reazioni che appaiono attuabili solo nel caso in cui queste entità siano in grado di ottenere dati aggiornati sui propri clienti. Per ottenerli, è necessario che vengano adottate tecnologie più moderne, in modo da permettere l'instaurazione di processi interattivi per la raccolta di dati totalmente automatizzati che permettano e concedano a chi di dovere, di effettuare investigazioni, per elementi sospetti, con la giusta diligenza ed accuratezza.

Inoltre, nei casi in cui si sia esposti a lavori caratterizzati da un alto volume ripetitivo di attività, per esempio nell'online banking, diventa ancor più essenziale per ottenere i massimi vantaggi economici dal punto di vista del costo. L'automazione dei processi KYC, quindi, conduce a significativi vantaggi economici, delegare compiti ripetitivi a questi sistemi riduce i costi operativi e le risorse necessarie, permettendo alle banche di scalare facilmente la gestione di grandi volumi di dati senza incombere in un aumento

[33] Foster Provost & Tom Fawcett. Data Science For Business. What You Need to Know About Data Mining and Data- Analytic Thinking. O'Reilly (2013)

proporzionale dei costi, situazione tipica quando le operazioni vengono svolte manualmente.
Inoltre, le soluzioni automatizzate possono essere scalate facilmente per gestire volumi di dati crescenti senza incrementare proporzionalmente i costi operativi.
Se questo non dovesse bastare, utilizzare processi KYC automatizzati e costantemente aggiornati migliorerebbe il livello della customer experience dei consumatori, assicurando che ogni fase di interazione sia fluida e pratica. L'automatizzazione può essere sfruttata per evitare sondaggi ed interazioni forzate con i clienti, visto che i dati vengono analizzati e comparati automaticamente, evitando di fatto spiacevoli conversazioni per i clienti. I dati vengono utilizzati anche nella scelta tra varie soluzioni commerciali, potendo confrontare le possibili soluzioni sulla base di dati concreti come, per esempio, il numero di vendite, adeguandole eventualmente sulla base delle esigenze specifiche dei clienti.[34]
Per esempio, in passato l'esigenza del documento d'identificazione fisico rendeva le pratiche di acquisizione dei nuovi clienti molto dispendiose per clienti ed istituzioni, sia da un punto di vista di tempo sia a livello strettamente economico, concludendosi inevitabilmente in una customer experience negativa e, in alcuni casi, all'abbandono del processo stesso.
Con il passaggio da documenti fisici a digitali, le istituzioni sono state in grado di offrire ai propri clienti un procedimento di acquisizione e registrazione molto più veloce e fluido, andando ad eliminare l'esigenza di incontri fisici. Le istituzioni sono quindi state in grado di conoscere i propri clienti allo stesso modo, restando conformi con le normative AML e al tempo stesso risparmiando tempo e denaro. Per ricapitolare, l'automazione e l'uso di tecnologie avanzate permettono alle banche di gestire in modo più efficace e a costi ridotti i processi KYC, migliorando al contempo l'accuratezza e la velocità delle operazioni.

34
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/risk/The%20new%20era%20for%20KYC%20processes.pdf

3.5.1 SUPERAMENTO DEGLI OSTACOLI ALLA CONFORMITA': RIFORMULAZIONE DEI MODELLI KYC-AML

Nel corso degli anni sono stati proposti numerosi modelli innovativi per migliorare la conformità KYC-AML tramite la creazione di una utility (infrastruttura comune) condivisa tra le banche, tale utility aveva lo scopo di ridurre i rischi, migliorare l'efficacia e l'efficienza operativa, e offrire una visione completa del comportamento dei clienti. I modelli proposti includono la creazione di:

- sistemi condivisi di raccolta e condivisioni di dati statici, di informazioni tra le banche membri, andando a migliorare i processi di registrazione ed acquisizione, e mantenendo le informazioni KYC e AML aggiornate.
- utility di analisi delle transazioni AML, basata sui dati a livello di transazione criptati in una soluzione analitica consentendo notevoli capacità di monitoraggio e screening delle transazioni. Riducendo così di gran misura il rischio di attività non conformi alle normative AML
- utility AML completamente esternalizzata, sistema che aiutava le banche ad eseguire soluzioni per migliorare le operazioni AML in maniera più mirata.

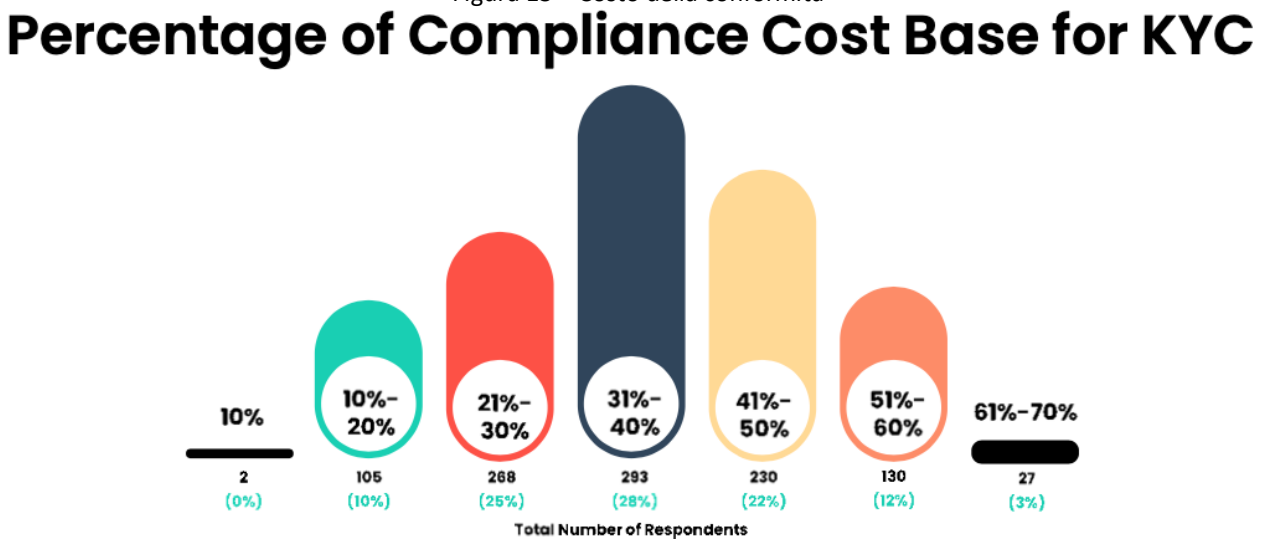
Nonostante i benefici potenziali di tali modelli, molti tentativi di creare utility AML sono falliti. I motivi di tali fallimenti spaziano dall' impossibilità per le parti di avere obbiettivi allineati, alla difficoltà nel rispettare le regole sulla privacy personale e sullo sfruttamento dei dati, fino alla creazione di modelli di utility troppo complessi che andavano ad annullare qualsiasi vantaggio possibile per gli elevati costi di esecuzione. Sicuramente il problema più di spessore per le banche fra quelli elencati è quello della privacy e dello sfruttamento dei dati; infatti, operazioni di carattere internazionale complicano molto le attività delle banche a livello legale, mettendole di fronte a moltissimi requisiti di diverse giurisdizioni.
Le complicanze legate alla privacy dei dati e alla sicurezza devono essere affrontate con rigore. È fondamentale per le istituzioni implementare solide misure di protezione dei dati, inclusi protocolli di crittografia avanzati e rigorose politiche di accesso ai dati, per garantire che le informazioni sensibili dei clienti siano protette contro accessi non autorizzati e violazioni di sicurezza.

3.5.2 L'IMPATTO ECONOMICO ED IL RISULTATO DELLA CONFORMITA'

Certamente, seppur necessaria, l'implementazione di misure rigorose per la privacy dei dati e la sicurezza comporta costi significativi per le banche. Questi costi includono l'acquisizione e l'implementazione di tecnologie avanzate di crittografia e sistemi di sicurezza per proteggere i dati sensibili dei clienti. Le spese operative aumentano con l'adozione di politiche di accesso rigorose e la necessità di monitoraggio continuo per prevenire accessi non autorizzati e violazioni di sicurezza. Inoltre, la collaborazione con le autorità di regolamentazione richiede investimenti per garantire la conformità con le normative, che spesso comportano costi amministrativi e legali significativi. Le banche devono inoltre investire nella formazione continua del personale per mantenere aggiornate le competenze degli operatori sulle migliori pratiche e sulle nuove minacce

emergenti, che rappresenta un ulteriore onere finanziario.[35] Tentare di gestire questo tipo di oneri è una vera e propria sfida per moltissime istituzioni, anche perché bisogna tenere in considerazione che le normative AML sono in costante evoluzione e modifica. Secondo alcuni studi per almeno un terzo delle banche, l'implementazione di processi KYC rappresenta il 31-40% del budget totale per la conformità normativa. Mentre esaminando un gruppo più piccolo, per la precisione pari ad un quinto, la spesa arriva a toccare il 41-50% del budget.

Figura 13 – Costo della conformità



Fonte: KYC in 2022: A Final Frontier for Digital Transformation in Financial Services. Research by Fenergo

Oltre ad avere un impatto economico notevole sull'economia delle istituzioni, le valutazioni societarie ed aziendali richiedono alle compagnie che le eseguono un tempo elevatissimo. Infatti, solo per esaminare una singola società ed azienda, il tempo stimato di valutazione si aggira in un periodo che va dai 31 ai 60 giorni. Per un quinto delle compagnie il periodo si eleva fino a toccare i 150 giorni. I costi in termine societari per effettuare queste valutazioni oscillano intorno ai 1500$ e 3500$ per valutazione. Per fare un esempio, una banca che registra ed acquista 10.000 nuovi clienti, sarebbe costretta a pagare una somma intorno ai 35 milioni di dollari.[36]

[35] https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/a-kyc-aml-utility-driving-scale-efficiency-and-effectiveness

[36] KYC in 2022: A Final Frontier for Digital Transformation in Financial Services. Research by Fenergo

3.5.3 I PROBLEMI DELLA NON CONFORMITA': LO SCANDALO 1MDB

Dalle analisi precedenti, molti potrebbero pensare quindi, che per le banche sia più conveniente non rispettare le normative, Ma questa sarebbe una scelta sbagliata, un esempio delle conseguenze che le decisioni di non conformarsi possono portare, è il caso eclatante riguardante un fondo d'investimento chiamato 1MDB.

Nel 2021 un ex primo ministro Malesiano fu condannato per aver trasferito, dal fondo 1MDB (1Malaysia Development Berhad) di cui lui era presidente, circa 731 milioni di dollari. Quei soldi secondo molte fonti furono usati per corrompere politici, finanziare la sua campagna elettorale, le sue spese private e perfino le costose abitudini della moglie. Ovviamente il primo ministro non fu l'unico a beneficiare del fondo, in quello che a detta di molti è uno degli scandali finanziari più grandi ed importanti della storia. Le autorità hanno stimato che tra il 2009 e il 2014 furono dirottati 4,5 miliardi di dollari del fondo verso conti bancari offshore e società di comodo, molte delle quali legate al finanziere malese Jho Low, ora latitante, che ha aiutato a fondare 1MDB.
Il riciclaggio effettuato da 1MDB tra il 2009 e il 2012 rimase incontestato fino al 2015, quando la giornalista britannica Clare Rewcastle-Brown, che gestiva il sito web Sarawak Report, ricevette 227.000 documenti trapelati che dettagliavano la profondità della frode. L'agenzia anticorruzione malese (MACC) iniziò quindi le sue indagini ed era in procinto di emettere un mandato di arresto per il primo ministro Najib agì. Quando Najib licenziò il procuratore generale che stava guidando l'indagine, destituì il vice primo ministro, e altri quattro ministri che avevano sollevato lo scandalo. Gli uffici del MACC furono perquisiti e quattro funzionari arrestati.
Il governo di Najib si rifiutò anche di collaborare con le indagini negli Stati Uniti, a Singapore e in Svizzera. Nel 2016, il procuratore generale nominato da Najib dichiarò che il primo ministro era stato assolto da ogni illecito e disse che la questione era stata completamente risolta. Per fortuna non tutti erano convinti dell'innocenza del primo ministro e nel 2018 periodo di rielezione, il politico Mahathir Mohamad dichiarò di volersi candidare contro Najib. Vinse il partito di Mahathir e il primo ministro Najib fu messo sotto processo. Attualmente Najib deve affrontare 42 accuse in cinque processi separati e rischia tanti anni di prigione. Il secondo processo è sicuramente il più rilevante, nel quale ricevette ben 25 accuse riguardanti il presunto flusso di 731 milioni di dollari di fondi 1MDB nei suoi conti bancari, caso che è ancora in corso.
L'AmBank, banca malesiana che gestiva il fondo, fu multata per 700 milioni di dollari per non essere stata in grado di eseguire controlli di conformità adeguati. Nonostante la multa sia quella che faccia più scalpore, il più grande costo è sicuramente il danno permanente alla reputazione e quello per rimediare.[37]
Gli esempi storici di frodi e riciclaggio di denaro, come il caso appena citato, evidenziano l'importanza cruciale di processi KYC efficaci. Il mancato rispetto delle normative può portare a gravi conseguenze legali, finanziarie e reputazionali per le istituzioni coinvolte. Pertanto, l'adozione di tecnologie avanzate non è solo una necessità operativa, ma anche una responsabilità morale e legale per garantire un

[37] https://www.theguardian.com/world/2018/oct/25/1mdb-scandal-explained-a-tale-of-malaysias-missing-billions
https://www.reuters.com/article/us-malaysia-politics-1mdb-ammb-idUSKBN2AQ1XF/

sistema finanziario più sicuro e trasparente.
È innegabile quindi che mentre i costi e le sfide legate all'implementazione dei processi KYC possono sembrare elevati, i benefici in termini di sicurezza, efficienza e conformità superano di gran lunga gli svantaggi. Le istituzioni finanziarie devono e dovranno necessariamente evolversi e adattarsi per proteggere sé stesse e i loro clienti in un panorama digitale in continua trasformazione.

3.6 CASE STUDY; EVIDENZE EMPIRICHE DELLA KYC

In base alle constatazioni precedenti appare evidente come in ambito finanziario, la maggioranza delle organizzazioni si siano trovate di fronte a sfide ed ostacoli nell' introdurre processi KYC per rispettare le normative AML. Cionondimeno il tipo di sfide, la loro difficoltà e le possibili soluzioni dipendono da una molteplicità di fattori, tra cui la regolamentazione locale, le infrastrutture tecnologiche disponibili e le dinamiche economiche e sociali specifiche di ciascun mercato. È quindi innegabile che le pratiche KYC siano profondamente influenzate dal contesto geografico e normativo in cui vengono implementate. Infatti, molte delle idee a livello globale per combattere il crimine finanziario si basano sull'esigenza di creare un complesso normativo globale il più uniforme possibile.
Anche perché i casi di crimini dovuti all'inefficienza di controlli adeguati sono decisamente elevati, e non tralasciabili in quanto il loro impatto non si limita ad inficiare sulla regione geografica in cui avviene ma tendenzialmente danneggia il contesto economico globale nel suo complesso. Uno degli scandali che hanno avuto maggiore impatto a livello mondiale, è stato sicuramente quello di HSBC. una istituzione bancaria multinazionale con sede a Londra, Regno Unito. La banca è stata fondata nel 1865 e opera in oltre 60 paesi in tutto il mondo. HSBC è una delle più grandi banche al mondo per totale attivo, e svolge un ruolo di rilievo nell'industria bancaria. Nel 2012, le autorità statunitensi indagarono la multinazionale perché sospettata di essere coinvolta in attività di riciclaggio di denaro e una serie di altri crimini finanziari. La maggiore accusa contro la banca fu quella di non aver implementato adeguati controlli per prevenire il riciclaggio di denaro e i crimini correlati.
Le prove dimostrano che HSBC aveva trasferito miliardi di dollari in fondi illeciti attraverso i suoi conti, inclusi denaro proveniente da cartelli della droga e organizzazioni terroristiche. La banca è stata anche accusata di aver violato le sanzioni statunitensi contro paesi come l'Iran e il Sudan. In risposta alle accuse, HSBC è stata oggetto di numerose indagini da parte delle autorità di regolamentazione e delle forze dell'ordine. Sempre nel 2012 raggiunse un accordo di sospensione dell'azione penale con le autorità statunitensi, in cui accettò di pagare una multa e di implementare riforme per prevenire futuri crimini finanziari.

Le indagini sulle attività di HSBC non terminarono lì e la banca fu costretta ad affrontare ulteriori multe e sanzioni. Nel 2013, la banca raggiunse un nuovo accordo con il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti, accordandosi per pagare una multa di 1,9 miliardi di dollari e di implementare ulteriori riforme, rispetto a quelle previste nel 2012 per prevenire crimini finanziari.[38]
Lo scandalo ebbe conseguenze significative per la banca e i suoi stakeholder. Le sanzioni finanziarie e le conseguenze legali rappresentarono un pesante impegno finanziario per la banca, in aggiunta un impatto negativo lo ebbero pure la reputazione e le prestazioni finanziarie della banca. In seguito allo scandalo, HSBC subì un contraccolpo da parte di clienti ed investitori, facendo crollare il prezzo delle sue azioni. La banca per rimediare fu sottoposta ad importanti e complesse sfide regolamentari, insieme a critiche da parte dei legislatori e del pubblico. La banca fu multata con una sanzione di 1.9 miliardi di dollari, ai quali si aggiunsero 665 milioni per il pagamento di penali civili. Secondo alcune fonti come il giornale "The Guardian" e la compagnia di broadcasting "BBC", la banca avrebbe riciclato una cifra complessiva intorno agli 881 milioni di dollari per i cartelli della droga del Mexico e della Colombia[39].

Nonostante il clamoroso scandalo del 2012, la multinazionale britannica non imparò a pieno la lezione. Avvicinandoci a periodi decisamente più recenti, nel 2021 la banca fu nuovamente sanzionata per un totale di 64 milioni di pound. L'accusa dei legislatori britannici era l'incapacità del gigante finanziario di conformarsi in maniera accettabile alle normative AML. Il Financial Conduct Authority (FCA) dichiarò che l'inefficacia delle procedure di sicurezza della banca erano già state segnalate numerose volte. L'inefficacia delle procedure secondo l'FCA, si estese per un periodo di otto anni; dal 2010 fino al 2018. Per precisione, il legislatore dichiarò che i problemi principali furono il monitoraggio inadeguato degli scenari di riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo fino al 2014 e la scarsa valutazione del rischio dei nuovi scenari dopo il 2016. Il rapporto della FCA su HSBC cita svariati esempi di controlli inadeguati, tra cui il mancato riconoscimento di attività sospette sul conto di un direttore di costruzione, che ricopriva un ruolo di primo piano in una banda criminale che cercava di rubare milioni di sterline attraverso la creazione di aziende fittizie. La persona ha ammesso la propria colpevolezza per frode ed è stata incarcerata. HSBC ha inoltre fallito nel rilevare un cliente incarcerato per contrabbando di sigarette nel Regno Unito, condannato a pagare 1,2 milioni di sterline. Secondo il report del FCA, HBSC era colpevole del mancato rilevamento di grandi quantità di attività sospette. [40]

[38] https://www.learnsignal.com/blog/hsbc-money-laundering/#:~:text=HSBC%20Scandal%3A%20A%20Glaring%20Oversight,corporate%20responsibility%20and%20ethical%20standards.

[39] https://www.theguardian.com/business/2012/dec/11/hsbc-fine-prosecution-money-laundering

[40] https://www.bbc.com/news/business-68138476

Continuando sulla scia dell'incapacità di rilevare operazioni sospette, agli inizi del 2024 la HBSC ricevette una sanzione di 57.4 milioni di sterline. La banca, anche in questo caso, fu multata dalla Banca d'Inghilterra per il verificarsi di seri fallimenti nelle sue misure di protezione dei depositi dei clienti.

La ripetitività dei fallimenti di HSBC nel conformarsi alle normative nonostante i numerosi richiami e sanzioni, solleva domande sulla cultura aziendale e sul livello di attenzione riservato dalla leadership alla compliance. Se questo si rivelasse vero, dimostrerebbe la necessità di un cambiamento culturale all'interno di grandi istituzioni finanziarie come HSBC, dove l'attenzione al profitto sembrerebbe aver prevalso sull' eticità e la conformità. Non a caso, una delle principali cause dei fallimenti di governance nelle aziende, inclusa HSBC, è spesso legata a una cultura aziendale debole, dove l'etica e la responsabilità sono trascurate a favore di risultati a breve termine e guadagni immediati. Quando la leadership aziendale non dà priorità all'integrità e alla conformità normativa, i dipendenti possono sentirsi autorizzati a ignorare le regole per raggiungere obiettivi commerciali, contribuendo a gravi scandali come quello di HSBC. Non a caso un report condotto proprio dal HBSC Global Research dimostra e convalida quanto affermato.[41] Secondo questo articolo, valutazioni dell'efficacia delle attività dirigenziali di amministrazione risultano come fattore determinante per migliorare le performance delle compagnie e per ridurre e prevenire l'eventualità di fallimenti. Un'amministrazione, per ottenere risultati deve avere ben chiaro e preciso il proprio ruolo ed obiettivo, gestendo allo stesso tempo rischi reali e possibili. L'efficacia dell'amministrazione dipende principalmente dalla dinamica di squadra e dalla propensione a comportamenti collettivi, ponendo attenzione agli aspetti qualitativi che determinano più distacco operativo.[42]
Nonostante sia probabile che la multinazionale britannica non rispetti appieno le caratteristiche elencate, sono presenti aziende che le rispecchiano. Infatti, A differenza di HSBC, che ha mostrato gravi lacune nella gestione del rischio,
BNP Paribas rappresenta un esempio virtuoso di come un approccio proattivo possa fare la differenza. BNPP è una banca leader in Europa con una forte presenza a livello internazionale, presente in 63 paesi con circa 183.000 collaboratori, di cui oltre 145.000 in Europa. Il Gruppo detiene posizioni chiave nelle sue tre divisioni operative:

- Commercial, Personal Banking & Services
- Investment & Protection Services
- Corporate & Institutional Banking (CIB)

Le divisioni operative di BNPP sono organizzate in modo da promuovere la cooperazione tra le linee di business: un approccio globale e congiunto consente di soddisfare le esigenze dei loro clienti per accompagnarli in una relazione di lungo periodo. La banca sembra quindi rispettare i criteri posti dallo studio di HBSC.[43]

[41] https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/sustainability/reviewing-board-effectiveness

[42] https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/sustainability/reviewing-board-effectiveness

[43] https://www.bnpparibas.it/it/chi-siamo/

Tuttavia, non è solo per questo che si differenzia, infatti la BNPP è stata la vincitrice del "Celent Model Risk Manager 2022 Award", che premia le migliori pratiche nell'uso della tecnologia in diverse aree critiche per il successo nella gestione del rischio nella finanza, come gestione del rischio operativo, gestione del rischio incrociato e nella lotta contro i crimini finanziari. In particolare, la banca ha vinto il premio nella categoria "Legacy and Ecosystem Trasformation" per aver implementato una utility chiamata "One KYC", con l'obiettivo di raccogliere, conservare ed archiviare informazioni e documenti essenziali per l'acquisizione e gestione dati dei clienti.
Questa innovazione permette a BNPP di semplificare e migliorare i processi di onboarding e ricertificazione dei clienti. Questa piattaforma centralizzata consente un efficiente riutilizzo delle informazioni KYC di clienti abituali in tutto il gruppo BNP Paribas a livello globale. L'utility garantisce che la conoscenza e le informazioni sui clienti possano essere condivise in modo appropriato tra le entità BNPP, offrendo alla banca una visione più approfondita dei suoi clienti in tutta l'organizzazione.
I vantaggi offerti da questa utility sono quindi:

- Ottimizzazione del percorso del cliente riducendo le richieste ripetute per informazioni simili.
- Riduzione del rischio operativo, evita la possibilità di reinserire manualmente le stesse informazioni in più sistemi.
- Miglioramento dell'efficienza, eliminando la necessità di dover svolgere e registrare più volte la stessa operazione
- Velocizzazione dei tempi per aumentare profitti ed opportunità, il processo KYC viene reso molto più semplice ed agevole.

In questa iniziativa One KYC, BNPP ha affrontato la sfida complessa del KYC, creando ciò che molti aspirano a realizzare: unutility digitale per l'intero gruppo BNPP per gestire le relazioni con i clienti corporate in tutte le regioni e le linee di business. Un'iniziativa di questo tipo si basa sulla capacità di una banca di lavorare su più linee di business, team funzionali (ad esempio tecnologia, legale, compliance) e operazioni regionali, che spesso si rivelano essere il tallone d'Achille per coloro che hanno il coraggio di intraprendere un percorso del genere. È quindi, a detta di molti, impressionante che BNPP sia riuscita a superare questa sfida e a portare a termine con successo il progetto. L'iniziativa ha già dimostrato risultati impressionanti su molteplici dimensioni di spicco. È altrettanto impressionante notare le possibilità future e i piani di BNPP basati sulle fondamenta di One KYC. La banca sta lavorando per estendere l'uso di One KYC in vari modi e sfruttando un sistema di archiviazione di file e dati KYC per supportare i processi di monitoraggio e reporting. Per la maggior parte delle banche, ognuno di questi aspetti potrebbe essere un progetto separato, sviluppato senza un framework o un approccio comune. Una limitazione critica per queste banche risulta spesso essere la qualità dei dati KYC alla fonte, andando così poi a creare ostacoli operativi e limitare il valore del progetto. BNPP è in grado di risolvere il problema alla radice, consentendo di continuare a costruire nuove e potenti funzionalità e aumentare il valore del progetto

per la banca.[44]

Il progetto è iniziato nel settembre 2018, una volta ricevuta l'approvazione ufficiale dal "Comité Grand Projet", comitato nazionale francese che gestisce l'approvazione di progetti d'interesse sociale e nazionale. La prima fase del progetto è stata completata nel dicembre 2018, con le prime integrazioni effettuate dalle unità CIB e Domestic Market (DM) nell'estate del 2020. La data ufficiale di avvio per tutte le unità di business di BNPP (CIB e DM) è stata nel luglio 2021. Nonostante la pandemia, i tempi operativi non sono stato influenzati, poiché BNPP era ben preparata dal punto di vista della continuità operativa e la sua infrastruttura IT ha permesso di facilitare il lavoro da remoto.
Il progetto One KYC di BNPP è un esempio di eccellenza nell'adozione di tecnologie avanzate per la gestione del rischio e la conformità normativa.
Inoltre, il successo del progetto ha mostrato come una forte collaborazione è fondamentale per il successo di un progetto complesso come questo, che richiede la partecipazione di team trasversali. Anche sponsor e finanziatori sono stati molto coinvolti durante tutto il progetto, aiutando a sbloccare situazioni difficili ad accelerare i tempi di completamento.
Contrariamente agli errori evidenziati nel caso di HSBC, dove la mancanza di una governance efficace e una cultura aziendale orientata al breve termine hanno portato a gravi scandali e danni reputazionali, BNPP ha dimostrato come un approccio proattivo e integrato possa non solo migliorare l'efficienza operativa, ma anche rafforzare la fiducia dei clienti e degli investitori.

[44] BNP Paribas: Celent Model Bank Winner for OneKYC A Fenergo Client Implementation. Case Study. Fenergo&Celent

4. COMPETITIVITA' E TRASPARENZA NEL MERCATO DEGLI STRUMENTI FINANZIARI ATTUALI

4.1 DEFINIZIONE DI COMPETITIVITA' NEI MERCATI FINANZIARI

La letteratura economica e psicologica ha ampiamente documentato e dimostrato matematicamente il fenomeno per cui gli individui valutano il proprio benessere economico non solo in termini assoluti, ma anche relativi rispetto agli altri. Questo implica che la percezione del proprio reddito è influenzata dal confronto con il reddito altrui, portando alcune persone a preferire una posizione economica relativamente migliore, anche se ciò comporta un reddito assoluto inferiore. Secondo molti studi sociologici, gli esseri umani manifestano una spiccata propensione alla competitività, talvolta in misura eccessiva. Secondo diverse ricerche e indagini condotte sul tema, circa il 50% degli intervistati preferirebbe percepire un reddito annuo di 50.000 dollari in un contesto in cui il salario medio si attesta sui 25.000 dollari, piuttosto che guadagnare 100.000 dollari in un ambiente in cui la retribuzione media raggiunge i 200.000 dollari.[45]
In pratica le persone prioritizzano fare di più rispetto ai propri simili che guadagnare di più in generale. Questa viene definita come teoria del reddito relativo, secondo la quale le abitudini di consumo degli individui non dipendono esclusivamente dai livelli correnti di reddito, ma anche dalla loro evoluzione pregressa, in particolare dai livelli massimi raggiunti.

Ovviamente, come tantissimi aspetti caratteriali, la competitività è uno spettro: ci saranno persone poco competitive o a cui importa giusto lievemente ed altre che risulteranno ossessionate.
Definire la competitività non è un compito semplice. In termini aziendali, potrebbe riferirsi alla capacità di un'organizzazione di offrire ai propri clienti prospettive di valore migliore. Un'economia competitiva può essere definita come quella il cui tasso di produttività è in grado di stimolare la crescita e, di conseguenza, reddito e benessere. Più in generale, la competitività può essere vista come l'insieme delle caratteristiche o capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi in modo più efficace rispetto ad altre organizzazioni. Definire la competitività nei servizi finanziari è ancora più complesso.
Andando verso definizioni più centrate, la competitività è una caratteristica multifattoriale di un'entità economica, come un'impresa, un'industria, una regione o una nazione, che opera in un'economia di mercato e descrive le sue prestazioni economiche in relazione ad altre entità. Negli ultimi anni, il termine è diventato un concetto ampiamente utilizzato nella letteratura economica e una preoccupazione centrale sia per la ricerca che per le politiche di paesi sviluppati e in via di sviluppo, sebbene il suo significato sia rimasto in gran parte frainteso.
In un'epoca in cui la globalizzazione e l'internazionalizzazione dei mercati hanno generato una spinta al continuo confronto tra i soggetti attivamente impegnati nei processi economici e la tendenza alla costante valutazione delle loro performance,

[45] Richard H. Thaler. Misbehaving. La nascita dell'economia comportamentale. 2018 Einaudi Editore.

risulta fortemente stimolata l'attenzione di gran parte di coloro che si occupano di analizzare l'andamento dell'economia, siano essi studiosi della materia o decisori politici. Di fatto, non stupiscono le numerose pagine dedicate dagli esperti alla costruzione di graduatorie della competitività che, se da un lato mostrano caratteristiche comuni, dall'altro presentano significative differenze in relazione all'ambito territoriale investigato, alla definizione di competitività adottata e, necessariamente, agli indicatori di base utilizzati per determinare il posizionamento relativo dei diversi soggetti. Né sorprende il fatto che una tematica così complessa e stimolante ha potuto generare forti contrasti (addirittura in relazione alla validità dell'associazione di tale concetto al livello territoriale) all'interno dei filoni teorici prevalenti.
Le differenti definizioni adottate possono essere ricondotte a due grandi "gruppi" di analisi:
a) il primo prende spunto da considerazioni di carattere prettamente micro-economico, e fa risalire il concetto di competitività territoriale alla aggregazione della capacità competitiva delle imprese che sono localizzate in una determinata area; in questo senso, le aree appaiono essere solo indirettamente in competizione tra di loro, e la forza di queste viene, di fatto, derivare da quella delle imprese ivi operanti: in questo senso, il concetto di competitività sembra essere sostanzialmente assimilabile a quello di produttività.
b) da un punto di vista, invece, macroeconomico la competitività tra territori si concretizza nella loro capacità di attrarre (e, evidentemente, trattenere in loco) attività imprenditoriali e fattori di produzione. In questo senso, la competizione tra i territori (che, in tal modo, appaiono come direttamente interessati dal fenomeno) si svolge sulla base della loro capacità di offrire un adeguato mix di fattori di localizzazione ai soggetti che li ricercano.
Parte di questa crescente importanza della competitività deriva dal pensiero comunemente accettato che la crescita economica di una nazione e il suo tenore di vita siano direttamente legati alla capacità delle sue industrie di competere nell'economia globale. In effetti, si è detto che la competitività può essere considerata la motivazione chiave per la ristrutturazione economica. Raggiungere la competitività è diventato ancora più imperativo nel contesto dell'aumentata integrazione economica e della globalizzazione, che richiede una crescita costante della forza competitiva nazionale. Come osservato da Kitzmantel (1995), membro dell'Istituto per lo studio dell'economia internazionale di Vienna, la competitività è come qualsiasi altra qualità umana che tutti cercano di ottenere, ma che è difficile da definire e ancor più difficile da raggiungere. Nella maggior parte delle discussioni e degli studi sul tema della competitività, l'approccio tipico sembra concentrarsi su vari fattori e obiettivi utilizzati per misurare la competitività, piuttosto che sulla definizione stessa del concetto.

Reiljan, Hinrikus e Ivanov, economisti noti per i loro studi sulla competitività internazionale, spiegano che la competitività riflette la posizione di un'entità economica (nazione, industria, impresa, famiglia) rispetto ad altre, confrontando qualità o risultati che indicano superiorità o inferiorità. La competitività può essere

definita sia in senso stretto che ampio. Nel primo caso, è considerata un gioco a somma zero, dove il successo di un'entità esclude il successo di un'altra. Nell'approccio più ampio, la competitività non è a somma zero: un'entità può migliorare senza danneggiare altre. Ci sono tre livelli di competitività: il livello più basso è la capacità di sopravvivere o adattarsi passivamente, il livello medio riguarda la capacità di migliorare le proprie qualità rispondendo attivamente ai cambiamenti ambientali, mentre il livello più alto si riferisce alla capacità di influenzare l'ambiente competitivo attraverso uno sviluppo più rapido rispetto ai concorrenti.
L'approccio ristretto si basa su nozioni puramente mercantiliste, che vedono la competitività come una questione di surplus commerciale: i guadagni di un paese provengono dalle perdite di altri, rendendo la competitività un gioco a somma zero. In questo contesto, la competitività è definita dalla quota di mercato mondiale di un paese per i propri prodotti.
Nonostante ciò, sarebbe sbagliato definire l'economia globale come un gioco a somma zero. Molte nazioni possono migliorare la loro prosperità se aumentano la produttività. Pertanto, per comprendere la competitività di una nazione o di una regione, è fondamentale partire dalle fonti della sua prosperità, che si trovano nella produttività della sua economia. Questa è misurata dal valore dei beni e servizi prodotti per unità di risorse umane, capitali e risorse naturali.[46]

La competizione nel settore finanziario è un fenomeno complesso che incide su molteplici aspetti interconnessi, come lo sviluppo, l'efficienza, l'accesso ai servizi finanziari e la stabilità del sistema. In termini di sviluppo ed efficienza, una maggiore competizione può favorire la crescita del settore finanziario, aumentando la varietà e la qualità dei prodotti offerti, migliorando l'efficienza dei processi e riducendo i costi di intermediazione. Con un aumento della concorrenza, le istituzioni finanziarie si vedono costrette a ottimizzare la propria operatività, avvicinandosi sempre più a standard di mercato più elevati. Questo porta non solo a un incremento della qualità del servizio, ma anche a una riduzione dei costi di transazione per i clienti finali, siano essi famiglie o imprese.
Un ulteriore elemento riguarda senza alcun dubbio l'accesso ai servizi finanziari. Con una maggiore concorrenza, le banche e altre istituzioni finanziarie sono vincolate ad ampliare l'offerta di credito e altri servizi finanziari a una fascia più ampia della popolazione, riducendo le barriere per soggetti come piccole e medie imprese e individui a basso reddito. La concorrenza tende infatti a promuovere politiche più inclusive, il cui l'obiettivo è raggiungere un numero sempre maggiore di clienti, rendendo così più accessibile l'intero settore finanziario. Ciò si riflette in termini di volumi più elevati di credito offerti e a costi inferiori, favorendo l'inclusione finanziaria e il rafforzamento dell'economia reale.
Tuttavia, essere competitivi nel settore finanziario risulta molto critico in termini di stabilità. Gli aumenti della concorrenza, di norma incentivano le istituzioni finanziarie a prendere rischi maggiori per aumentare i propri profitti, il che può tradursi in una maggiore volatilità del sistema. La stabilità finanziaria può risentirne se la concorrenza

[46] https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/sociology-anthropology/nre/docs/Report5_Competitiveness.pdf

non viene gestita con un'adeguata regolamentazione. Infatti, senza misure di controllo adeguate, il settore potrebbe essere più esposto a crisi, come quella dei subprime nel 2008, che ha avuto effetti devastanti sull'intero sistema economico. Tuttavia, un contesto competitivo ben regolamentato può anche portare a una maggiore robustezza del sistema, riducendo il rischio di crisi finanziarie attraverso una migliore gestione del rischio e una maggiore trasparenza.

Inoltre, come abbiamo visto, grazie alla crescente globalizzazione e internazionalizzazione dei servizi finanziari, la competizione ha assunto una dimensione transnazionale, influenzando in modo particolare i paesi in via di sviluppo. Qui, l'ingresso di attori finanziari internazionali ha accelerato lo sviluppo del settore, ma ha anche introdotto nuovi ostacoli legati alla prontezza e capacità dei sistemi finanziari locali di fronte alle competizioni con attori globali ben consolidati. Questo fenomeno richiede un'attenta regolamentazione per bilanciare i vantaggi della concorrenza internazionale con la necessità di proteggere i mercati finanziari locali.

Alla luce di queste dinamiche, sia la teoria che l'evidenza empirica sottolineano l'importanza di una politica regolatoria efficace che promuova una competizione sana nel settore finanziario, bilanciando lo sviluppo economico e l'inclusione con la stabilità e la sicurezza del sistema. Le autorità di regolamentazione devono garantire che la concorrenza non comprometta la stabilità, mantenendo al contempo un ambiente favorevole all'innovazione e alla crescita.[47]
Riassumendo, la competitività nel settore finanziario è un processo dinamico che evolve continuamente in risposta alle pressioni globali, tecnologiche e normative.

4.2 FATTORI CHE INFLUENZANO LA COMPETITIVITA' NEL SETTORE FINANZIARIO

Secondo il Fondo Monetario Internazionale (IMF), la competitività nel settore finanziario è influenzata da una combinazione di politiche normative, innovazione tecnologica e sviluppo dei mercati. L' IMF, con sede a Washington, è un'istituzione internazionale della quale fanno parte 190 paesi, che ha la finalità di promuovere la stabilità economica e finanziaria.[48] I fattori che influenzano la competitività di un'industria finanziaria sono molteplici e strettamente interconnessi. Innanzitutto, un aspetto cruciale è rappresentato dal contesto normativo, che può favorire o ostacolare la crescita del settore a seconda del grado di regolamentazione e della sua flessibilità. Le normative troppo rigide possono limitare l'innovazione e la capacità di attrarre investimenti, mentre un quadro normativo equilibrato e favorevole alla concorrenza può stimolare la crescita e la competitività. L'adozione di norme adeguate è dunque essenziale per promuovere una sana concorrenza e l'innovazione all'interno dei mercati finanziari globali, soprattutto in un contesto sempre più digitalizzato e internazionale.
In linea con quanto detto, un articolo di McKinsey evidenzia come la competizione globale sia uno dei principali motori di produttività e innovazione, mentre la protezione economica porta alla stagnazione. L'accesso ai mercati internazionali e la concorrenza

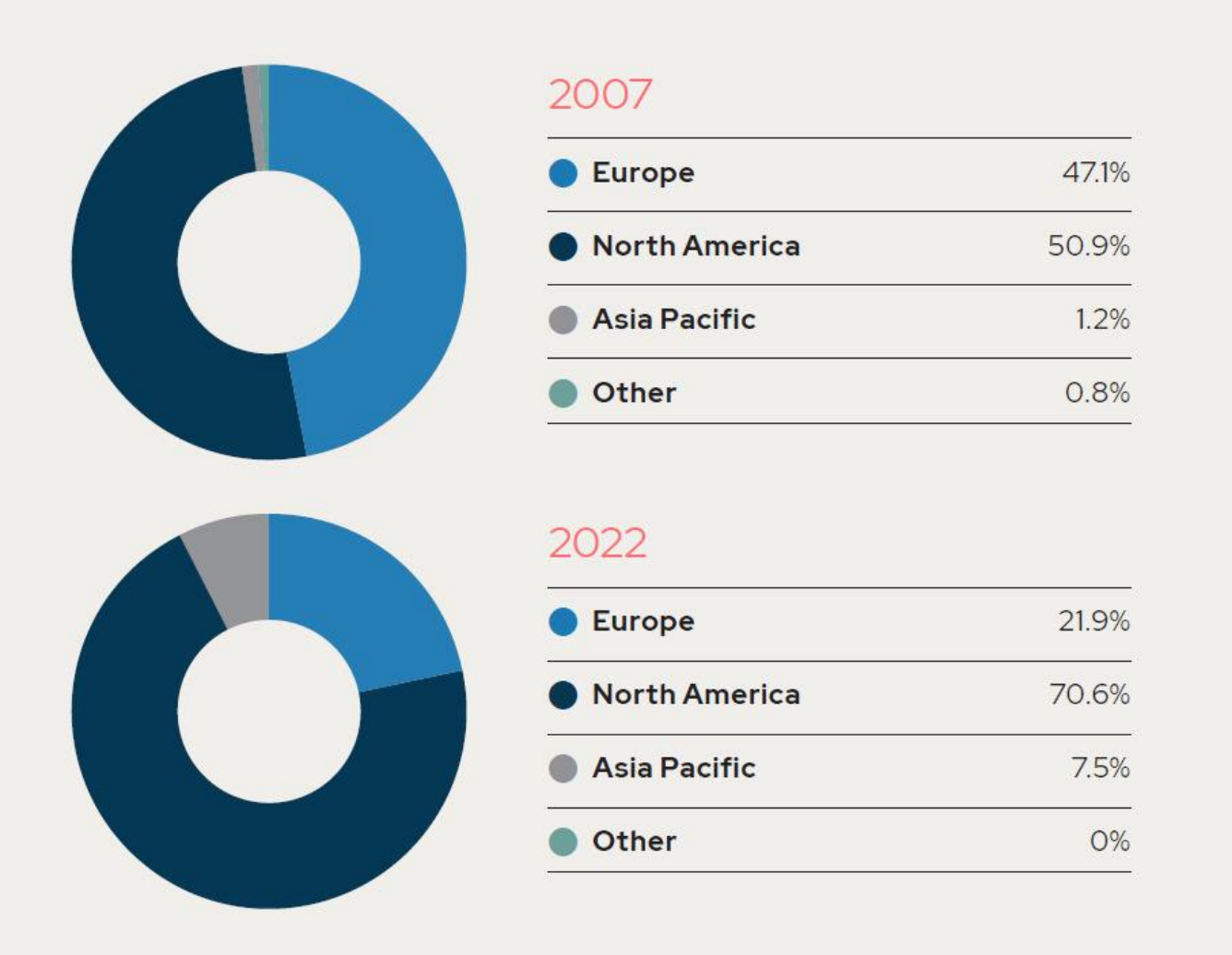
[47] https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp0945.pdf
[48] https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/FMI/

spingono le imprese a migliorare i propri processi produttivi e a cercare continuamente modi più efficienti per operare. Le innovazioni, alimentate dagli investimenti diretti esteri e dal trasferimento tecnologico, favoriscono una crescita della produttività e creano un circolo virtuoso che eleva anche i livelli di vita nelle aree coinvolte.[49] Nella stessa ottica, il *Libro Verde* del Ministero dell'Economia e delle Finanze italiano sottolinea l'importanza di ridurre le barriere normative e operative che ostacolano l'accesso delle piccole e medie imprese ai mercati finanziari. L'accesso ai capitali, una regolamentazione più flessibile e lo sviluppo di tecnologie innovative sono identificati come fattori chiave per potenziare la competitività del sistema finanziario. Secondo il documento, la competitività del settore finanziario è strettamente legata alla capacità delle istituzioni di attrarre investitori istituzionali, nazionali e internazionali, e di promuovere lo sviluppo della fintech, facilitando l'accesso al credito e migliorando l'efficienza complessiva del mercato. Questi elementi, nel loro insieme, evidenziano come la competitività nel settore finanziario non dipenda esclusivamente da un singolo fattore, ma sia il risultato di una combinazione complessa di politiche normative, innovazione e sviluppo tecnologico. Inoltre, l'adozione di mercati dei capitali profondi e ben funzionanti è fondamentale per un'economia reale competitiva, capace di stimolare l'innovazione e creare posti di lavoro. Un mercato dei capitali efficiente offre alle imprese l'accesso a fonti di finanziamento diversificate, riducendo la dipendenza dal credito bancario e favorendo investimenti in nuove tecnologie e settori emergenti. Inoltre, mercati dei capitali ben sviluppati sono essenziali per attrarre investimenti internazionali e migliorare la resilienza economica, soprattutto in periodi di incertezza economica[50]. La comprensione di questi elementi è fondamentale per paesi, nazioni e continenti che vogliono aumentare o migliorare la propria situazione finanziaria; interpretare la competitività come un ambiente mono fattoriale rappresenterebbe semplicemente un errore notevole. Una delle realtà che sta acquisendo sempre più consapevolezza sull'argomento è sicuramente quella europea. Fino a 15 anni fa, la capitalizzazione complessiva del mercato bancario europeo era quasi vicina al doppio rispetto alla controparte americana.

[49] https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/the-secret-to-competitiveness-and-competition

[50] https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/dipartimento/consultazioni_pubbliche/LibroVerde-04.pdf

Figura 14 – Competitvità finanziaria globale



Fonte: https://www.omfif.org/2024/01/rebuilding-the-competitiveness-of-europes-financial-sector/

Nel settore della gestione patrimoniale, gli investitori istituzionali europei rappresentavano il 47% delle prime 100 aziende globali per asset gestiti nel 2007. Nel 2022, essi rappresentavano solo il 22% degli AuM (asset under management), rispetto al 70% gestiti da fondi statunitensi. Nell'anno passato, soltanto due banche europee hanno fatto parte delle venti banche maggiori a livello globale per capitalizzazione. Per comprendere meglio la superiorità competitiva degli avversari, JP Morgan, definita come la più grande banca americana, possiede il doppio del valore di capitalizzazione rispetto alle quattro più grandi banche europee. Diversi fattori spiegano questa perdita di competitività, il più critico dei quali è stato superare la frammentazione intrinseca dei servizi finanziari europei nella lotta per riconquistare la competitività; infatti per gran parte dell'ultimo decennio, le banche e i gestori patrimoniali europei sono stati ostacolati dalla frammentazione del mercato, dall'assenza di un'unione dei mercati dei capitali o di un'unione bancaria funzionante, da un ambiente normativo più severo, dalle implicazioni dei bassi tassi di interesse e da una mancanza totale generale di cultura del rischio.
Questi elementi hanno limitato la capacità competitiva e la crescita del settore finanziario in Europa rispetto a quello statunitense, che ha beneficiato di un contesto

più integrato e favorevole agli investimenti e all'innovazione.

Tuttavia buone notizie arrivano dal punto di vista normativo perché, dopo anni in cui le banche europee sono state penalizzate dall'adozione anticipata delle linee guida di Basilea III, le banche statunitensi potrebbero presto essere costrette ad aumentare i loro livelli di capitale con la fase finale dell'implementazione di Basilea III, mirando la creazione di un quadro più uniforme a livello globale ed imponendo requisiti di capitale più stringenti anche per le istituzioni finanziarie statunitensi, che finora hanno beneficiato di normative meno severe rispetto alle controparti europee. Gli accordi di Basilea sono una serie di tre accordi successivi di regolamentazione bancaria internazionale (Basilea I, II e III) definiti dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (CBVB). L'implementazione di questi accordi da parte degli statunitensi potrebbe ridurre lo svantaggio competitivo delle banche europee. Non a caso, di recente l'Europa ha posto la competitività al centro della propria agenda economica. La Presidente della Commissione Europea, Ursula von der Leyen, ha incaricato Mario Draghi di guidare gli sforzi per migliorare la competitività dell'economia e dei servizi finanziari dell'UE. Inoltre, la nuova presidenza belga del Consiglio dell'Unione Europea ha affidato a Enrico Letta, un altro ex primo ministro italiano, il compito di preparare un rapporto volto a rafforzare la competitività del mercato interno europeo.
L'obiettivo è far sì che l'Europa passi da un ciclo vizioso nei servizi finanziari, caratterizzato da stagnazione e frammentazione, a un ciclo virtuoso, in cui l'innovazione, la regolamentazione adeguata e una maggiore concorrenza stimolino la crescita economica e migliorino la posizione competitiva globale dell'UE.
Un aspetto cruciale per il futuro della competitività europea sarà la capacità di trovare una linea di equilibrio tra innovazione e regolamentazione. Sebbene l'Unione Europea sia riconosciuta come un leader globale nella definizione di standard normativi, si trova ora di fronte all'impresa di garantire un contesto regolatorio che, pur essendo rigido e sicuro, non ostacoli l'innovazione. Il Pacchetto di Finanza Digitale del 2020 rappresenta un passo importante per ridurre la frammentazione del mercato unico digitale. Tuttavia, rimangono molte questioni aperte su come gestire adeguatamente la regolamentazione di settori emergenti come la fintech, le criptovalute e l'intelligenza artificiale. Da un lato, il regolamento MiCA (Markets in Crypto-Assets) ha introdotto trasparenza e maggiore sicurezza nel mondo delle criptovalute, un passaggio necessario per proteggere gli investitori e garantire una concorrenza leale. Dall'altro lato, però, ci si interroga su quanto tali regolamentazioni possano effettivamente promuovere un ecosistema finanziario dinamico e innovativo, senza aggiungere oneri eccessivi alle imprese che tentano di emergere in questo settore. Il rischio è che un eccessivo controllo normativo soffochi la creatività e rallenti l'adozione delle nuove tecnologie. Un altro passo avanti è rappresentato dal Financial Data Access Framework (FIDA), un'iniziativa che mira a facilitare l'accesso ai dati finanziari in un'architettura di finanza aperta. Questo quadro regolatorio offre ai consumatori e alle PMI (piccole-medie imprese) il diritto di autorizzare terze parti ad accedere ai loro dati finanziari, un passo significativo verso un sistema più aperto e competitivo. La difficoltà consiste nel

garantire che questa apertura si traduca in benefici concreti, senza esporre le piccole imprese a nuovi costi di conformità o a una burocrazia eccessiva. L'introduzione di normative come il FIDA, infatti, potrebbe rivelarsi controproducente se non si presta attenzione ai rischi di sovra-regolamentazione, che potrebbero rendere il sistema più rigido e difficile da navigare, soprattutto per le piccole realtà imprenditoriali.
Un altro ambito di grande interesse per l'Europa è la regolamentazione dell'intelligenza artificiale. La proposta dell'EU AI Act è il primo tentativo globale di regolamentare questa tecnologia emergente, con l'intento di proteggere i consumatori e stabilire standard armonizzati all'interno del mercato unico. C'è un dibattito in corso su quanto una regolamentazione precoce e rigida possa effettivamente frenare l'innovazione. Anche se la regolamentazione è evidentemente cruciale per evitare abusi e garantire un utilizzo etico dell'IA, un approccio eccessivamente protezionista potrebbe allontanare gli investitori e le startup tecnologiche verso paesi con normative più flessibili, come gli Stati Uniti e alcune regioni asiatiche, rischiando quindi di allargare ulteriormente il gap, considerate le possibilità di utilizzazione di queste tecnologie. Pertanto, l'Europa rischia di rendere meno competitivi i propri mercati e di rallentare lo sviluppo tecnologico. Se l'Europa riuscirà a mantenere un equilibrio tra regolamentazione e innovazione, potrebbe non solo stimolare la propria crescita economica, ma anche posizionarsi come modello globale per la trasparenza, la sostenibilità e l'inclusività. [51] La situazione finanziaria europea è un chiarissimo esempio di come la competitività sia difficile da raggiunge, nonostante la volontà di essere competitivi rappresenti un elemento comune resta comunque difficile esserlo e determinare quali elementi possano ipoteticamente portarti ad esserlo, dovuto all'intrinseca multi fattorialità che costituisce il fenomeno della competitività, fenomeno difficilmente determinabile ed etichettabile.

[51] https://www.luxembourgforfinance.com/wp-content/uploads/2024/01/OMFIF-LFF-report-2024.pdf

4.3 I PRODOTTI DELLA DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE; BLOCKCHAIN, ROBO ADVISOR ED INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Nel contesto della progressiva digitalizzazione del settore finanziario, l'adozione di tecnologie innovative sta ridefinendo profondamente le modalità di interazione tra operatori di mercato, investitori e intermediari, non limitandosi nel migliorare l'efficienza operativa e a ridurre i costi di transazione, ma introducendo anche altre opportunità legate alla percezione, alla comprensione e all'adozione di tali strumenti da parte degli utenti. In questo scenario, il marketing assume un ruolo centrale nel valorizzare le potenzialità delle innovazioni finanziarie, consentendo di colmare il divario informativo tra la complessità tecnologica e la capacità degli investitori di riconoscerne i benefici. Affinché strumenti finanziari avanzati possano essere effettivamente adottati su larga scala, è fondamentale che le strategie di comunicazione siano in grado di trasmetterne il valore in modo chiaro, persuasivo e coerente con le esigenze del mercato.

Tra le innovazioni tecniche che stanno plasmando il settore, emergono per il loro impatto potenziale sulle dinamiche finanziarie, tecnologie come: blockchain, robo-advisor ed intelligenza artificiale. La blockchain, viste le sue peculiari caratteristiche, rappresenta un'innovazione in grado di ottimizzare al meglio la sicurezza e la trasparenza finanziaria. La sua adozione su larga scala è ostacolata dalla complessità tecnica e dalla diffidenza di alcuni operatori. I robo-advisor, ovvero piattaforme di consulenza finanziaria automatizzata basate su algoritmi avanzati, offrono un'alternativa ai modelli tradizionali di gestione patrimoniale, consentendo un accesso più ampio agli investimenti grazie alla riduzione dei costi e alla maggiore efficienza nella personalizzazione delle strategie. L'intelligenza artificiale, infine, sta trasformando aspetti come l'analisi dei dati finanziari, il risk management e la personalizzazione dei prodotti di investimento, migliorando la capacità predittiva e l'efficacia delle decisioni finanziarie. L'uso dell'AI nel settore finanziario solleva innumerevoli questioni etiche, normative e di trasparenza che ostacolano la sua adozione. L'analisi delle dinamiche di adozione di queste tecnologie evidenzia come il successo della digitalizzazione del settore finanziario non dipenda esclusivamente dalle caratteristiche tecniche degli strumenti introdotti, ma anche dalla capacità di comunicare efficacemente il loro valore, rispondendo alle esigenze degli investitori e riducendo le asimmetrie informative che potrebbero ostacolarne la diffusione. Il marketing, pertanto, si configura come un elemento chiave per il consolidamento e la legittimazione di questi strumenti all'interno del mercato finanziario, contribuendo non solo alla loro accettazione, ma anche alla costruzione di un contesto in cui l'innovazione possa essere percepita come un'opportunità concreta piuttosto che come una fonte di rischio e incertezza.

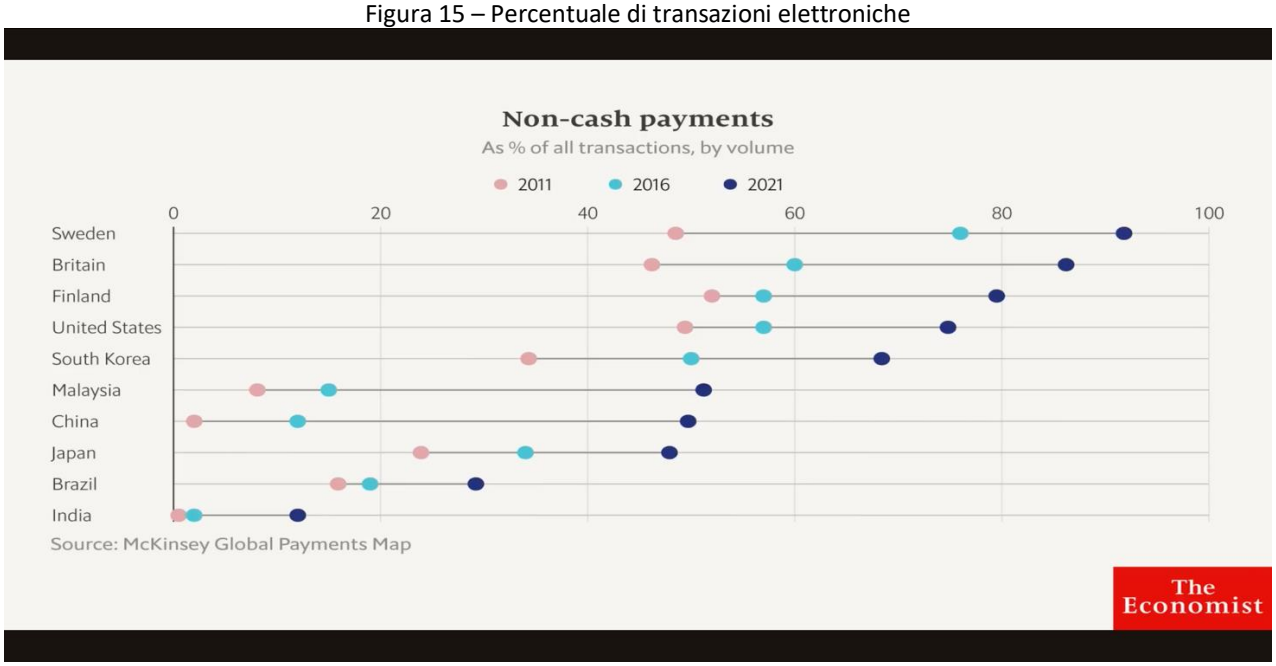
Nonostante ciò, la digitalizzazione si configura come un fattore competitivo importante per la piazza finanziaria, poiché fondamentale nello sviluppo di modelli aziendali nuovi e innovativi nel settore. Quest'evoluzione è resa possibile, tra l'altro, dalla maggiore efficienza dei terminali mobili, dalla crescente disponibilità e interpretabilità di grandi quantità di dati («big data»). La digitalizzazione necessita di condizioni normative che

favoriscano l'innovazione. La regolamentazione dei mercati finanziari non deve quindi ostacolare in modo ingiustificato l'accesso al mercato delle imprese che sviluppano nuove tecnologie. Le nuove tecnologie utilizzate sul mercato finanziario aprono le porte a prodotti e attori nuovi, e cambiano radicalmente le modalità e gli attori che forniscono i servizi finanziari. Ponendo i fornitori di servizi finanziari tradizionali e stati di fronte a nuove sfide.[52]

Su impulso della crisi pandemica, l'innovazione digitale è risultata in forte crescita in tutti i comparti dell'industria finanziaria e sta modificando notevolmente la domanda e l'offerta di prodotti e servizi all'interno dei singoli mercati finanziari. Sul versante delle istituzioni, le autorità nazionali ed europee sono impegnate ad aggiornare il quadro normativo e regolamentare in materia finanziaria e gli strumenti di controllo di nuove attività, quali ad esempio la cripto-attività e l'utilizzo della finanza decentralizzata, a cui sono legati importanti e nuovi rischi per utenti e investitori.

Nel settore bancario, sin dagli anni Novanta, l'attività creditizia ha conosciuto importanti evoluzioni digitali legate soprattutto all'online banking e all'utilizzo crescente dei pagamenti elettronici, che hanno determinato, da un lato, un incremento dell'efficienza di molte attività in termini di costi e tempi e, dall'altro, una riduzione degli sportelli e del numero dei dipendenti del settore. I pagamenti elettronici hanno apportato un impatto significativo nella modifica delle dinamiche di acquisto dei singoli consumatori.

Figura 15 – Percentuale di transazioni elettroniche



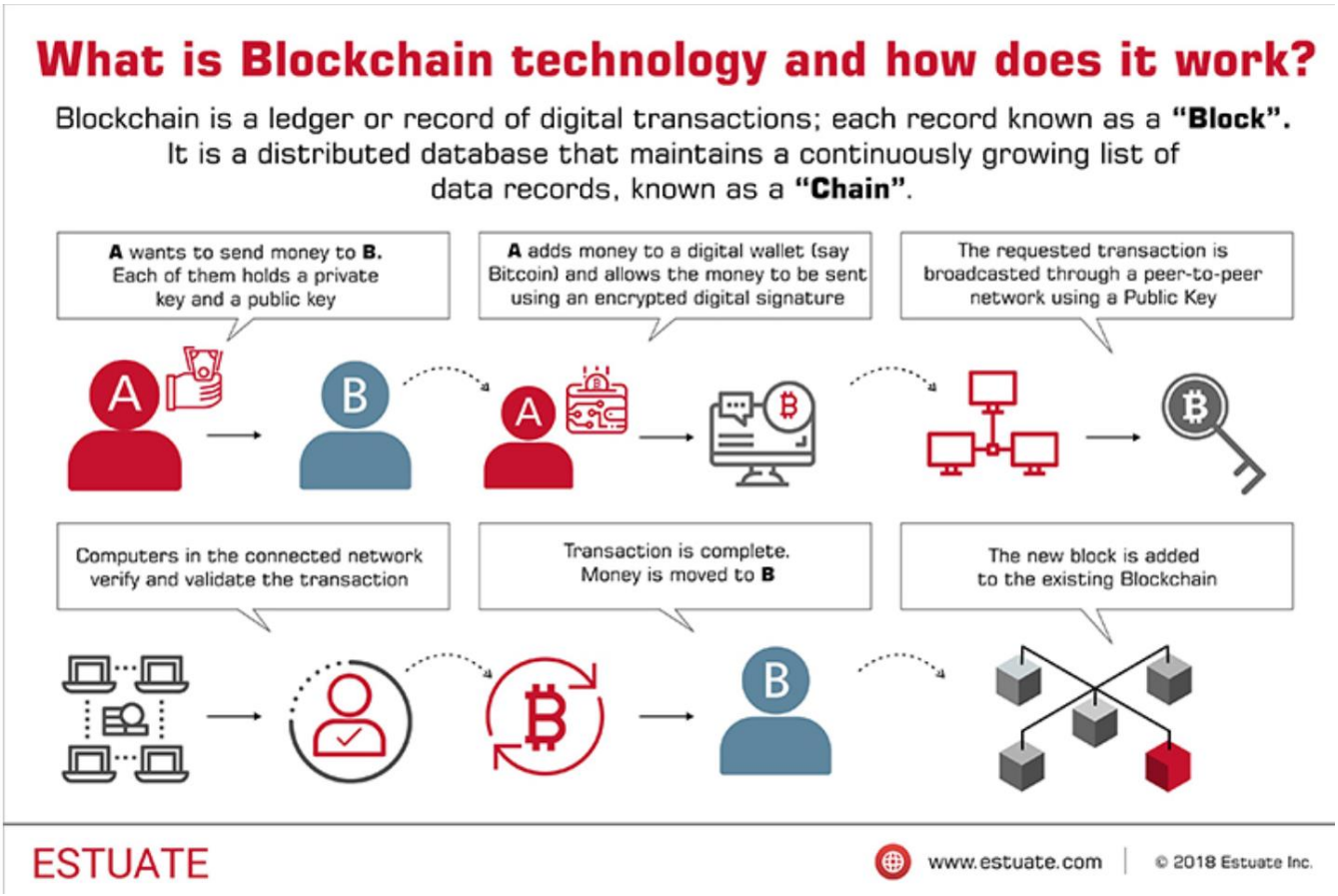
Non a caso in moltissimi paesi, nell'ultimo decennio, è avvenuto uno spostamento notevole verso i pagamenti elettronici. Sempre sull'onda della digitalizzazione della valuta sono stati fondati asset finanziari di pagamento alternativi basati sullo sviluppo di una blockchain. La blockchain è un registro condiviso, distribuito e immutabile che permette di tracciare transazioni e monitorare asset all'interno di una rete aziendale. L'efficienza di un'azienda dipende dalla capacità di acquisire informazioni accurate e in tempo reale, e la blockchain risponde perfettamente a questa esigenza. Questa

[52] https://www.sif.admin.ch/sif/it/home/finanzmarktpolitik/digitalizzazione-settore-finanziario.html

tecnologia, infatti, fornisce una piattaforma sicura e trasparente che consente ai membri autorizzati di accedere ai dati. Le informazioni, una volta registrate sotto forma di "blocchi", vengono convalidate dai partecipanti alla rete e collegate tra loro in modo sequenziale, formando una catena che garantisce la tracciabilità e l'integrità delle transazioni.
Il funzionamento della blockchain prevede che ogni blocco contenga dettagli specifici relativi alla transazione, come il tipo di asset, il suo movimento, e i relativi dettagli temporali e logistici. Questa struttura rende la blockchain uno strumento altamente sicuro, poiché una volta che un blocco è stato aggiunto alla catena, non può essere alterato. Inoltre, il processo di verifica distribuita, in cui i membri della rete devono raggiungere un consenso, elimina la necessità di intermediari esterni e riduce i rischi di frodi o errori.
Un ulteriore vantaggio della blockchain risiede nell'uso di contratti intelligenti, che automatizzano le transazioni in base a regole prestabilite, migliorando la velocità e l'efficienza operativa. Grazie alla sua natura distribuita, la blockchain elimina la duplicazione dei registri e permette di operare in un ambiente trasparente e sicuro, minimizzando i costi associati alla gestione delle informazioni e accelerando i processi aziendali, in particolare in settori ad alta intensità di dati come l'Internet of Things (IoT).[53]

Figura 16 – Funzionamento della Blockchain

[53] https://www.ibm.com/it-it/topics/blockchain



Fonte: https://www.estuate.com/company/blog/infographic-what-blockchain-technology-and-how-does-it-work

Analizzando la questione da un punto di vista economico-finanziario; la blockchain si pone come soluzione innovativa per risolvere alcune delle inefficienze strutturali che affliggono in maniera più pressante il sistema finanziario globale. Ogni giorno, miliardi di persone usufruiscono di sistemi, gestiti da terzi, che trasferiscono trilioni di dollari, ma questo processo è tutt'altro che privo di problemi. Costi aggiuntivi, ritardi nelle transazioni, e un'elevata vulnerabilità alle frodi e ai crimini economici sono alcuni dei maggiori difetti del sistema attuale. Ogni anno, infatti, una significativa percentuale delle aziende, in particolare quelle del settore tecnologico e dei servizi, è colpita da attività economiche illecite, spesso aggravate dall'uso di intermediari finanziari tradizionali.

L'elemento di maggiore instabilità di questo sistema è dovuto alla sua complessità e frammentazione. Sebbene molti processi siano stati digitalizzati, essi rimangono basati su vecchie tecnologie industriali e procedure cartacee, il che aumenta il rischio di errori, rallentamenti e vulnerabilità ad attacchi informatici. Inoltre, il sistema finanziario tradizionale esclude miliardi di persone che non hanno accesso a servizi bancari di base, aggravando ulteriormente il problema dell'esclusione finanziaria.

In questo contesto, le tecnologie DLT (Distributed Ledger Technology), come la blockchain, offrono una soluzione potenzialmente rivoluzionaria. Le DLT permettono di eliminare gli intermediari, riducendo i costi di transazione e accelerando i tempi di trasferimento. Le criptovalute, come Bitcoin che ha alla base del suo sviluppo una tecnologia blockchain, rappresentano un esempio notevole di come un sistema

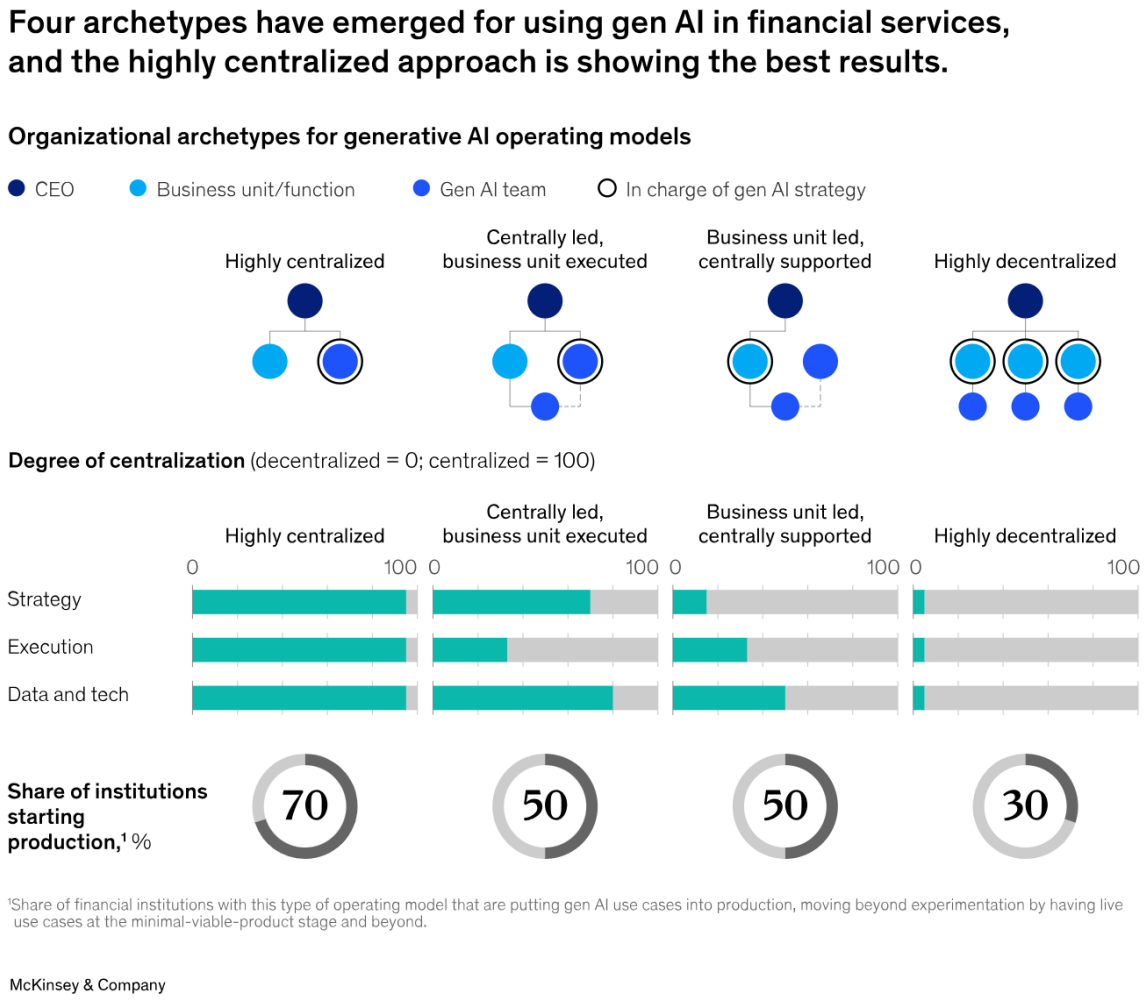
decentralizzato possa funzionare senza la necessità di istituzioni centrali. Tuttavia, l'impatto più significativo della blockchain non risiede tanto nella creazione di nuove valute digitali, quanto nella possibilità di decentralizzare l'intero sistema di gestione delle transazioni.
Le blockchain si distinguono principalmente per il tipo di registro distribuito che utilizzano. Può essere pubblico o privato. I registri pubblici sono accessibili a tutti e chiunque può partecipare alle transazioni e alla convalida; all'opposto i registri privati sono gestiti da un gruppo selezionato di partecipanti autorizzati. Nel settore finanziario, dove sicurezza e stabilità sono fondamentali, i registri distribuiti chiusi sono spesso preferiti per garantire l'affidabilità delle operazioni, limitando l'accesso a determinati partecipanti autorizzati, riducendo i rischi associati a un'eccessiva apertura e rendendo il sistema più efficiente e controllabile.
In un registro chiuso, la blockchain garantisce alti livelli di efficienza, in quanto le transazioni possono essere modificate solo ed esclusivamente previo consenso delle parti coinvolte, cosa che non è possibile nei registri aperti, dove le transazioni non possono essere alterate e vengono registrate in modo definitivo. Questo tipo di sistema chiuso è ampiamente utilizzato per le transazioni finanziarie interbancarie e globali, fornendo un livello di sicurezza e conformità che è difficile da ottenere con tecnologie più aperte.[54]

Oltre alle tecnologie blockchain, la progressiva diffusione di applicazioni e di piattaforme digitali, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (IA o AI), del *cloud computing* e della robotica hanno poi contribuito allo sviluppo di nuovi prodotti finanziari, modelli di *business* e rapporti con la clientela, maggiormente in linea con le preferenze e i profili di rischio degli utenti; in aggiunta hanno incrementato l'efficienza, ad esempio, nella valutazione e analisi del merito creditizio e l'innovazione dei servizi tradizionali di deposito, pagamento, finanziamento, investimento e consulenza.
Maggiore attenzione va posta sul lato dell'adozione di sistemi AI.
L'intelligenza artificiale è una tecnologia che consente a computer e macchine di simulare l'intelligenza e la capacità di risoluzione dei problemi degli esseri umani. L'intelligenza artificiale nella finanza si riferisce all'applicazione di una serie di tecnologie, in particolare algoritmi di machine learning, nel settore finanziario. Questa fintech consente alle organizzazioni nel ramo dei servizi finanziari di migliorare l'efficienza, l'accuratezza e la velocità di attività quali l'analisi dei dati, le previsioni, la gestione degli investimenti, la gestione del rischio, il rilevamento delle frodi, il servizio clienti e altro ancora. [55]

[54] https://www.ibm.com/it-it/blockchain/industries/financial-services
[55] https://www.ibm.com/it-it/topics/artificial-intelligence-finance
https://www.ibm.com/it-it/topics/artificial-intelligence

L'adozione dell'intelligenza artificiale (AI) nel settore finanziario sta determinando una trasformazione significativa, sia a livello operativo che strategico.

Figura 17 – L'AI nei servizi finanziari



Fonte: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/scaling-gen-ai-in-banking-choosing-the-best-operating-model

In primo luogo, l'AI permette di migliorare l'efficienza attraverso il trading algoritmico, dove complessi algoritmi analizzano in tempo reale dati di mercato e storici per identificare opportunità di investimento che sfuggirebbero all'analisi tradizionale. La capacità di analizzare enormi quantità di informazioni con rapidità e precisione consente decisioni di trading più veloci e informate rispetto alle metodologie umane, contribuendo alla generazione di valore competitivo.
Un altro ambito di rilevante applicazione è rappresentato dall'automazione dei processi ripetitivi, che consente alle istituzioni finanziarie di elaborare ingenti volumi di dati in tempi estremamente ridotti. Questa capacità riduce il margine di errore umano, consentendo la gestione più accurata e tempestiva delle informazioni. L'efficienza operativa garantita dall'AI risulta fondamentale non solo nella riduzione dei tempi di risposta, ma anche nel miglioramento della conformità normativa. L'automazione del monitoraggio e del reporting normativo permette infatti di ridurre i rischi associati alla non conformità e migliorare la governance interna.

L’AI, inoltre, fornisce un vantaggio competitivo per gli istituti finanziari, poiché promuove l’innovazione tecnologica e consente a tali organizzazioni di mantenersi all’avanguardia in un contesto economico sempre più competitivo.
Un'altra area di grande impatto è quella del credit scoring, dove l'AI analizza una vasta gamma di dati, inclusi comportamenti online e attività sui social media, per determinare l'affidabilità creditizia dei clienti, migliorando, come visto in precedenti capitoli, l'accuratezza delle valutazioni e riducendo i rischi legati alla concessione del credito. Similmente, l'AI contribuisce a migliorare il servizio clienti e si occupa anche della gestione del rischio e del rilevamento delle frodi attraverso l'identificazione di schemi di comportamento sospetti e l'analisi in tempo reale di transazioni finanziarie.
Principalmente, l'adozione dell'intelligenza artificiale (AI) nel settore finanziario, come in altri ambiti, comporta notevoli vantaggi, ma bisogna pur sempre tenere a mente alcune considerazioni che vanno adeguatamente valutate. A livello finanziario, uno dei principali pericoli è rappresentato dall'eccessiva dipendenza da algoritmi automatizzati per il trading e la gestione del rischio. Nonostante si tratti di sistemi estremamente efficienti, la difficoltà di comprensione del loro funzionamento interno, spesso definita come "black box", può portare all’attuazione di decisioni imprevedibili, o non trasparenti riguardo ai motivi della loro selezione. In condizioni di alta volatilità del mercato, un algoritmo mal configurato o una reazione automatizzata eccessiva potrebbe causare movimenti di mercato incontrollabili, generando perdite finanziarie ingenti. Un esempio emblematico di questo rischio è il fenomeno del "flash crash", dove movimenti di mercato rapidi e non previsti si verificano a causa di algoritmi che operano su grandi volumi in tempi ridotti, senza adeguata supervisione umana.
A livello di sicurezza, i sistemi di AI, pur essendo utili per rilevare frodi e attacchi, possono diventare essi stessi bersagli di attacchi informatici. Le vulnerabilità negli algoritmi o nei sistemi di intelligenza artificiale potrebbero essere sfruttate da hacker per manipolare i dati o le transazioni, aumentando i rischi di frodi su larga scala o di compromissione di dati sensibili. Inoltre, la centralizzazione di enormi quantità di dati finanziari nelle mani di pochi operatori di sistemi di AI, può esporre i clienti e le istituzioni a problemi di privacy e protezione dei dati, specialmente in caso di violazioni della sicurezza. Oltre ai rischi finanziari, l'adozione dell'AI comporta come accennato nell’introduzione particolari dilemmi etici e sociali. Uno dei principali, come già visto in precedenti osservazioni, è la possibilità di introduzione di bias negli algoritmi. Se i dati di addestramento dell'AI contengono pregiudizi, l'algoritmo tenderà a replicarli su larga scala, influenzando decisioni chiave come la concessione di crediti, l'assunzione di personale o il monitoraggio delle frodi. Questo potrebbe portare a discriminazioni inconsapevoli ma sistematiche, penalizzando individui o gruppi sociali già svantaggiati.
Infine, vi è il rischio di una disoccupazione tecnologica. Con l'automazione crescente di attività un tempo svolte dagli esseri umani, come la consulenza finanziaria o la gestione delle operazioni, molti lavoratori potrebbero trovarsi a perdere il proprio posto di lavoro o dover affrontare una necessità di riqualificazione per adattarsi a nuovi ruoli. Il fenomeno porterebbe all’aumento delle disuguaglianze economiche, soprattutto in settori dove l'automazione è più avanzata. Tuttavia, bisogna pur sempre tener presente che gli squilibri economici generati da ingenti innovazioni, come accaduto in molti

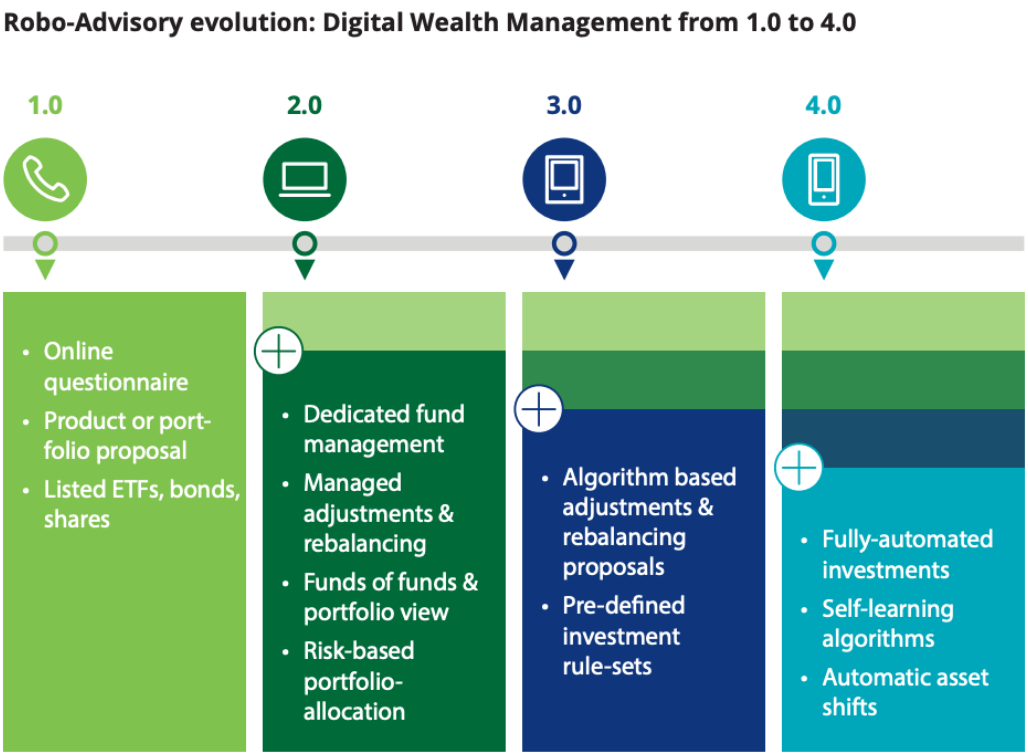
avvenimenti storici, sono difficilmente controllabili e prevedibili, e spesso sono necessarie all'evoluzione sociale ed economica.
Di conseguenza, la gestione della governance dell'AI nelle istituzioni finanziarie diventa cruciale per garantire trasparenza, responsabilità ed etica. Le istituzioni devono implementare un quadro normativo che bilanci l'efficienza offerta dalla tecnologia con la necessità di rispettare i principi etici e la tutela della privacy dei dati dei clienti, assicurando che l'AI sia utilizzata in maniera trasparente e responsabile, soprattutto nella gestione di dati sensibili. In un ambiente economico sempre più competitivo e globalizzato, l'integrazione di sistemi AI non è solo un'opzione, ma una necessità per mantenere un vantaggio competitivo e soddisfare le crescenti aspettative dei clienti e degli investitori. [56]

Cambiando settore, nell' ambito dei servizi assicurativi, l'adozione delle tecnologie digitali ha interessato prevalentemente i processi di erogazione delle polizze e i servizi di consulenza automatizzati (c.d. robo-advisory). I robo-advisor utilizzano algoritmi matematici per fornire consulenza finanziaria, andando a minimizzare l'intervento umano al solo indispensabile. Gli algoritmi mirano a gestire e allocare gli asset dei clienti nel modo più efficiente possibile. I robo-advisor attraverso questionari online, ottengono informazioni sul grado di avversione al rischio dei clienti, sul loro stato finanziario e sui ROI desiderati per i relativi investimenti. Il ROI è una misura della redditività del capitale investito e quindi della capacità di ottenere ritorni sugli investimenti. Esso, pertanto, non indica solo la capacità di remunerare il capitale di rischio (come avviene con l'impiego del ROE), ma la capacità di remunerare sia il capitale di rischio sia il capitale di debito. Il ROI si ottiene dal rapporto tra il risultato operativo e il capitale investito. [57]

$$ROI = \left(\frac{UTILE\ NETTO}{CAPITALE\ INVESTITO}\right) * 100$$

Figura 18 – Applicazione dei robo-advisor

[56] https://www.deloitte.com/ng/en/services/risk-advisory/services/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-financial-services-industry.html
[57] https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/robo-advisors/



Fonti: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte-Robo-safe.pdf

Un “insights” di Deloitte esplora in maniera più approfondita l’argomento. Il documento di Deloitte, "Robo-safe", analizza in modo approfondito l’impatto dei robo-advisor sul settore della gestione patrimoniale, con particolare attenzione alla loro rapida crescita e alla trasformazione che stanno portando nel settore. Il rapporto sottolinea come queste piattaforme abbiano guadagnato popolarità a livello globale grazie alla loro capacità di offrire soluzioni di investimento a basso costo. Non è un caso, infatti, che numerose proiezioni prevedano che questi gestori automatizzati arriveranno a gestire oltre 16 trilioni di dollari in asset entro il 2025.
Deloitte illustra l'evoluzione delle piattaforme di consulenza digitale, partendo dalle prime versioni, che utilizzavano semplici algoritmi per fornire proposte di investimento basate su questionari compilati dai clienti. Le versioni iniziali si limitavano a ottimizzare i portafogli di investimento in base a parametri standard, come il livello di rischio o gli obiettivi di rendimento dell'investitore. Con l’evoluzione della tecnologia e l'integrazione dell'intelligenza artificiale, si è arrivati alla fase attuale, ovvero a quelli che vengono definiti come robo-advisor 4.0, grazie ai quali è possibile monitorare i portafogli in tempo reale e di adattare le strategie di investimento alle condizioni del mercato in modo completamente automatizzato. Questi algoritmi auto-apprendenti non solo migliorano l'efficienza del servizio, offrendo anche maggiore precisione e personalizzazione nelle decisioni di investimento.

Il modello ibrido viene considerato uno dei principali sviluppi recenti nel campo della consulenza finanziaria automatizzata. In questo modello, le piattaforme digitali non sostituiscono completamente i consulenti umani, ma piuttosto lavorano in sinergia con

loro, fornendo strumenti di supporto per ottimizzare le decisioni di investimento. I consulenti umani utilizzano i dati e le analisi forniti dalle piattaforme automatizzate per migliorare le loro decisioni e offrire un servizio di qualità superiore, ottimizzando i portafogli in modo più rapido e preciso rispetto a un approccio tradizionale.
Un altro tema centrale del documento riguarda la sicurezza e la fiducia. La sicurezza dei dati è una delle principali preoccupazioni per i clienti che utilizzano servizi di consulenza finanziaria automatizzata. Deloitte evidenzia l'importanza di implementare misure robuste di protezione dei dati, poiché la fiducia dei clienti dipende dalla capacità delle piattaforme di garantire che le informazioni finanziarie siano gestite in modo sicuro e riservato. Senza queste garanzie, sarebbe difficile per queste piattaforme guadagnare e mantenere la fiducia degli investitori.
Deloitte non si limita a discutere i benefici dei servizi di consulenza automatizzata, ma analizza anche le possibili limitazioni a cui potrebbero andare incontro queste piattaforme. In particolare, viene evidenziato come l'evoluzione delle normative rappresenti un processo fondamentale affinché queste piattaforme siano in grado di operare in modo sicuro e trasparente.

Inoltre, il report evidenzia la necessità per queste piattaforme di dimostrare nel lungo termine che possono offrire risultati finanziari sostenibili, in modo da giustificare la loro crescente popolarità e ottenere la fiducia di una base di utenti più ampia.[58]
Inoltre, in questo settore, la digitalizzazione sta contribuendo, da un lato, a limitare le asimmetrie informative tra gli assicurati e le compagnie e, dall'altro, a facilitare gli accertamenti dei sinistri (ad esempio mediante la scatola nera montata nelle auto) con conseguente beneficio in termini di adattamento del premio da pagare nella singola fattispecie.
Una tale evoluzione digitale dell'industria finanziaria richiede agli intermediari finanziari tradizionali sia di controllare costantemente i risultati prodotti dalle nuove tecnologie digitali e dalle decisioni algoritmiche per evitare discriminazioni degli utenti, sia di collaborare con nuovi soggetti, quali le imprese innovative e le società tecnologiche (comprese le *Big Tech*). Nel 2020, gli intermediari tradizionali bancari (due terzi delle banche italiane) e assicurativi (metà delle imprese assicurative italiane) hanno investito, infatti, in progetti basati su tecnologie digitali in collaborazione con società non finanziarie, di cui hanno acquisito quote di capitale sociale o a cui hanno esternalizzato specifici servizi informatici. Occorre comunque rilevare che le imprese innovative e tecnologiche hanno cominciato a operare nei mercati finanziari, talvolta offrendo anche alcuni servizi finanziari in concorrenza con gli intermediari tradizionali.
In questo contesto, lo "Stato digitale" deve anzitutto svolgere il delicato e cruciale compito di aggiornare il quadro normativo e gli strumenti di controllo con il fine di salvaguardare l'interesse pubblico e garantire il perseguimento di un ampio insieme di obiettivi, tra cui i principali sono: contemperare la promozione dell'innovazione digitale dell'industria finanziaria con l'esigenza di tutelare i consumatori e gli investitori; evitare l'esclusione o la discriminazione degli utenti meno digitalizzati; garantire il corretto funzionamento delle infrastrutture di mercato e del sistema dei pagamenti; preservare

[58] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte-Robo-safe.pdf

la sicurezza e la stabilità del sistema finanziario e dell'economia nel suo complesso.

Possiamo quindi affermare come la digitalizzazione nel settore finanziario sia diventata una leva strategica imprescindibile per garantire la competitività delle istituzioni, in un contesto economico globale sempre più dinamico e tecnologicamente avanzato. L'integrazione di tecnologie come la blockchain, l'intelligenza artificiale e i robo-advisor non solo permette di migliorare l'efficienza operativa e di ottimizzare le risorse, ma consente anche di rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato e dei consumatori, offrendo soluzioni innovative e personalizzate. Le istituzioni che riescono ad adottare queste tecnologie in modo rapido e sicuro acquisiscono un netto vantaggio competitivo, poiché sono in grado di ridurre i costi, migliorare la gestione del rischio e garantire un servizio clienti sempre più flessibile e accessibile.
In questo scenario, la capacità di innovare diventa un fattore determinante per sopravvivere e prosperare nel settore finanziario. Le imprese che riescono a implementare nuove soluzioni digitali non solo aumentano la loro efficienza interna, ma rafforzano anche la loro capacità di attrarre nuovi clienti e di fidelizzare quelli esistenti.
In definitiva, il futuro della competitività nel settore finanziario sarà determinato dalla capacità delle istituzioni di abbracciare la digitalizzazione in modo oculato, sfruttando le tecnologie emergenti per innovare i modelli di business.
Tutto ciò ovviamente in un contesto normativo che deve essere ancora delineato del tutto, e che per il momento vede una grossa frattura fra fazioni che sono a favore di norme propense a facilitare l'innovazione tecnologica ed altre che non riescono a vedere oltre il bisogno di un impianto legislativo efficace a contenere e ridimensionare il fenomeno.

4.5 RINNOVAMENTO DEL QUADRO NORMATIVO EUROPEO

Come abbiamo potuto constatare precedentemente, l'avvento della digitalizzazione, con le sue tecnologie trasformative, ha reso un mercato, quello finanziario, già particolarmente competitivo e dinamico di suo per natura, ancora più energico e versatile. Proprio queste caratteristiche hanno portato alle necessità di modificare una regolamentazione oramai divenuta impropria e non in grado di far fronte alle nuove esigenze poste in atto dall'avvento di tale fenomeno. Per migliorare la situazione gli stati Europei hanno attuato un rinnovamento generale delle varie discipline del quadro normativo. Una delle principali novità di questo processo di rinnovamento è stata senza alcun dubbio l'adozione del "Digital Finance Package" presentato dalla Commissione Europea nel 2020 con l'obiettivo di rendere i servizi finanziari dell'UE più digitali e resilienti.

Figura 19 – Strategia di finanza digitale europea

Fonte:https://ec.europa.eu/newsroom/representations/items/688865/default

In sostanza, Il Digital Finance Package è una strategia integrata introdotta dalla Commissione Europea per favorire la digitalizzazione dei servizi finanziari nell'Unione Europea, mantenendo al contempo un elevato livello di protezione per i consumatori e la stabilità del mercato finanziario.
Il pacchetto riflette la crescente importanza della tecnologia nel settore finanziario e mira a trasformare il modo in cui i servizi finanziari vengono erogati, migliorando l'efficienza e promuovendo l'innovazione.
Priorità assoluta del pacchetto è affrontare la frammentazione nel Mercato Unico Digitale per i servizi finanziari al fine di permettere e facilitare le libere iniziative dei consumatori europei a livello transnazionale, e aiutare le istituzioni finanziare europee nei processi di scalabilità delle loro operazioni digitali. L'obiettivo posto è quindi creare un Mercato Unico Digitale in cui sia garantita la libera circolazione di merci, servizi, capitali e dati, e in cui cittadini e le imprese possano accedere in modo trasparente ed equo a beni e servizi online, indipendentemente dalla loro nazionalità e da dove risiedano. [59]Entro il 2024, l'UE si prefigge di attuare un quadro giuridico solido che consenta l'uso di soluzioni di identità digitale interoperabili, rendendo il processo di onboarding dei clienti molto più rapido e semplice.
Con questa priorità in mente, la strategia punta a raggiungere una maggiore armonizzazione nei campi dell'antiriciclaggio (AML) e della lotta al finanziamento del

[59] https://www.consilium.europa.eu/it/policies/digital-single-market/

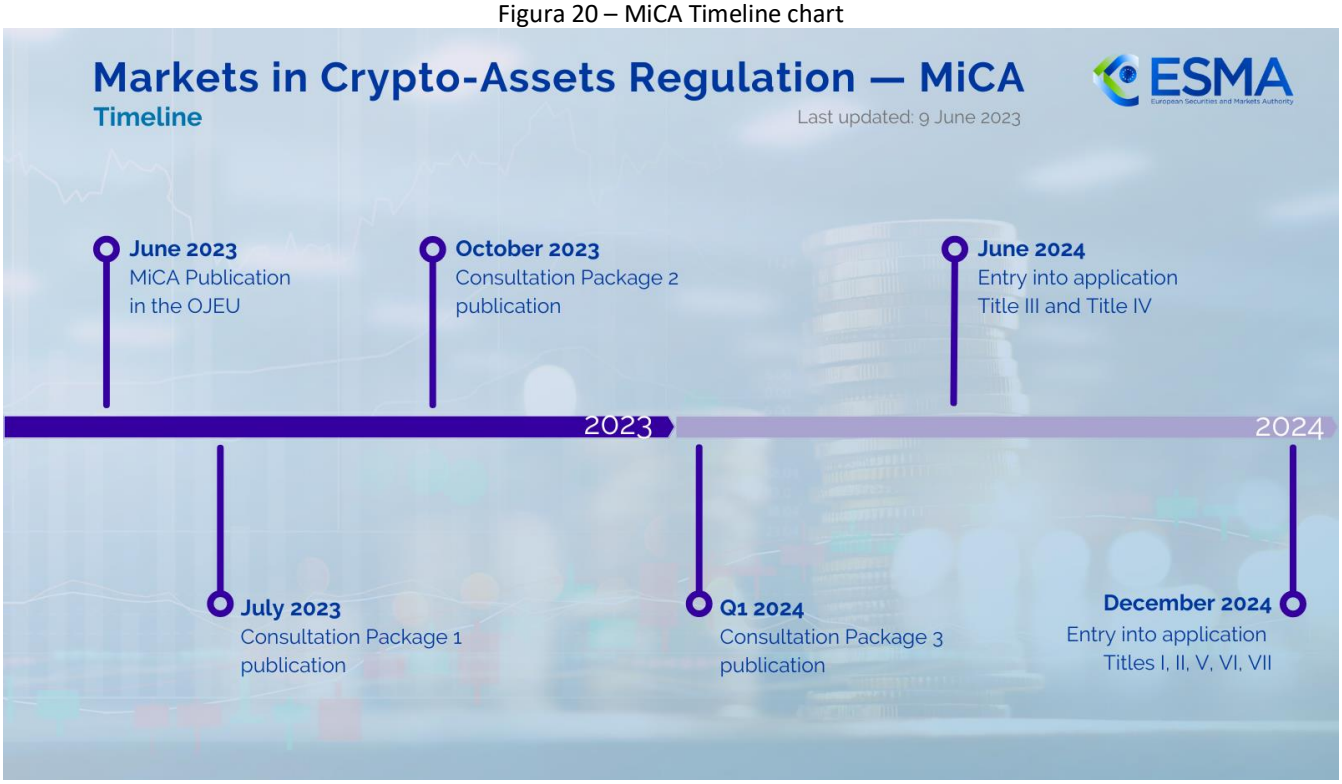
terrorismo (CFT). In effetti, il quadro rivisto per l'identificazione elettronica e i servizi fiduciari per le transazioni elettroniche (Regolamento e-IDAS) mira a rafforzare la fiducia nelle transazioni elettroniche nel mercato interno fornendo una base comune per l'interazione elettronica sicura tra cittadini, imprese e autorità pubbliche.
Quindi possiamo affermare come la necessità di adozione dei processi KYC, non sia una necessità esclusiva della singola impresa od istituzioni, ma rappresenta un'esigenza chiara a livello generale e comunitario, quantomeno per ciò che riguarda il continente europeo.
Altro ma sicuramente non meno importante obiettivo del pacchetto è la promozione dell'innovazione basata sui dati nella finanza attraverso l'istituzione di uno spazio comune per i dati finanziari.
L'UE intende promuovere un Common European Financial Data Space che favorisca la condivisione sicura dei dati finanziari tra le imprese e i consumatori, aprendo la strada a nuove soluzioni basate sui dati, come i servizi di open banking e le piattaforme fintech. Fondamentalmente l'UE sta creando un ambiente politico attraente affinché, entro il 2030, la sua quota nell'economia di dati, memorizzati, elaborati e utilizzati in modo proficuo in Europa; corrisponda e valga effettivamente, almeno il suo peso economico. L'obiettivo è creare uno spazio europeo unico per i dati, un vero mercato unico dei dati aperto ai dati provenienti da tutto il mondo, in cui i dati personali e non personali, inclusi quelli sensibili aziendali, siano sicuri e le imprese abbiano facile accesso a una quantità quasi infinita di dati industriali di alta qualità.

Questo favorirà la crescita e la creazione di valore, e contribuirà anche a ridurre al minimo l'impronta di carbonio e l'impatto ambientale.
In aggiunta, sarà uno spazio in cui la legislazione dell'UE potrà essere applicata in modo efficace e in cui tutti i prodotti e servizi basati sui dati dovranno rispettare le norme pertinenti del mercato unico dell'UE.[60] Ulteriore obiettivo è rappresentato dal tentativo di mitigare ed affrontare le sfide e i rischi associati alla trasformazione digitale, rafforzando e migliorando la resilienza operativa digitale del sistema finanziario. L'UE si pone il compito di adattare e sviluppare prudenzialmente le normative, in maniera da renderle adeguate anche a possibili sviluppi futuri, man mano che l'ecosistema finanziario evolve. Con l'aumento delle aziende tecnologiche che entrano nei servizi finanziari, ci si aspetta che i rischi associati aumentino di conseguenza. Pertanto, questa priorità si concentra sull'affrontare tutti i rischi che potrebbero derivare sia a livello di consumatori sia in scenari più ampi.
In questo contesto, il recentemente adottato Digital Operational Resilience Act (DORA) mira ad aumentare il livello di armonizzazione e coesione dei vari componenti digitali e garantire che il settore finanziario dell'UE sia resiliente di fronte a gravi interruzioni operative e attacchi informatici.[61]
Andando più nello specifico, l'obiettivo dell'UE con DORA è quello di rafforzare la resistenza del settore finanziario agli incidenti legati alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e introdurre requisiti molto specifici e prescrittivi che saranno

[60] https://www.european-financial-data-space.com/
[61] https://www.pwc.com/mt/en/publications/asset-management/a-brief-run-through-of-the-european-union-digital-finance-package.html

omogenei in tutti gli Stati membri dell'UE. L'atto fornisce un insieme molto dettagliato di criteri, modelli e istruzioni che determineranno come le organizzazioni finanziarie gestiranno i rischi ICT e cibernetici, effettuando test di resilienza, si occuperanno della segnalazione e della risposta agli incidenti informatici, e svilupperanno processi di condivisione delle informazioni sulle minacce informatiche.
Tali requisiti sono stati presentati all'interno di cinque pilastri principali, ognuno dei quali affronta una questione centrale relativa alla sicurezza informatica e ICT nel settore finanziario. DORA sarà applicata due anni dopo la sua pubblicazione sul giornale ufficiale dell'UE. Pertanto, è previsto che le istituzioni debbano conformarsi ad esso entro il primo trimestre del 2025.[62]
Ultima parte del Digital Finance Package, ma sicuramente non meno importante per rilevanza, è l'introduzione della regolamentazione Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA).

Figura 20 – MiCA Timeline chart



Fonte: https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/digital-finance-and-innovation/markets-crypto-assets-regulation-mica

MiCA introduce regole uniformi per il mercato delle cripto-attività nell'Unione Europea. Questo regolamento copre le cripto-attività che attualmente non rientrano nella legislazione finanziaria esistente. L'obiettivo di MiCA è fornire un quadro normativo chiaro e coerente per gli emittenti di cripto-attività e i fornitori di servizi, garantendo al contempo la protezione degli investitori e la stabilità finanziaria. Le disposizioni chiave sono essenziali per i soggetti che lavorano con il trading di criptovalute e (inclusi i token con riferimento a un asset e i token di moneta elettronica) riguardano la trasparenza, la divulgazione, l'autorizzazione e la supervisione delle transazioni. Il nuovo quadro giuridico ha il compito di sostenere l'integrità del mercato e la stabilità finanziaria regolando le offerte pubbliche di cripto-attività e garantendo che i consumatori siano meglio informati sui rischi associati. Il MiCA verrà applicato direttamente in tutta

[62] https://www.pwc.com/mt/en/publications/technology/dora-latest-changes.html

l'Unione Europea, senza la necessità di dover essere implementato a livello nazionale.
La normativa MiCA ha quattro obiettivi essenziali:

1. Garantire la certezza giuridica: stabilendo un quadro giuridico solido per le cripto-attività che non sono coperte dalla legislazione esistente sui servizi finanziari.
2. Supportare l'innovazione e la concorrenza leale: Il regolamento promuoverà lo sviluppo delle cripto-attività mediante un quadro normativo sicuro e proporzionato.
3. Proteggere i consumatori, gli investitori e l'integrità del mercato: fondamentale vista la natura rischiosa delle cripto-attività.
4. Garantire la stabilità finanziaria: inclusione e sviluppo di meccanismi di salvaguardia per affrontare potenziali rischi per la stabilità finanziaria.

L'entrata in vigore del regolamento MiCA era inizialmente prevista per la metà del 2023, in seguito è stata posticipata alla fine del 2024.[63]
Oltre al Digital Finance Package, le iniziative europee in ambito di rinnovamento normativo non si concludono qua. Un altro strumento introdotto dal rinnovamento normativo europeo è stato il concetto di sandbox regolamentare.
La sandbox regolamentare è un progetto innovativo realizzato dal MEF in collaborazione con l'IVASS (Istituto per la Vigilanza Sulle Assicurazioni), la Banca d'Italia e la CONSOB e rappresenta un importante passo avanti per la digitalizzazione; è un ambiente controllato dove intermediari vigilati e operatori del settore FinTech possono testare, per un periodo di tempo limitato, prodotti e servizi tecnologicamente innovativi nel settore bancario, finanziario e assicurativo. Attraverso le sandbox, si persegue l'obiettivo di sostenere la crescita e l'evoluzione del mercato italiano grazie all'introduzione di modelli innovativi nel settore bancario, finanziario e assicurativo garantendo, adeguati livelli di tutela dei consumatori e di concorrenza, e preservando la stabilità finanziaria. Inoltre, le sandbox rappresentano un ottimo strumento di analisi ed ispezione legislativa, in quanto permettono alle autorità responsabili per la regolamentazione di poter osservare le dinamiche dello sviluppo tecnologico e individuare gli interventi normativi più opportuni ed efficaci per agevolare lo sviluppo del FinTech, prevenendo dunque la diffusione di potenziali nuovi rischi.
Tramite la partecipazione alla *sandbox*, gli operatori possono testare prodotti e servizi innovativi in costante dialogo e confronto con le autorità di vigilanza, anche richiedendo eventuali deroghe normative nella fase di sperimentazione, andando quindi di fatto a limitare maggiormente la possibilità di creare prodotti o servizi che potrebbero non rivelarsi conformi alle normative.[64] La sperimentazione può essere richiesta per un'attività di innovazione tecnologica che incide sul settore bancario, finanziario o assicurativo.

[63] https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/digital-finance-and-innovation/markets-crypto-assets-regulation-mica
https://securities.cib.bnpparibas/markets-in-crypto-assets-regulation/

[64] https://www.bancaditalia.it/focus/sandbox/

Altre riforme che incidono decisamente sul quadro normativo europeo sono quelle relative alla green finance ed alla sostenibilità, per esempio tramite l'utilizzo della tassonomia dell'UE, un sistema di classificazione che stabilisce un elenco di attività economiche ecosostenibili, includendo specifiche attività energetiche dei settori del gas e del nucleare nell'elenco di attività economiche eco-sostenibili. L'adozione di questo sistema di classificazione potrebbe svolgere un ruolo importante nell'aiutare l'UE ad aumentare gli investimenti sostenibili e ad attuare il Green Deal europeo che mira a far diventare l'Europa il primo continente ad impatto climatico zero.
Il Green Deal europeo è un pacchetto di iniziative strategiche che hanno l'obiettivo di guidare l'UE sulla strada di una transizione ecologica verde, con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050.
Principi ispiratori delle iniziative sono quelli di sostenere la trasformazione dell'UE in una società equa e prospera dotata di un'economia moderna e competitiva. Sebbene si possa discutere se l'impatto di strategie ecologiche rappresenti un vantaggio o uno svantaggio in termini strettamente economico-finanziare a causa degli elevati costi, resta innegabile che l'adozione di queste disposizioni comporti un'alterazione profonda del quadro normativo, modificando gli elementi che definiscono la competitività ed il successo nel mercato.[65]
Alla base di tutto queste informazioni, non sarebbe sbagliato concludere che il rinnovamento del quadro normativo europeo è essenziale ed imprescindibile per mantenere e potenziare la competitività del settore finanziario dell'UE in un mondo sempre più digitale. L'introduzione del Digital Finance Package riflette non solo l'esigenza di adattamento alle nuove tecnologie ma anche la necessità di rimanere all'avanguardia in un mercato globale sempre più complesso e competitivo. La regolamentazione della digitalizzazione mira a creare un ambiente finanziario che non solo promuova l'innovazione, ma che garantisca anche l'accesso a soluzioni più efficienti, rapide e sicure per le imprese e i consumatori.
Riprendendo le volontà europee di voler tornare ad essere competitivi rispetto alle controparti americane e asiatiche, questi interventi sono obbligatori se l'UE vuole migliorare la propria capacità di competere su scala globale, andando a favorire lo sviluppo di strumenti finanziari digitali più innovativi in grado di migliorare l'efficienza operativa, abbattere le barriere geografiche e permettere ai vari operatori di scalare rapidamente le proprie attività. In particolare, la riduzione della frammentazione grazie al mercato unico digitale e l'armonizzazione delle regole su scala europea permetterebbero di ridurre i costi operativi, aumentando così la competitività delle imprese europee rispetto alle concorrenti.
Infine, l'introduzione di regolamenti come DORA rappresenta un ulteriore pilastro per garantire che il sistema finanziario europeo non risulti solo innovativo, ma anche stabile e sicuro, rendendolo così un'area attraente per gli investimenti internazionali. Quindi il

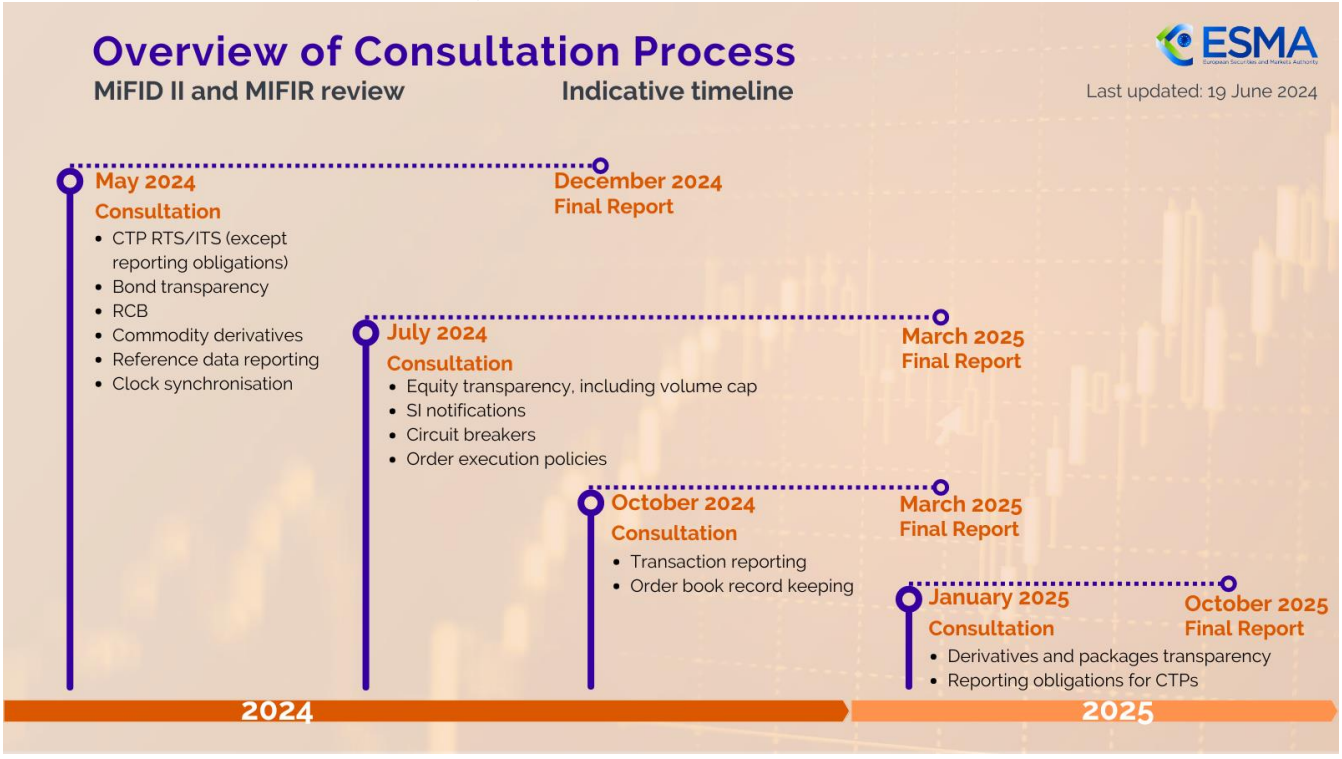
[65] https://www.consilium.europa.eu/it/policies/green-deal/#what
https://europedirect.comune.fi.it/blog/tassonomia-dellue-classificazione-attivita-economiche-ecosostenibili#:~:text=La%20tassonomia%20dell'UE%20%C3%A8,di%20attivit%C3%A0%20economiche%20eco%2Dsostenibili.

bisogno di un quadro normativo modernizzato non risponde solo ad esigenze attuali, ma getta basi per garantire una posizione competitiva dell'UE in un futuro non tanto prossimo.

4.6 TUTELA E PROTEZIONE DEGLI OPERATORI NEL MERCATO; LE NUOVE NORMATIVE MIFIR E MIFID II

Come visto, sotto la spinta e l'esigenza di adeguamento verso un tipo di mercato sempre più dinamico ed instabile, le varie normative che regolavano lo svolgimento di esso, hanno subito una riforma strutturale volta a creare un ambiente il più possibile competitivo ma che al contempo offra una tutela adeguata per i suoi operatori. In questo contesto, le normative Markets in Financial Instruments Regulation (MiFIR) e Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II) rappresentano un impegno coordinato a livello europeo per affrontare le sfide emergenti e garantire una migliore protezione degli operatori di mercato. Il regolamento MiFIR e la direttiva MiFID II regolano in modo complementare i servizi di investimento e le attività dei mercati finanziari nell'UE; l'obiettivo delle modifiche è quello di responsabilizzare gli investitori, rendendo facilmente disponibili i dati di mercato consolidati a livello europeo.[66] La direttiva MiFID II rappresenta un'evoluzione o integrazione della normativa previgente MiFID.

Figura 21 – MiFIR e MiFID timeline chart



Fonte: https://www.esma.europa.eu/trading/mifid-ii-and-mifir-review

La direttiva MiFID ha disciplinato dal 31 gennaio 2007 al 2 gennaio 2018 i mercati finanziari dell'Unione europea. Sulla stessa riga della direttiva iniziale MiFID, ma al contempo, con l'intento di rafforzare ulteriormente i presidi di tutela per gli Investitori, dal 3 gennaio 2018 è entrata in vigore la MiFID II. Più recentemente, Il 20 dicembre

[66] https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma70-156-2682_mifidii_mifir_report_on_transparency_equity_dvc_tos.pdf

2022, è stato concordato un mandato per avviare i negoziati con il Parlamento europeo in merito alla revisione della direttiva sui mercati degli strumenti finanziari (MiFID II) e del regolamento sui mercati degli strumenti finanziari (MiFIR). I negoziati miravano a raggiungere un accordo definitivo sulla futura legislazione

L'intervento normativo introdotto per MiFID II comporta per gli intermediari la necessità di valutare le caratteristiche del cliente a cui sono destinati i prodotti fin dal momento dell'ideazione del prodotto stesso. In questo modo, i regolatori avranno la possibilità di intervenire prima che i prodotti vengano distribuiti, se i medesimi non saranno ritenuti idonei rispetto al mercato di riferimento. La sorveglianza sui prodotti assicura che il prodotto sia adatto al profilo di rischio e agli obiettivi di investimento del cliente. Questo significa che ogni proposta commerciale deve essere pensata in modo da soddisfare i criteri di adeguatezza e trasparenza. La regolamentazione implica un'analisi dettagliata del cliente fin dalle prime fasi del processo di vendita, determinando quali prodotti sono veramente adatti, in base al rischio e agli obiettivi dell'investitore. Questo approccio rispecchia un orientamento di marketing, che pone l'accento sull'importanza di creare valore per il cliente.
In aggiunta la possibilità di utilizzare dati e informazioni più dettagliati genera un vantaggio competitivo in fase di segmentazione della clientela. Le istituzioni finanziarie che si conformano correttamente alle direttive MiFID II possono promuovere la propria proposta in maniera mirata, aumentando la percezione da parte del cliente della organizzazione.
L'obbligo di rendere trasparenti i costi associati ai prodotti finanziari rappresenta una parte centrale di questa strategia. I clienti, quando consapevoli dei costi reali, sono in grado di fare scelte ponderate e di confrontare adeguatamente le diverse offerte; stimolando di fatti un meccanismo di concorrenza tra le aziende, incentivate a migliorare la qualità dei propri servizi e delle proprie interazioni.

A livello europeo è inoltre prevista una limitazione alla possibilità di procedere alla vendita di un prodotto finanziario senza che la stessa sia accompagnata dalla valutazione di adeguatezza, questo al puro scopo di assicurare e gli investitori ricevano raccomandazioni appropriate e basate sulle loro specifiche esigenze, conoscenze e capacità finanziarie.
Infine, è richiesto un adeguato livello di competenza ed esperienza professionale del personale a contatto con la clientela. La richiesta di un livello più elevato di competenza ed esperienza professionale per il personale che interagisce direttamente con la clientela, si traduce in un maggiore controllo e formazione del personale, e nella possibilità di migliorare la qualità del servizio fornito agli investitori grazie alla riduzione i rischi di vendita di prodotti inappropriati.
Il concetto chiave della direttiva MiFID II è l'obiettivo di offrire al cliente una visione più chiara e trasparente dei costi aggregati per ogni strumento o servizio finanziario; permettendo al cliente di comprendere con precisione il costo totale che sta sostenendo, ancora prima di effettuare una scelta di investimento. In questo modo, il cliente ha la possibilità di confrontare diversi intermediari e scegliere quello che offre il

servizio migliore per lo stesso tipo di prodotto. In definitiva quindi riducendo le asimmetrie informative tra cliente e produttori che possano falsare in modo rilevante le valutazioni.

Inoltre, sempre in linea con il principio di trasparenza, la MiFID II ha ampliato i contenuti della rendicontazione periodica da fornire alla clientela; rapporti che ora includono maggiori dettagli sui costi, oneri, incentivi e la frequenza con cui devono essere trasmessi; rappresentano ulteriori strumenti che aumenteranno il grado di informazioni dei consumatori.[67] Mentre per quanto riguarda la regolazione MiFIR, questa agisce in cooperazione con la MiFID, in particolare impone numerosi obblighi alle imprese appartenenti allo spazio economico europeo, compreso l'obbligo per le imprese di divulgare pubblicamente determinate quotazioni e operazioni, per garantire le giuste informazioni sia prima e che dopo la negoziazione. MiFIR impone quindi alle sedi di negoziazione, come mercati regolamentati, di rendere pubblici i dati sulle offerte (prezzi di acquisto e vendita) e le indicazioni di interesse in modo accessibile, prima che la negoziazione avvenga I dati devono essere disponibili su base commerciale ragionevole e accessibili il più vicino possibile al tempo reale. In particolare, gli internalizzatori sistematici, imprese di investimento che negoziano frequentemente per conto proprio, sono tenuti a fornire tali quotazioni in modo trasparente per una serie di strumenti finanziari. Nel caso di strumenti non azionari (come derivati o obbligazioni), sono tenuti a offrire quotazioni bilaterali (bid e ask) che possono essere richieste e rese disponibili da clienti in modo non discriminatorio. Come detto, dopo ogni transazione, MiFIR richiede che i dettagli sulle operazioni, siano resi pubblici ma ciò non vale di regola per le transazioni di grandi dimensioni (*block trades*), per le quali è previsto un regime di differimento nella divulgazione per evitare impatti negativi sul mercato.
Con l'introduzione di MiFIR, l'Unione Europea ha cercato di migliorare la trasparenza dei mercati OTC (Over The Counter), riducendo al minimo possibili abusi di potere. I mercati OTC rappresentano una parte fondamentale del sistema finanziario globale, caratterizzati dalla negoziazione diretta tra le parti al di fuori delle piattaforme regolamentate, in questi mercati, gli strumenti finanziari vengono scambiati bilateralmente, senza la necessità di passare attraverso un intermediario. Proprio a causa della loro natura più privata e meno regolamentata, i mercati OTC hanno storicamente presentato, per caratteristiche intrinseche derivanti dalla loro struttura, diversi problemi in termini di trasparenza e supervisione. Ed è in questo contesto, in cui il regolamento MiFIR cerca di attenuare il rischio sistemico associato a transazioni non regolamentate. Si può discutere se l'attuazione di determinate normative di trasparenza, minino l'obiettivo stesso dei mercati OTC ossia quello di poter godere di maggiori libertà in termini di costi, negoziazione e libertà contrattuale. Ma sicuramente risponde all'esigenza di complessiva del mercato europeo di costituire un mercato competitivo e privo di contorsioni. La trasparenza finisce quindi col configurarsi come una qualità fondamentale per un efficace brand positioning: permettendo alle istituzioni finanziarie di differenziarsi, e di costruire una relazione di fiducia con il

[67] https://www.unicredit.it/it/info/normativa-mifid.html

cliente, se non altro almeno rispetto a rivali non conformi. Risulta quindi un altro fattore da tenere in considerazione se si vuole aumentare la propria competitività sul mercato. Una buona strategia di marketing sfrutterebbe queste nuove richieste normative, non solo nella promozione del prodotto, ma anche per agire come leva nell'intento di rafforzare la fedeltà al brand e conquistare nuovi segmenti di clienti attratti da caratteristiche come trasparenza e integrità.
Inoltre, essendo MiFIR per definizione stessa un regolamento, viene adottato automaticamente in tutti paesi aderenti all'unione europea; il che significa che una volta entrato in vigore, è direttamente applicabile e vincolante in tutti i paesi dell'UE. La MiFID, invece, è una direttiva, il che implica che ogni Stato membro ha l'obbligo di recepirla nel proprio ordinamento nazionale attraverso specifiche leggi o regolamenti. Tuttavia, le direttive stabiliscono obiettivi che i paesi devono raggiungere puramente in linea generale, e lasciano a ciascun paese la libertà di decidere come implementare le norme, permettendo variazioni nelle modalità di applicazione da Stato a Stato
I regolatori, come l'Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati (ESMA), giocano un ruolo chiave nel processo. L'ESMA è una autorità indipendente europea che mira alla protezione degli investitori, all'integrità, trasparenza ed efficienza dei mercati finanziari e alla difesa della stabilità del sistema finanziario dell'Unione[68]. L'agenzia ha come core tre obiettivi principali. Il primo è la tutela degli investitori, ovvero garantire una migliore corrispondenza tra le esigenze finanziarie dei consumatori e il rafforzamento dei loro diritti, pur riconoscendo le loro responsabilità come investitori. Il secondo è il corretto funzionamento dei mercati, promuovendo l'integrità, la trasparenza, l'efficienza e un'infrastruttura robusta di mercato che favorisca e permetta un'operatività corretta e ordinata. Infine, l'agenzia si muove verso alla stabilità finanziaria, quindi in pratica rafforza il sistema finanziario per renderlo resistente agli shock e capace di sopportare vari tipi di squilibri economici.[69]
le normative MiFID II e MiFIR rappresentano un passo fondamentale verso una maggiore trasparenza e sicurezza nel panorama finanziario dell'Unione Europea. Le regolamentazioni non solo rafforzano la fiducia degli investitori, ma assicurano anche che il mercato operi in maniera più equilibrata e competitiva. Attraverso un rigoroso sistema di sorveglianza e trasparenza, MiFID II e MiFIR contribuiscono alla creazione di un sistema finanziario resiliente e ben regolato. Con l'attuazione di queste misure, l'Unione Europea intende dimostrare il suo impegno nel garantire un mercato integrato e sicuro, ponendo al centro la protezione degli investitori, dimostrando come la loro influenza sia al centro di tutte le dinamiche economico-sociali e come tutte le riforme, seppur non obbligatoriamente come aspetto principale, abbiano quantomeno l'intenzione di avvicinarsi sempre di più al cliente.

[68] https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/european-securities-markets-authority.html#:~:text=Definizione,del%20sistema%20finanziario%20dell'Unione.

[69] https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-securities-and-markets-authority-esma_it

5.0 MARKETING NEI SERVIZI FINANZIARI: SISTEMI MODERNI E SOLUZIONI PRATICHE

5.1 INTRODUZIONE AL RUOLO DEL MARKETING NEL CONTESTO FINANZIARIO

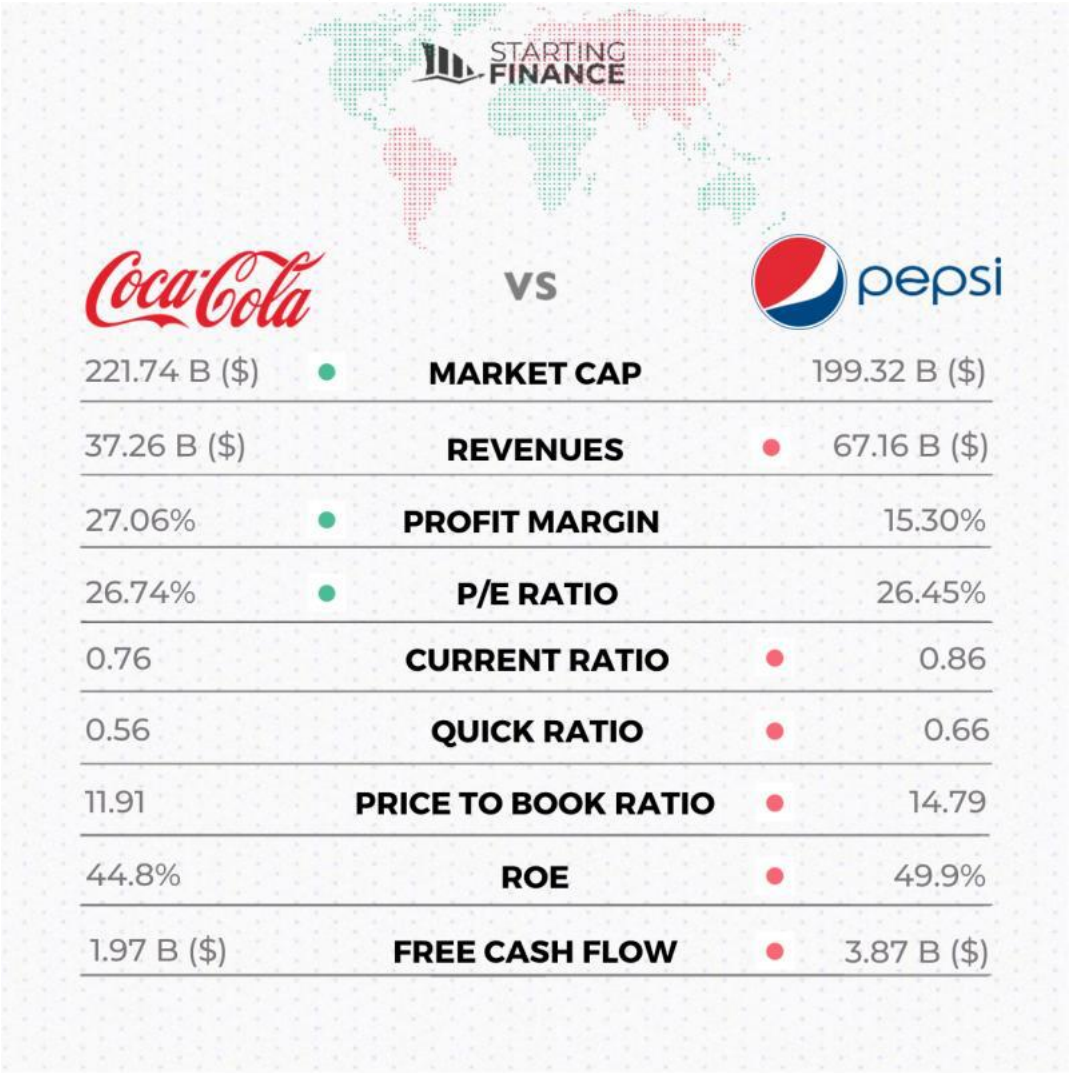
Come conseguenza del COVID-19, abbiamo visto un'enorme crescita dell'intento di ricerca online dei clienti, che ha accelerato la tendenza di fondo dei consumatori a scoprire, ricercare e acquistare online. L'imperativo strategico per le aziende di sbloccare il crescente potenziale della ricerca online non è mai stato così urgente. Tuttavia, in un ambiente in cui la domanda è sempre più volatile, i margini sotto pressione e il percorso del consumatore più complesso, farlo è sempre più difficile.
La mancanza di fiducia nei modelli di dati e la trasformazione digitale ancora in corso sono spesso citati come sfide comuni dalle aziende che cercano di massimizzare il potenziale dei loro investimenti. Eppure, i dati e le capacità digitali sono raramente la ragione principale per cui diventa difficile proseguire. La cultura e i processi sono spesso le barriere più grandi e non c'è niente di più cruciale della relazione tra i team di marketing e finanza. Quando queste branche collaborano, le aziende sbloccano l'opportunità di un'ulteriore crescita. Settori volatili ed imprevedibili come quello finanziario, richiedono un'elevata flessibilità, in questo contesto dinamico la collaborazione tra i reparti marketing e finanziari è fondamentale per sbloccare il pieno potenziale strategico e favorire una crescita redditizia. Analizzando il rapporto fra i due ambiti, possiamo definire il marketing come uno dei principali fattori di guadagno, crescita e valorizzazione di un'azienda, mentre la finanza si occupa di misurare gli effetti del marketing, dalle decisioni di operare in mercati specifici e servire clienti specifici, fino alla definizione dei prezzi, alla pubblicità di base e ai messaggi, al design dei prodotti e all'ampiezza delle linee di prodotto. Poiché il marketing è trasversale, finisce per toccare in un modo o nell'altro tutti i rami di un'azienda o di un settore e tra questi vi è anche quello finanziario. Per ci che concerne il marketing finanziario, può essere definito come l'area della disciplina che analizza l'immagine e il posizionamento degli strumenti finanziari.
Il marketing finanziario viene anche definito come una combinazione di tecniche e strategie comunicativo-promozionali usate dalle istituzioni finanziare per migliorare il rapporto tra i consumatori e i loro servizi. Questa tipologia di interazioni si occupa principalmente di una vasta serie di aspetti come:

- l'analisi e il posizionamento delle istituzioni
- gestione delle strategie di branding
- fissazione dei prezzi dei propri servizi e collegati
- composizione e organizzazione dei canali di distribuzione
- campagne pubblicitarie a scopi divulgativi o informativi
- promozione dei servizi/prodotti offerti

Un buon piano di marketing deve tenere conto di tutti questi aspetti e deve comprendere una strategia che permetta alla propria compagnia di raggiungere gli obbiettivi prefissati, mantenendo e occupandosi al contempo del livello di "engagement" e di "satisfaction" dei propri consumatori/clienti.

Quando un'istituzione o un'impresa offrono servizi o prodotti di elevata qualità, una strategia di marketing efficiente può essere in grado di aumentare la conoscenza sul mercato di quei prodotti o servizi, aiutando a costruire e migliorare l'immagine del marchio a livello globale ed avvicinandosi a nuovi potenziali clienti[70]. Per fornire un esempio pratico di questa fondamentale relazione verrà illustrata la situazione del marchio Coca-Cola: nel 2018 Il bilancio di Coca-Cola riportava un totale di attivi pari a 89 miliardi di dollari. Tuttavia, la capitalizzazione di mercato dell'azienda, ovvero il valore totale dell'azienda, ammontava a 199 miliardi di dollari in quel momento. La differenza di 110 miliardi di dollari sul valore contabile degli attivi rappresenta il modo in cui il mercato valuta il marchio Coca-Cola.

Figura 22 – Confronto tra competitors



Fonte: https://www.linkedin.com/posts/starting-finance_coca-cola-vs-pepsi-le-due-aziende-detengono-activity-6742695102164070400-Q0OT/?originalSubdomain=it

[70] https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/finance-marketing-crescita/

Analizzando il rapporto tra il prezzo delle azioni e gli utili dell'azienda (P/E), Coca-Cola veniva scambiata a circa 33 volte i suoi utili. In confronto, il P/E di Pepsi era solo 21. Ciò significa che un dollaro di utili generato dalla Coca-Cola vale 33 dollari per gli azionisti, contro i 21 dollari per ogni dollaro di utili generato da Pepsi.
Normalmente i prezzi delle azioni si basano sulle aspettative di flusso di cassa; al netto però anche di altri fattori di influenza. Appare quindi evidente ed innegabile una connessione tra il marchio, valorizzato dal marketing, e i flussi di cassa futuri. Il valore di un marchio si riflette nel prezzo delle azioni grazie alla sua capacità di generare e garantire flussi di cassa futuri. Buoni prodotti, distribuzione capillare, spot televisivi e una serie di altre attività di marketing trasformano i consumatori in clienti che generano flussi di cassa. Da questa prospettiva, diventa più chiaro il punto di incontro tra marketing e finanza, rendendoci capaci di vedere la natura del marketing e della finanza, sia come discipline individuali che come unione di sinergie.

5.2 COMPONENTI CHIAVI DEL MARKETING

Il marketing consiste essenzialmente nell'individuazione e nel soddisfacimento di bisogni, individuali e sociali. Una delle definizioni più povere, ma proprio per questo ricca di limiti, lo descrive come "il soddisfacimento profittevole dei bisogni".
L' American Marketing Association offre la seguente definizione formale, da considerarsi uno standard: "Il marketing è l'insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale". Le analisi di marketing si concentrano sui processi di scambio fra organizzazioni ed individui (business to consumer – B-to-C), fra organizzazioni (business to business – B-to-B), fra individui (consumer to consumer – C-to-C) ed infine tra organizzazioni ed istituzioni pubbliche e governative (business to government – B-to-G) nella prospettiva del comportamento economico in mercati aperti e concorrenziali.
Per affrontare e gestire i processi di scambio, essenza del marketing, serve molto lavoro, rigore ed abilità in generale.

Il marketing opera su:

- beni: i beni fisici costituiscono il nucleo centrale delle attività di produzione e marketing nella maggior parte dei paesi;
- servizi: con il progressivo sviluppo delle economie, una percentuale crescente delle loro attività si concentra sulla produzione di servizi;
- eventi: i marketing manager promuovono eventi che si svolgono con cadenza regolare;
- esperienze: coordinando vari beni e servizi, un'impresa può creare, realizzare commercializzare vere e proprie esperienze;
- persone: artisti, musicisti, CEO, medici, avvocati, banchieri e finanzieri sono interessati dal marketing delle celebrità e dal fenomeno del personal branding;
- luoghi: città, stati, regioni ed intere nazioni competono tra loro per attirare turisti, residenti, fabbriche e sedi aziendali;

- diritti di proprietà: i diritti di proprietà consistono nella potestà che spetta al titolare o al proprietario di un bene fisico o intangibile di disporre dello stesso; possono essere acquistati o venduti e ciò richiede un'attività di marketing;
- organizzazioni: le organizzazioni operano per costruite nella mente del proprio pubblico obiettivo un'immagine distintiva, forte e positiva delle stesse;
- informazioni: la produzione, l'elaborazione e la distribuzione di informazioni sono una vera è propria industria;
- idee: ogni offerta di mercato nasce da un'idea, ragion per cui non sarebbe errato sostenere che tutto il marketing è marketing delle idee.

L'obiettivo finale del marketing è quello di individuare e soddisfare i bisogni, desideri e le attese di valore dei clienti meglio dei concorrenti. Per fare ciò è necessario che venga compresa a fondo la struttura dei mercati, a partire dalla domanda: dalla dimensione attuale e potenziale fino alle tante possibili cause di scostamento (gap) fra i due valori. Viene analizzato anche il comportamento del consumatore, esso è influenzato da quattro ordini di fattori:

- culturali (cultura, sottocultura e classe sociale)
- sociali (gruppi di riferimento, famiglia, ruoli e status sociali)
- personali (età, fase del ciclo di vita, personalità e concetto di sé)
- situazionali (emozioni e stati d'animo)

La ricerca di marketing su questi fattori può fornire informazioni utili per raggiungere e servire i consumatori con una maggiore efficacia.
Un altro concetto chiave nell'ambito marketing è la "segmentazione" della domanda e la "selezione" dei mercati obiettivo; in mercati ampi e diversificati, le imprese non possono entrare in contatto con tutti i clienti; possono però suddividere la domanda di mercato in segmenti, ovvero raggruppamenti di consumatori ed organizzazioni che compongono la domanda in base a diversi criteri e benefici ricercati, e più in generale in base al valore atteso. Nello specifico, segmentare un mercato significa suddividerlo in gruppi di consumatori ben definiti, sulla base di caratteri di omogeneità dei singoli individui. Un segmento di mercato è dunque costituito da un gruppo di consumatori che condividono un determinato insieme di bisogni e di desideri ovvero ricercano uno stesso insieme di benefici.

Figura 23 – tecnica della segmentazione

Fonte: https://pxritaly.com/it/blog/la-segmentazione-del-mercato-che-cos-e-e-a-cosa-serve/

Per segmentare i mercati di consumo si utilizzano due fondamentali gruppi di variabili. Alcuni analisti definiscono i segmenti in base a caratteristiche descrittive degli individui che costituiscono il mercato di riferimento e successivamente tentano di determinare se i diversi segmenti mostrino differenti bisogni o desideri. Alla base di questo approccio vi è un'ipotesi di correlazione fra variabili descrittive dei consumatori e specificità dei bisogni, desideri, benefici e, in ultima analisi, del valore atteso da un prodotto e da una marca.
Altri analisti definiscono i segmenti in base a considerazioni di tipo comportamentale ed attitudinale, ovvero le preferenze e le valutazioni espresse rispetto al processo e agli oggetti di consumo; cercano di scoprire se a ciascun tipo di reazione del consumato siano associate differenti variabili che ne descrivono il profilo di consumo. Alla base di questa teoria vi è la volontà di cogliere le differenze del valore ricercate nei prodotti e nelle marche.
Ovviamente, non tutti gli schemi di segmentazione sono efficaci, i giocatori di poker potrebbero essere divisi in giocatori alti un metro ed ottanta, e in giocatori alti un metro e settantacinque; ma indubbiamente la differenza di altezza di cinque centimetri che contraddistingue i due gruppi non sarà rilevante nel determinare se effettivamente, una persona che rientra in quel range d'altezza, giocherà a poker o no.

Perché una segmentazione sia efficace, ciascun segmento deve presentare i seguenti requisiti:

1. azionabilità: esprime il grado di coerenza fra le attese specifiche del segmento obiettivo e la capacità dell'imprese di soddisfare tali imprese;
2. misurabilità: le dimensioni, il potere d'acquisto e le caratteristiche del segmento di devono poter misurare;
3. rilevanza: i segmenti di mercato devono essere sufficientemente ampi e profittevoli;
4. accessibilità: i segmenti di mercato devono poter essere raggiunti e serviti in

modo efficace, sia sotto il profilo comunicativo che distributivo;
5. distinguibilità: i segmenti devono essere concettualmente distinguibili e devono presentare risposte diverse a vari programmi ed elementi di marketing.

Questi criteri devono poi essere integrati con valutazioni specifiche per le imprese riguardo all'attrattività del segmento obiettivo, risultato della valutazione della selezione dei segmenti di mercato tipica del targeting.
Il targeting è l'identificazione dei gruppi di clienti sui quali concentrare l'offerta aziendale.

Figura 24 – Esplicazione visiva del targeting

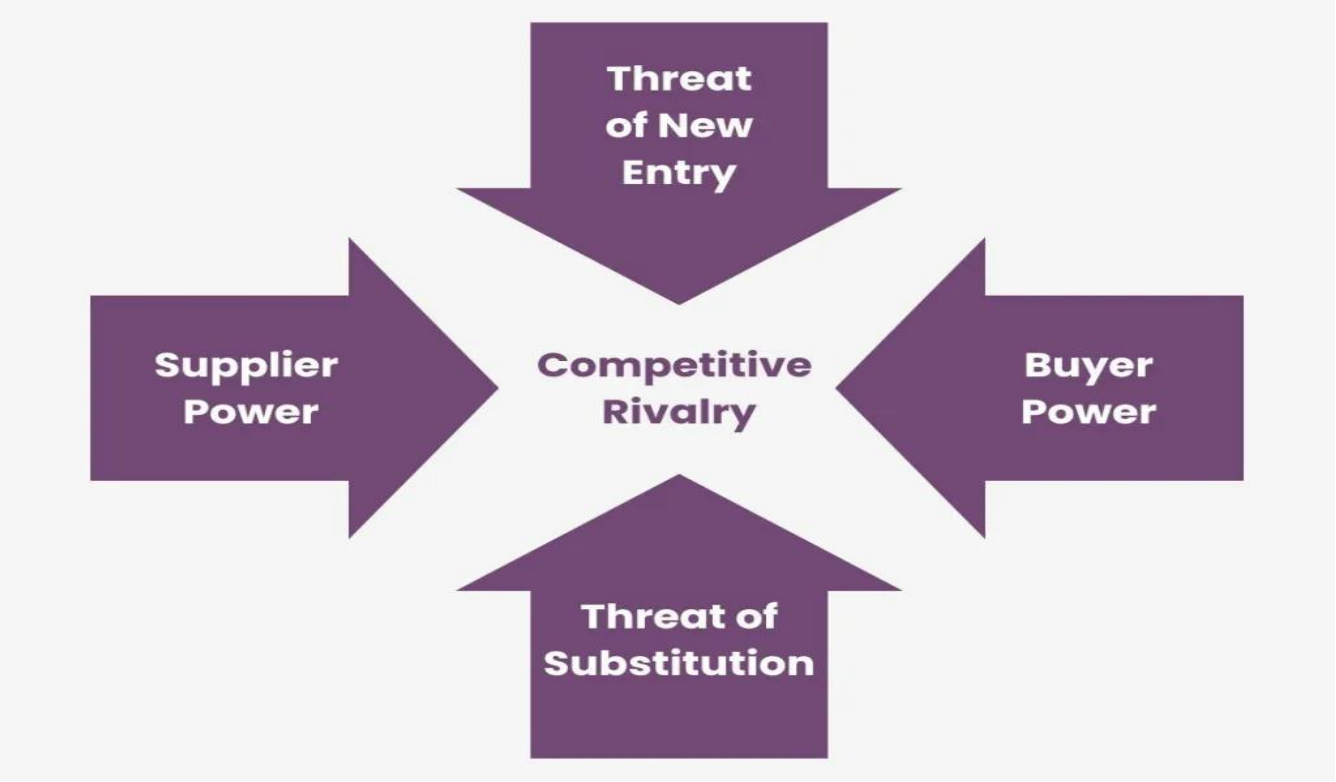
Fonte: https://www.linkedin.com/pulse/importance-targeting-marketing-dinesh-kumar-vellaiyan/

Il targeting nel marketing è importante perché fa parte di una strategia di marketing olistica.
Influenza in maniera rilevante la pubblicità, l'esperienza del cliente, il branding e molte altre operazioni aziendali. I messaggi di marketing risuonano più profondamente con il pubblico quando i lettori possono relazionarsi direttamente alle informazioni; marchi che hanno un mercato ampio e variegato di clienti spesso riscontrano difficoltà nel creare campagne di marketing che parlino direttamente al loro pubblico. Poiché i loro spettatori sono molto diversi, pochi slogan o storie riescono a entrare in risonanza con ciascuna persona a livello personale. Attraverso il marketing mirato, è possibile alleviare questo problema, concentrandosi sulla creazione di messaggi per un pubblico specifico. Rivolgendosi direttamente alle persone che desideri raggiungere, è più probabile attrarre le persone giuste. I valori della impresa o il prodotto raggiungerà in modo più efficace le persone che hanno maggiori probabilità di voler fare affari con te. Connettendosi con il pubblico corretto, si avranno maggiori possibilità di ottenere output di qualità elevata che si potrebbero trasformeranno in clienti paganti. Smettendo di cercare di parlare a ogni cliente nel tuo mercato e iniziandosi a concentrare su segmenti più piccoli di quel pubblico, si inizia anche a distinguerti dai concorrenti nel tuo settore.

Quando i clienti possono identificarsi chiaramente con il marchio e con le proposte di valore uniche, sceglieranno un'impresa piuttosto che un concorrente che non parla o non si rivolge specificamente a loro.
Tramite il corretto posizionamento, sarà più riconoscibile e unico rispetto a quelli di potenziali concorrenti. La capacità di distinzione dai concorrenti, attraverso il raggiungimento dei clienti a un livello più personale e umano crea anche relazioni più durature. Quando i clienti si identificano con il marchio e pensano che esso sia un sostenitore delle loro prospettive e necessità specifiche, saranno probabilmente più fedeli al brand e continueranno a fare affari con esso per un periodo di tempo più lungo. La targhettizzazione dei clienti più intimamente aiuta anche a far intravedere prodotti e servizi in modo nuovo. Una comprensione profonda del pubblico target agevola l'introspettiva che un'impresa può avere su un cliente, migliorando l'offerta per rispecchiare caratteristiche più dettagliate. Infine, il vantaggio dell'utilizzo del targeting nel marketing è che aiuta anche il marchio e il team nella fase di elaborazione delle strategie più adeguate. Il marketing mirato consente di essere più specifico riguardo alle strategie di marketing, alle iniziative e alla direzione del brand. Aiuta a chiarire la visione e a mettere tutti nell'organizzazione sulla stessa lunghezza d'onda. Si ha una maggiore direzione quando si tratta di plasmare i piani futuri sia per il marketing che per l'azienda nel suo complesso. In definitiva, un approccio focalizzato consente di ottimizzare appieno le risorse, il tempo e il budget.

Uno dei modelli storici più utilizzato per la valutazione dell'attrattività di un mercato o segmento è quello teorizzato da Micheal Porter, che identificò cinque forze che determinano l'attrattività intrinseca di lungo termine di un mercato.

Figura 25 – le cinque forze competitive di Porter



Fonte: https://www.oxfordcollegeofprocurementandsupply.com/porters-five-forces-revisited-are-there-really-five-forces/

Le minacce relative a queste cinque forze sono le seguenti:

- intensa rivalità di segmento: un segmento non è attrattivo se vi operano già numerosi concorrenti forti o aggressivi;
- minaccia di nuovi entranti: il segmento più attrattivo è quello in cui le barriere all'entrata sono alte e quelle all'uscita basse;
- presenza di prodotti sostitutivi: un segmento non è attrattivo ove siano presenti potenziali o effettivi prodotti sostitutivi;
- potere contrattuale degli intermediari: un segmento non è attrattivo se gli intermediari possiedono un forte o crescente potere contrattuale;
- potere contrattuale dei fornitori: un segmento non è attrattivo se i fornitori dell'impresa sono in grado di aumentare i prezzi o ridurre le quantità fornite.

Anche a causa di queste cinque forze teorizzate da Porter, il targeting non è sempre semplice da gestire sotto il profilo organizzativo. La decisione calcolata di rinunciare ad alcuni potenziali clienti per soddisfare in modo più efficace i bisogni di altri, implica sempre una scelta che riduce, e non di poco, l'ampiezza del proprio mercato; sceglierò deliberatamente quali clienti servire o non servire. La compatibilità del targeting con le caratteristiche aziendali esprime le capacità dell'impresa di superare la concorrenza nel soddisfare i clienti che si è deliberatamente scelto di servire[71].
È quindi possibile notare come il marketing sia uno strumento in grado di plasmare completamente il destino di un'impresa. Per comprendere ancora meglio il potenziale applicabile, di seguito, viene analizzato il caso di Mastercard.
Una campagna di marketing così emblematica da essere in circolazione per oltre 25 anni e riconosciuta in più di cento paesi. L'incredibile storia di successo della campagna "Priceless" di MasterCard. Lanciata nel 1997, diventò molto presto un fenomeno culturale, evolvendosi e passando da un semplice spot televisivo a una piattaforma globale del marchio. La campagna ha trasformato, quella allora era una semplice società di carte di credito in un marchio iconico e riconosciuto in tutto il mondo. La strategia, l'esecuzione e l'impatto duraturo sono le caratteristiche che contraddistinguono una delle campagne di marketing più di successo nella storia. Alla fine degli anni '90, le società di carte di credito si trovavano a competere ferocemente in un mercato saturo. MasterCard, in particolare, stava affrontando una sfida significativa: quella di differenziarsi dai concorrenti come Visa e American Express.
A risoluzione della situazione, entrò in gioco McCann-Erickson, un'agenzia pubblicitaria incaricata di rivitalizzare l'immagine del marchio MasterCard.

[71] Marketing Management. Kotler; Keller; Chernev; Ancarani; Costabile. Pearson 2022.

L’obiettivo era spostare l’attenzione dalla natura transazionale delle carte di credito alle esperienze emotive che consentono.
Il primo spot televisivo “Priceless” andò in onda nel 1997, mostrando un padre e un figlio a una partita di baseball. Lo spot evidenziava brillantemente la struttura della campagna:

- Biglietti: 28 dollari
- Hot dog: 8 dollari
- Palla da baseball autografata: 45 dollari
- Una vera conversazione con il proprio figlio: Non ha prezzo! (Priceless)

Il team marketing realizzò che, sebbene fosse possibile attribuire un prezzo agli oggetti, i momenti e i ricordi associati a quegli acquisti erano inestimabili. Questa intuizione portò allo sviluppo della struttura iconica a quattro righe che sarebbe diventata il marchio distintivo della campagna “Priceless”.
Questa struttura fu un colpo di genio per la sua semplicità, la sua universalità, il forte impatto emotivo, e la sua flessibilità, rispetto a contesti e culture diverse. La psicologia dietro la campagna era potente. Non vendeva semplicemente una carta di credito; vendeva l’idea che MasterCard potesse essere un conduttore per momenti inestimabili. Questo appello emotivo risuonò profondamente con i consumatori, creando una connessione che andava oltre i benefici funzionali di una carta di credito. Nel corso degli ultimi 27 anni, la campagna “Priceless” ha dimostrato una straordinaria adattabilità e longevità. Uno degli aspetti più straordinari della campagna “Priceless” fu la sua portata globale e il suo impatto culturale. MasterCard seppe adattare la campagna per diversi mercati mantenendo comunque intatto il messaggio centrale. Ad esempio, in Giappone uno spot “Priceless” presentava un lottatore di sumo, mentre in Brasile mostrava una partita di calcio. Queste diversità di versioni localizzate garantirono che la campagna risuonasse con qualsiasi tipo di pubblico, a discapito anche di differenze nei sistemi di valori morali.Prima della campagna, MasterCard era percepita principalmente come un semplice fornitore di servizi e prodotti finanziari. La campagna “Priceless” la trasformò in un marchio associato a esperienze significative. Rispetto a Visa e American Express, la campagna “Priceless” permise a MasterCard di ritagliarsi una posizione unica nelle percezioni individuali dei consumatori. Mentre le altre società di carte di credito si concentravano su ricompense o prestigio, MasterCard divenne sinonimo dei momenti più preziosi della vita.
Come abbiamo visto, la campagna “Priceless” di MasterCard è un vero e proprio esempio di maestria nel marketing e nel branding. Dalle sue umili origini come spot televisivo fino a diventare essa stessa parte integrante del core value marchio stesso, “Priceless” ha dimostrato il potere del racconto emotivo e della coerenza del messaggio del marchio[72]. La campagna di Mastercard è stata un esempio brillante di come un brand possa costruire un legame emotivo con il pubblico, posizionandosi come più di un semplice azienda fornitrice di servizi finanziari. Nel tempo, la campagna si è evoluta per

[72] https://thebrandhopper.com/2024/10/05/a-case-study-on-mastercards-priceless-campaign

adattarsi ai cambiamenti culturali e tecnologici, integrando i social media, il marketing digitale e iniziative di responsabilità sociale. MasterCard è riuscita a consolidare il proprio marchio come sinonimo di esperienze e connessioni umane. Questo esempio sottolinea come il marketing sia non solo uno strumento per soddisfare i bisogni dei consumatori, ma anche un mezzo per costruire relazioni durature e trasformare il destino di un'azienda in un mercato competitivo.
E dimostra inoltre che analisi di marketing basate su tecniche ed approcci puramente economici o strutturali limitano quelle che sono le vere potenzialità dell'ambito quando è applicato al lato umano; lato che prevarrà sempre per rilevanza rispetto a tentativi più tecnici e meno significativi. La significatività è probabilmente il carattere che contraddistingue un'ottima campagna marketing da una mediocre.

5.3 TECNICHE ED APPLICAZIONI MODERNE: DATE DRIVEN, INFLUENCER E CONTENT MARKETING

Ai tempi moderni l'obiettivo primario è lo sviluppo di rapporti profondi e duraturi con tutte le entità che influenzano direttamente o indirettamente il successo dell'impresa. Il marketing relazionale è sicuramente uno degli approcci di marketing moderno più diffusi nello scenario internazionale attuale. Il marketing relazionale ha lo scopo di costruire di lungo termine, con reciproca soddisfazione delle parti in causa, in modo da migliorare e sviluppare le rispettive attività economiche. Obiettivo e risultato finale di questa categoria di marketing è la costruzione di un asset specifico definito "network di marketing". Il principio operativo è semplice; costruire una rete di relazioni efficaci tra un'azienda e i suoi principali stakeholder. Sempre più imprese hanno sviluppato un insieme di attività e processi specifici per l'analisi, la gestione e il continuo miglioramento e valorizzazione delle relazioni con i clienti. Questo insieme di attività viene definito come "customer relationship management" (CRM). In questo ambito vengono proposte offerte e comunicazioni personali per i singoli clienti, tutto ciò basandosi su informazioni relative alle transazioni passate, alle caratteristiche demografiche e alle preferenze relative a media e canali di distribuzione.

Le imprese di maggior successo sono quelle capaci di elaborare una stima del valore del cliente nell'arco del suo ciclo di vita commerciale, e quindi di progettare le offerte di mercato e i prezzi in modo da realizzare risultati economici positivi nell'intero ciclo di vita commerciale del cliente. Secondo dati ormai consolidati, come abbiamo visto anche nei capitoli precedenti, attirare un nuovo cliente può costare cinque volte di più che mantenerne uno già acquisito. Grazie alle nuove tecnologie, inoltre, sta emergendo un ulteriore elemento che spinge le imprese a concentrarsi sulle relazioni con i clienti: il primo 50% dei clienti di un nuovo prodotto genera in media un valore di oltre cinque volte maggiore rispetto agli altri. E ciò in quanto i primi clienti che adottano un nuovo prodotto sono più sensibili all'innovazione e meno al prezzo, influenzando l'adozione del prodotto da parte di tutti gli altri potenziali clienti, consumano in media quantità maggiori, sono più esperti e quindi in grado di collaborare efficacemente allo sviluppo delle nuove versioni del prodotto e, soprattutto, sono pronti ad acquistarle anche se le nuove versioni hanno un prezzo più alto.

Figura 26 – Modello di Marketing moderno

Fonte: https://econsultancy.com/introducing-the-modern-marketing-model-m3/

Il CRM, di conseguenza, ha la missione di mantenere e sviluppare il valore della clientela. Le imprese costituiscono la propria quota di mercato sui singoli clienti offrendo una più ampia varietà di beni ai clienti esistenti, formando il personale nelle attività di cross-selling e di trading-up. Il marketing, tuttavia, deve condurre in modo efficace non solo il customer relationship management ma anche il partner relationship management. D'altro canto, le relazioni con i clienti sono alimentate da contenuti che sono, in parte, prodotti da una fitta rete di partner. Per l'appunto nell'ambito finanziario, il partner relationship management, per esempio, diventa essenziale perché

la maggior parte delle decisioni in ambito dipendono da una rete di partner, come fondi di investimento, consulenti e intermediari. Tattiche come offerte congiunte o l'integrazione di servizi tra istituzioni può aumentare l'efficacia della gestione dei portafogli e delle operazioni di investimento.
Un'altra tipologia di tecnica o approccio di marketing, viene definita con il termine "marketing integrato". Si parla di marketing integrato quando vengono progettate e realizzate attività di marketing finalizzate a comunicare e trasferire valore ai clienti in modo che l'intero sia maggiore della somma delle sue parti, in pratica si mira ad ottenere lo stesso valore che l'avviamento per un'impresa o azienda. Caratteristica tipica di questa tipologia di marketing è che ogni iniziativa deve trasmettere un messaggio sulla marca coerente con le altre iniziative e con l'audience. Quando nel 2002 BMW lanciò negli Stati Uniti la versione moderna della MINI Cooper, adottò una strategia di marketing integrato che comprendeva un ampio mix di media come cartelloni pubblicitari, poster, internet, stampa, PR, ed altre comunicazioni di massa. Molti contenuti riportavano l'audience a un sito web ben designato, con informazioni dettagliate sul prodotto e sui rivenditori. L'auto fu presentata in ben 21 fiere automobilistiche, fu utilizzata come posto a sedere in uno stadio sportivo, esposta nella reception di numerosi ed affollati convegni e apparve nelle pagine centrali della rivista Playboy. La campagna integrata portò alla creazione di una lista d'attesa lunga sei mesi per poter acquistare la MINI Cooper.
Come abbiamo potuto constatare il marketing moderno consiste nella capacità di sfruttare appieno le potenzialità di un marchio, servizio o prodotto con la finalità di offrire la migliore esperienza al cliente e, di conseguenza, favorire una crescita.
In un recente "survey" di McKinsey, l'83% dei CEO globali ha dichiarato di considerare il marketing come un elemento imprescindibile per la maggior parte, se non per l'intera, agenda di crescita di un'azienda.
Per mantenere questa promessa è necessario adottare un modo completamente nuovo di operare. I dipartimenti di marketing vengono riorganizzati per garantire velocità, collaborazione e attenzione al cliente. Non riguarda tanto il cambiare ciò che il marketing fa, quanto di trasformare il modo in cui il esso viene svolto. Basandoci su casi di successo osservati, viene stimato che questa trasformazione possa sbloccare un'ulteriore crescita del 5-15% e ridurre i costi di marketing del 10-30%.[73]

[73] https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/modern-marketing-what-it-is-what-it-isnt-and-how-to-do-it#/

Figura 26 – Necessità del Marketing moderno

Fonte: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/modern-marketing-what-it-is-what-it-isnt-and-how-to-do-it#/

La chiarezza è fondamentale per sviluppare piani che modernizzino capacità e abilità. Il metodo tradizionale per creare contenuti, ad esempio, consisteva nel lanciare campagne periodiche e standardizzate, che potevano essere modificate solo in misura limitata. Al contrario, un'organizzazione di marketing moderna dispone di sistemi che

consentono la creazione costante di grandi volumi di messaggi e contenuti, monitorati tramite analisi delle performance e successivamente adattati secondo necessità.
Un altro esempio è la personalizzazione. In passato, significava offrire prodotti ed esperienze ampie rivolte a grandi segmenti di consumatori. Oggi, l'obiettivo è sfruttare i dati derivanti da tutte le interazioni con i consumatori per offrire in modo creativo un marketing il più possibile rilevante e personalizzato, a livello individuale.
Sebbene la maggior parte dei CMO abbia fatto progressi nello sviluppo di organizzazioni di marketing moderne, molti sono tutt'ora scoraggiati dalla assenza di risultati concreti. I problemi principali risiedono nell'assenza o non sufficienza dell'impegno preso verso l'intero insieme di cambiamenti necessari e nella mancanza di chiarezza sulle interdipendenze. Senza questa comprensione, i team tendono naturalmente a concentrarsi su attività che conoscono meglio o che li entusiasmano di più, ignorando altri elementi. Questo genera lacune nel processo di trasformazione, portando a ritardi, frustrazione e, in ultima analisi, a una perdita di valore.
Per avere successo, è necessario non solo aggiornare strumenti e processi, ma anche introdursi in un processo denotato da cambiamenti fondamentali di mentalità. Prima di tutto, i marketer devono sviluppare una mentalità unificatrice, collaborando con diverse funzioni aziendali per creare sinergie. Necessaria è, anche, l'adozione di una mentalità customer-centric, utilizzando dati e analisi per rispondere alle esigenze specifiche dei clienti in modo mirato ed efficiente. Infine, è ugualmente importante costruire un approccio orientato al ritorno sugli investimenti, in cui ogni spesa viene monitorata e ottimizzata per massimizzare il valore generato.

Per riuscire ad assimilare con efficacia ed efficienza queste nuove mentalità, le organizzazioni devono essere in grado di ristrutturare il loro design operativo e la loro cultura, adottando un modello di lavoro agile che permetta di reagire rapidamente ai cambiamenti e sia più compatibile con le necessità del marketing moderno. Questo richiede team trasversali e obiettivi chiari, supportati da dati centralizzati e facilmente accessibili; bilanciando attentamente la gestione dei talenti, favorendo ruoli chiave interni e cercando professionisti con competenze bilanciate tra creatività e analisi. Solo con un approccio integrato e proattivo è possibile trasformare il marketing in un vero motore di crescita e innovazione per l'azienda.
L'adozione da parte delle aziende verso le richieste del marketing moderno ha portato alla formazione di nuovi ruoli e figure vitali per l'attività di marketing. Oggi il marketing ha spostato tutta la sua attenzione sui social media, prediligendo interazioni digitali con i consumatori ed elementi emozionali come la condivisione di esperienze. Anche gli istituti finanziari hanno accolto al loro interno questi cambiamenti radicali, capendo quanto sia efficace avere una solida presenza online del proprio brand e facendo del tasso di conversione un importante strumento di analisi strategica. Una di queste figure è proprio quella dell'influencer marketing.
L'influencer marketing è una collaborazione tra personaggi influenti nel campo dei social media e marchi per la promozione di prodotti o servizi di questi ultimi. Queste collaborazioni avvengono in modo informale sin dall'alba dei social media.

Già nel 2009 erano talmente diffuse che la Federal Trade Commission degli Stati Uniti intervenne per regolarle con la cosiddetta "legge delle Mommy Blogger". Cina, India e Regno Unito hanno introdotto regolamentazioni simili.
Da allora, il mercato è cresciuto a un ritmo sorprendente ed esponenziale: dal 2019 è più che raddoppiato grazie alla forza di piattaforme come Instagram e YouTube (nei paesi occidentali) e Pinduoduo e WeChat (in Cina). Nel 2023, il mercato degli influencer marketing è stato valutato per un totale complessivo di 21,1 miliardi di dollari.
McKinsey aveva previsto l'ascesa dell'influencer marketing già nel 2014 con un sondaggio che coinvolgeva 20.000 consumatori europei[74]. L'analisi di quel periodo evidenziava che la maggior parte dell'impatto dell'influencer marketing derivava dai cosiddetti "power influencer". Tuttavia, lo studio aveva anche identificato un mercato emergente – e in gran parte inesplorato di influencer meno attivi con un seguito più ridotto. Negli ultimi anni, anche questo fenomeno si è concretizzato con l'ascesa dei micro- e nano-influencer, che sono molto banalmente personaggi social che godono di un'influenza seppur molto ridotta rispetto ai principali esponenti.
I marchi puntano sull'influencer marketing perché funziona sia per loro, sia per i consumatori, sia per gli stessi influencer. I social media avevano già un impatto significativo sulle decisioni d'acquisto dei consumatori quando McKinsey condusse il suo sondaggio nel 2014. Nel 2022, un'analisi di oltre 2.000 post di influencer marketing ha dimostrato che questa strategia genera un ROI positivo per i marchi.
Inoltre, gli aspiranti influencer non mancano di certo. Secondo un sondaggio del 2019 condotto su diverse migliaia di millennial e membri della generazione Z, il 54% ha dichiarato che diventerebbe influencer se ne avesse la possibilità. In definitiva l'influencer marketing permette di raggiungere nuovi segmenti di mercato non facilmente accessibili attraverso i canali tradizionali. Per esempio, influencer con un seguito specifico possono attirare un pubblico che rispecchia il profilo di clienti desiderato. In questo senso, l'influencer marketing svolge quella che viene definita segmentazione avanzata del mercato. Inoltre, se ben gestito questo approccio di marketing, porta ad una notevole riduzione dei costi di acquisizione dei clienti (CAC). Gli influencer, con il loro pubblico altamente mirato, possono generare un impatto maggiore rispetto ad altre forme di pubblicità, portando alla formazione di un maggior ROI. Anche se non sappiamo quanto a lungo il mercato resterà così fiorente, e nonostante sia in dubbio il fatto che il mercato vista l'altissima redditività stia diventando iperpopolato e saturo, i social media continuano a essere estremamente popolari, e sia i marchi che gli individui stanno approfittando di questa corsa all'oro finché gli affari vanno a gonfie vele.

[74] https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-influencer-marketing

Figura 27 – Social Media/Influencer Marketing

Fonte: https://www.insidemarketing.it/dati-sull-influencer-marketing-2020-onim/

Come abbia già detto, un influencer è una persona con un ampio seguito sui social media, capace di influenzare il comportamento dei consumatori. Sebbene chiunque possa teoricamente diventare un influencer, spesso il web ed il mercato hanno delle preferenze specifiche, favorendo figure già ricche, famose, affascinanti o totalmente.
A differenza delle tradizionali sponsorizzazioni di celebrità, il marketing con gli influencer permette di misurare in modo preciso il ritorno sull'investimento (ROI), grazie a metriche come i "like" e le conversazioni online. Inoltre, non sempre sono necessari influencer con milioni di follower; spesso i micro e nano influencer, con contenuti percepiti come più autentici, generano un maggiore coinvolgimento del pubblico.
A fare da tramite per questa tipologia di professione spiccano le applicazioni social come Instagram e TikTok, le piattaforme più popolari per l'influencer marketing per distacco, ma altre, come YouTube, sono altrettanto strategiche in base all'audience di riferimento. Per una campagna efficace, è fondamentale collaborare con influencer autentici e in linea con i valori del brand, puntando anche su una diversificazione che includa gruppi di pubblico più ampi, come dimostrato dal lavoro con creator appartenenti alla comunità LGBTQ+.
La pandemia di COVID-19 ha accelerato la digitalizzazione degli acquisti, aumentando il ruolo degli influencer nel guidare le scelte dei consumatori.
Nonostante i vantaggi evidenti, il marketing con gli influencer presenta delle sfide: i brand devono bilanciare autenticità e sponsorizzazioni a pagamento, e le aziende più piccole rischiano di essere sommerse dalla saturazione del mercato. Inoltre, è cruciale scegliere con attenzione i partner per evitare comportamenti dannosi per la reputazione del marchio. Nonostante ciò, se gestita con intelligenza e creatività, una strategia di influencer marketing può offrire opportunità di crescita significative.
Ponendo uno sguardo al settore bancario emerge che secondo un'indagine "Banche e

Social Media” , realizzata dall’Associazione Bancaria Italiana in collaborazione con KPMG, quasi il 90% delle banche italiane utilizza in maniera continuativa i social media. Analizzando nel dettaglio i dati, si evince come il 100% delle banche grandi e il 71% delle banche piccole utilizzino i social media. Tuttavia il settore dei servizi finanziari, ha iniziato a considerare i social media come componente della strategia di marketing complessiva solo a partire dal 2016; questo notevole ritardo nella loro adozione, ha per molto tempo influito negativamente sulle prestazioni e sui risultati delle azioni di marketing. Per risolvere tali problematiche, secondo lo studio “Social Media Trends Report for Financial Services” condotto da Hootsuite, le banche, i brand finanziari saranno costretti ad adottare con maggiore frequenza canali social quali LinkedIn, Twitter e Facebook per ingaggiare i propri consumatori in maniera più emotiva e decisamente su una maggiore scala.

Come è facile constatare, la realtà del mondo marketing si trova dinanzi ad un punto cruciale, dati e nuove tecnologie stanno favorendo la istituzione di un ambiente incredibilmente dinamico con crescenti opportunità di sviluppo. Secondo il parere di molti ci troviamo davanti ad una nuova epoca definita “tech-driven”, ovvero guidata dallo sviluppo tecnologico. Le premesse di questa epoca sono fuori scala, con l’AI generative che sono giunte vicino ai 4,4 trilioni di dollari in valore, gran parte dei quali sono attribuibile ai reparti marketing e vendite. Nonostante l’importanza finanziaria derivante da questo contesto di rapida innovazione, l’incertezza è comunque presente, con molte imprese insicure e dubbiose su come adeguarsi a questa realtà così complicata.

Un’intervista di Ariel Kelman, presidente e chief marketing officer di Salesforce, e Jenna Posner, ex chief digital officer di Solo Brands, in cui discutono come le aziende possano sfruttare questa combinazione per favorire la crescita e migliorare l'engagement con i clienti, mette in luce molte delle possibili problematiche a cui le aziende potrebbero trovarsi a far fronte. Salesforce è pioniera nella gestione dei dati e delle tecnologie, come dimostrato dal lancio dei nuovi strumenti di AI per migliorare la personalizzazione delle campagne e l'efficienza dei team di vendita mentre Solo Brands, invece, ha introdotto un chatbot basato su un AI che ha migliorato la soddisfazione dei clienti e ridotto il carico di lavoro degli operatori del servizio clienti del 30%. Questo chatbot è in grado di risolvere autonomamente il 40% dei casi, permettendo agli operatori di concentrarsi su problematiche che richiedono empatia e creatività.

Kelman sottolinea che il vero potenziale dell'AI risiede nel suo utilizzo come strumento per aumentare la produttività umana, infatti piuttosto che sostituire le persone, l’AI funge da supporto, accelerando processi creativi come la scrittura e il design. Ad esempio, Salesforce ha sviluppato "Prompt Builder", un prodotto che automatizza la creazione di template di e-mail, lasciando agli utenti solo la revisione finale.

Posner aggiunge che l'efficienza è il punto centrale: l'AI permette ai team di svolgere compiti complessi più rapidamente, come l'ottimizzazione SEO dinamica, utilizzando strumenti come Pixera.ai, garantendo e permettendo che le aziende possano mantenere i propri vantaggi competitivi anche in mercati altamente dinamici come quelli attuali.

Secondo loro l’aspetto cruciale è l'utilizzo strategico dei dati. Posner spiega che strumenti come Session AI permettono di segmentare i clienti in base al comportamento (piuttosto che all'identità) per offrire promozioni mirate, preservando al contempo il margine di profitto e il valore del marchio. Sebbene solo una piccola percentuale di aziende stia implementando l’AI in modo sistematico, le principali barriere includono la mancanza di conoscenza dei casi d'uso iniziali. Salesforce e altre aziende stanno cercando di ridurre queste difficoltà offrendo strumenti e piattaforme user-friendly; esempio sono le iniziative come il Retail AI Council che aiutano le aziende di uno stesso settore a condividere risorse e casi di studio, migliorando ed accelerando l'apprendimento collettivo. Secondo Posner, i leader aziendali dovrebbero esaminare le tecnologie AI già presenti nel loro reparto tecnologico e comprenderne il valore, oltre l’utilizzo ottimo. Dall’intervista si evince che testare e sperimentare nuove applicazioni è fondamentale per spingere i confini e trarre vantaggio dal cambiamento.
Kelman conclude sottolineando che la chiave è organizzare i dati e avviare esperimenti, coinvolgendo gli utenti per migliorare continuamente i risultati. Secondo le due executive digital officer, l’efficienza economica in questi contesti iper-dinamici sarà definita dalla sinergia tra tecnologia avanzata e intuizioni umane. Le aziende che sapranno adottare questo approccio integrato saranno in grado di navigare il cambiamento con successo, massimizzando l'efficienza e l'impatto.[75]
l marketing, spinto da tecnologie innovative, social media e contenuti personalizzati, va oltre il semplice obiettivo di vendere un prodotto. In un contesto sempre più competitivo e tecnologicamente avanzato, la collaborazione tra marketing e reparti finanziari non è più una scelta opzionale, ma una necessità strategica. La capacità di allineare gli obiettivi di crescita, utilizzare i dati in modo sinergico, ottimizzare i budget e misurare correttamente il ROI permette alle aziende di adattarsi alle dinamiche di mercato con maggiore agilità e precisione. Solo attraverso un’integrazione fluida e continua di marketing e finanza, le aziende possono ottenere una crescita sostenibile e massimizzare il valore delle loro attività, creando un impatto positivo e duraturo nel lungo periodo.
L’adozione di un approccio collaborativo tra marketing e finanza, supportata dall’uso intelligente delle nuove tecnologie, appare chiave per approcciarsi a questa realtà moderna e volubile.

[75] https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-new-tech-driven-era-of-impactful-marketing-and-sales#/

5.4 LIMITI DEL MARKETING NEL CONTESTO FINANZIARIO: PROBLEMI DI BUDGET E AFFIDABILITA'

Il settore finanziario si distingue per una caratteristica unica rispetto al panorama degli altri settori commerciali; ovvero la marcata e difficilmente colmabile disparità di competenze tra chi offre un servizio e chi ne usufruisce. A differenza di altri ambienti in cui il consumatore ha accesso a numerosi strumenti per valutare la qualità di ciò che acquista ed è effettivamente in grado di comprendere tali strumenti, nel mondo della finanza persiste questa asimmetria informativa che rende maggiormente complessa la comprensione dei servizi offerti. Grazie alla diffusione di massa di tecnologie sempre più all'avanguardia Internet, la maggior parte delle persone, oggi, ha a disposizione mezzi validi per informarsi prima di compiere un acquisto e, nella maggior parte dei casi, interagendo con prodotti e servizi il cui funzionamento è comprensibile almeno a grandi linee. Gli acquisti più complessi o specialistici, invece, restano appannaggio di una nicchia di consumatori particolarmente esperti. Tuttavia, quando si tratta di servizi finanziari, la situazione varia notevolmente poiché il pubblico generale, privo delle competenze tecniche necessarie, necessita di supporto, spiegazioni e orientamento per valutare le soluzioni proposte. La difficoltà nel comprendere appieno le implicazioni, i meccanismi e le conseguenze di un determinato servizio o strumento può, e spesso genera una certa insicurezza e diffidenza, rendendo cruciale il compito che un'adeguata comunicazione deve svolgere. I professionisti del marketing finanziario si trovano così a interfacciarsi con un pubblico che, pur essendo interessato a prendere decisioni informate, spesso non dispone degli strumenti adeguati per farlo. In questo contesto, è essenziale strutturare un processo comunicativo efficace, capace di ridurre al minimo il divario informativo e di trasmettere fiducia. La costruzione di messaggi chiari, trasparenti e persuasivi diventa una leva fondamentale per guidare il cliente nella comprensione del servizio e per stimolare una risposta positiva che si traduca in una scelta consapevole. Tuttavia, proprio lo sviluppare strategie di marketing efficaci nel settore finanziario è il compito più arduo. La categoria specifica dei servizi finanziari e bancari è caratterizzata dalla difficoltà di individuare un criterio univoco per definire l'utilità percepita del cliente. A differenza di altri settori in cui la soddisfazione di un bisogno può essere più facilmente standardizzata, nei servizi finanziari l'utilità varia da individuo a individuo ed è anche soggetta a continui mutamenti nel tempo.
L'evoluzione delle esperienze personali, i cambiamenti del contesto economico e sociale, l'adattamento degli obiettivi individuali e la trasformazione dei valori lungo il ciclo di vita influenzano profondamente il modo in cui un cliente valuta un servizio. Di conseguenza, il sistema di preferenze di ogni consumatore è altamente dinamico e il valore assegnato a un determinato servizio finanziario non può essere fissato in modo assoluto, ma deve essere interpretato alla luce delle esigenze e delle condizioni specifiche di quel singolo individuo in quello esatto attimo temporale. Per banche ed istituzioni, ciò significa che la progettazione di strategie di marketing efficaci non può prescindere da un'approfondita comprensione delle aspettative e delle percezioni del cliente.

L’unico modo per riuscire a garantire la qualità percepita del servizio è investire nella ricerca di marketing, strumento decisamente utile nell’analisi e nell’intercettazione dei bisogni dei consumatori, anticipando richieste e sviluppando soluzioni che si adattino alla loro spiccata componente dinamica. Esclusivamente tramite un approccio basato sull’ascolto attivo e sulla personalizzazione è possibile costruire una relazione di fiducia e offrire servizi capaci di generare valore per il cliente.

A dimostrazione di ciò, negli ultimi anni, è decisamente aumentata l’enfasi sulla responsabilità del reparto marketing proprio da un punto di vista finanziario. Prima di ciò, il rapporto tra marketing e finanza veniva spesso mal interpretato, venendo considerate come discipline distinte e separate. L’ambito finanziario può sembrare una pura questione numerica e matematica, mentre il marketing, all’opposto, viene spesso recepito come un ambito molto soggettivo e creativo, dove si sviluppano concetti astratti tipo identità di brand ed engagement emotivo con i consumatori. In realtà, molto banalmente, queste idee sono molto lontane dal vero. Di fatto, tutte e due le discipline trattano e hanno gli stessi obbiettivi; quello di migliorare la sostenibilità con cui un business guadagna, cresce ed aumenta di valore.

La cultura e i processi sono spesso le barriere più grandi ad una corretta relazione e comunicazione tra i due reparti. Secondo un report di Google, i luoghi comuni che causano questa mancata collaborazione sono essenzialmente tre:

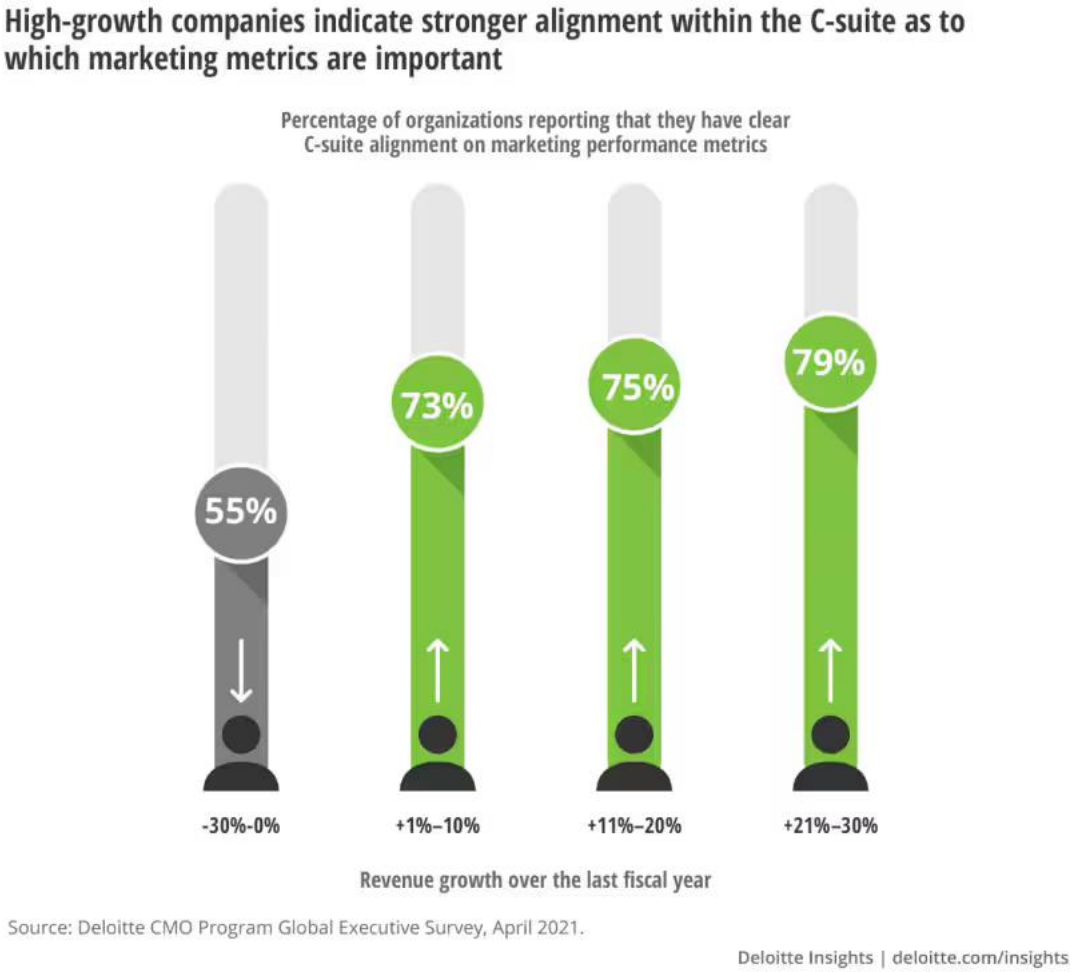
- I budget di ricerca vanno stabiliti in anticipo: i reparti finance spesso fissano la spesa per la ricerca in anticipo, con due rischi potenziali; il primo è l’impostare un limite artificiale alla crescita: questo significa perdere la domanda imprevista dei consumatori una volta esaurite le risorse di bilancio; il secondo è lo sforzo inutile di ottimizzazione pur di spendere quanto stabilito, in pratica team di marketing sono probabilmente incentivati a perseguire i clic anche se non redditizi, sapendo che il budget non utilizzato andrà perso In teoria, una corretta organizzazione prevederebbe che i budget di ricerca dovrebbero adattarsi al variare delle ricerche dei consumatori, ed essere trattati come un costo variabile collegato direttamente alle entrate. Il reparto finance può migliorare il rendimento marketing permettendo di aumentare o diminuire rapidamente gli investimenti in base alle condizioni del mercato. Le aziende che adottano questi sistemi di collaborazione, finiscono col trovarsi nella posizione migliore per catturare la crescente domanda dei consumatori, mentre quelle meno agili rimangono indietro.
- La strategia di offerta è un compito di solo marketing: L'offerta subottimale è spesso sintomo e il risultato di team di marketing che lavorano senza i dati finanziari giusti per fare offerte informate. Invece, il reparto finance dovrebbe essere attivamente coinvolto nella determinazione della strategia di offerta, impostando un obiettivo di ritorno sulla spesa pubblicitaria basato sull'analisi della redditività e poi incentivando il marketing a catturare tutte le conversioni dei clienti al di sopra di tale obiettivo.

- Sola la perfezione è abbastanza: le aziende spesso sono convinte di poter cambiare la loro strategia di investimento nella ricerca fino a quando non hanno il modello perfetto: uno che permette al marketing di dare al reparto finance una certezza a prova di bomba sui ritorni per ogni importo speso. Ma, in pratica, tutto ciò non è solo irrealistico ma anche impraticabile. Uno dei grandi vantaggi della ricerca è che i cambiamenti alla strategia di investimento possono essere provati prima su piccola scala e modificati immediatamente, in base ai risultati dell'attività che generalmente sono disponibili in tempo reale.

Superare questi luoghi comuni che per quanto possano sembrare evidenti, risultano in concreto di difficile percezione, fa sicuramente una notevole differenza sotto il punto dell'efficienza e dell'efficacia del reparto marketing.[76]
Un altro report, questa volta di Deloitte ribadisce in maniera più meno simile, i principi dell'analisi di Google. L'articolo di Deloitte evidenzia l'importanza di un allineamento tra il Chief Financial Officer (CFO) e il Chief Marketing Officer (CMO) per favorire la crescita aziendale ed organizzativa. Sebbene le due posizioni siano entrambe focalizzate sulla ricerca e sulle opportunità di crescita, i loro mandati di solito non sono propriamente allineati. Il CFO si occupa di misure a breve termine, quali guadagni trimestrali, mentre il CMO si occupa di collegare gli impatti che hanno le iniziative di marketing sui risultati aziendali, ma non gli competono analisi e misure di valori a lungo termine come il valore del brand.
Il report mostra che le aziende in crescita più rapida tendono a essere quelle in cui i C-suite (tra cui CFO e CMO) sono maggiormente d'accordo sulle metriche di performance del marketing, le aziende con una crescita più rapida sono quelle i cui dirigenti sono più allineati con i reparti marketing.
Le aziende possono migliorare l'efficacia di questa collaborazione cercando di ridurre i divari tra marketing e finanza.

[76] https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/finance-marketing-crescita/

Figura 28 – Aumento dei guadagni rispetto alla capacità di allineamento operativo dell'organizzazione.



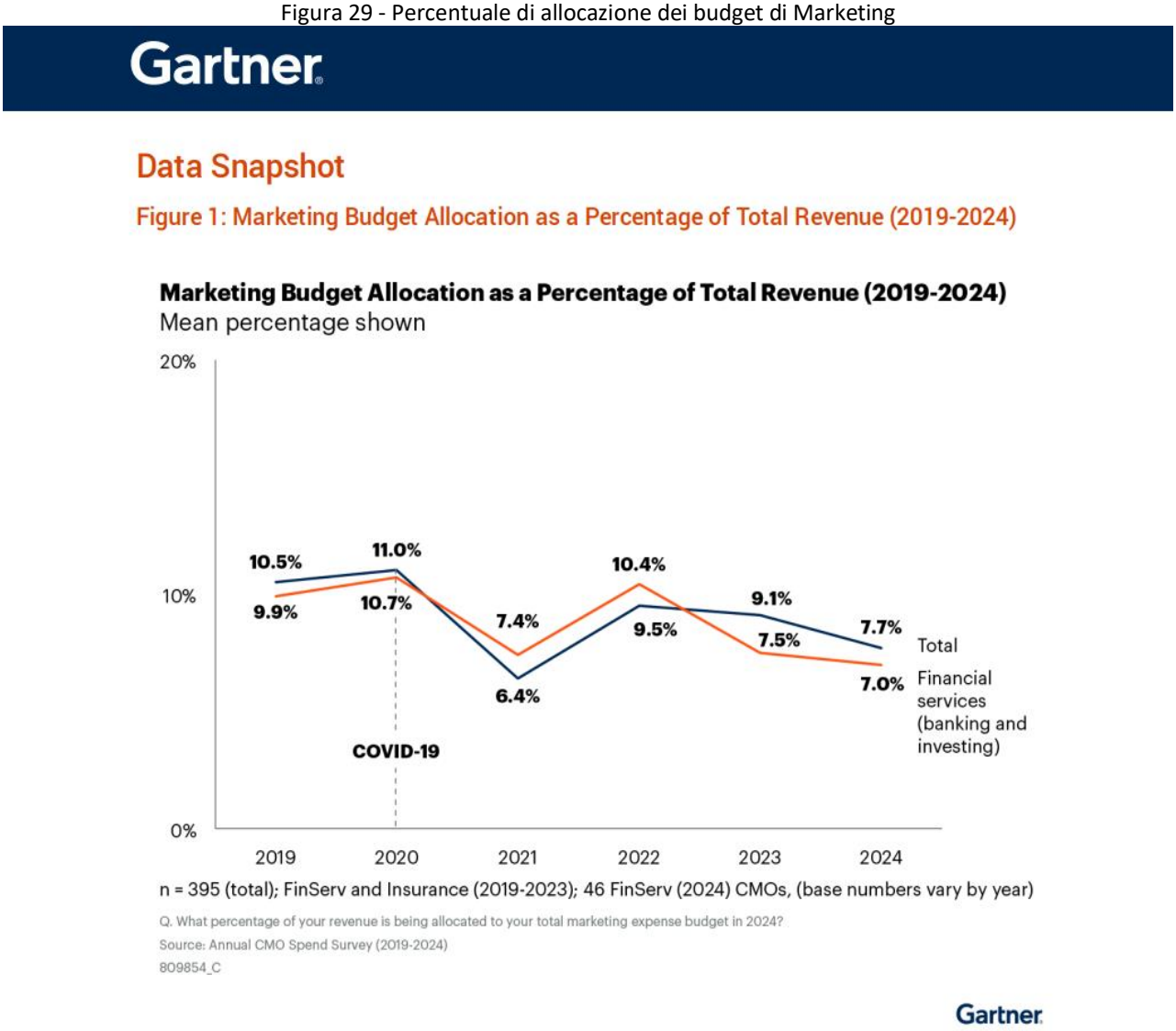
Fonte: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/impact-of-marketing-finance-working-together.html

Un esempio è l'adozione di una mentalità che consideri l'intero percorso di marketing, dove i CFO si concentrano sui dati finanziari mentre i CMO affrontano una varietà di dati, per esempio quota di mercato ed informazioni sui clienti. Sulla base di quanto esposto, unendo competenze sia di marketing che di finanza, alcune aziende hanno creato team di misurazione finanziaria per il marketing che collaborano strettamente con il dipartimento finanziario.[77]
In sostanza il report di Deloitte oltre a ribadire quanto già presentato dal report di Google, mostra chiaramente la necessità che i vari reparti sviluppino una comprensione reciproca, al fine di valutare adeguatamente l'impatto del marketing sull'azienda.

Nonostante la diffusione di questi principi sia sempre più comune, così come la concezione che il marketing debba strettamente connesso con il lato finanziario, i trend del momento mostrano tutt'altra situazione. Infatti, prendendo in considerazione il budget affidato all'ambito marketing rispetto ai ricavi totali realizzati da un'impresa, si nota un abbassamento costante della quota destinata al ramo del marketing nelle aziende.

[77] https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/impact-of-marketing-finance-working-together.html

Figura 29 - Percentuale di allocazione dei budget di Marketing



Gartner for Marketing. 2024 Marketing Budget Benchmark for Financial Services.

Un articolo di Gartner, una compagnia di consulenza operativa e manageriale; "2024 Marketing Budget Benchmark for Financial Services" analizza le difficoltà che i CMO dei settori finanziari si trovano ad affrontare in un contesto di budget ridotti e crescenti aspettative di produttività. Dati alla mano, la situazione attuale vede i budget di marketing calare al di sotto dei livelli raggiunti durante la pandemia, con le banche e i settori di investimento che destinano in media solo il 7% del proprio fatturato alle attività di marketing, mentre il settore assicurativo raggiunge l'8,6%. Questo declino segue una contrazione generale dei budget nei vari settori industriali, registrando un calo complessivo del 15% rispetto al 2023. In un panorama in cui i finanziamenti sono ad un punto di minimo storico, emerge il rischio dell'avvento di un periodo contraddistinto da una forte contrazione, in cui la crescita futura potrebbe non essere garantita, lasciando i responsabili marketing con la sfida di fare molto di più con risorse limitate. Nonostante i tagli, le aspettative di produttività vanno decisamente in direzione opposta, rimanendo estremamente alte, con quasi il 75% dei CMO che

avverte una pressione crescente per migliorare i risultati. Solo una piccola minoranza, attorno al 26%, si sente sicura di poter implementare efficacemente le proprie strategie con i fondi attualmente disponibili.
Per affrontare questa crisi, i CMO stanno rivedendo le loro priorità, ridefinendo il mix di risorse utilizzate. Ad esempio, sebbene i media pagati continuino a rappresentare la quota più significativa del budget (29,7% per i servizi finanziari), si nota una crescente enfasi sulle risorse umane, con il lavoro che sale al 25,2% della spesa totale. La spesa per la tecnologia di marketing rappresenta la terza voce più importante (22,6%), seguita dalle agenzie con il 21,3%.
In questo contesto, gli investimenti digitali dominano le priorità. Nel settore bancario e degli investimenti, il 61,7% dei fondi viene indirizzato ai canali digitali, con una crescita significativa della pubblicità su motori di ricerca, display e social media. Anche le assicurazioni prediligono i canali digitali, benché con una quota leggermente inferiore (56,9%). Per quanto riguardi invece possibili canali offline, gli eventi e le sponsorizzazioni continuano a ricevere attenzione, ma il peso complessivo di questi investimenti rimane di molto inferiore rispetto ai “rivali” digitali.
La consapevolezza del marchio resta tuttavia una priorità dichiarata per il 2024, anche se i budget allocati a questo scopo sono limitati al 7,4%, ben al di sotto di altre aree operative destina alla generazione di domanda e la gestione di iniziative e campagne.
L’andamento dei trend suppone, una situazione di grande stress per CMO si trovano sotto pressione per ottenere risultati tangibili e immediati, trovandosi costretti a sacrificare investimenti a lungo termine volti a rafforzare il brand che sarebbero molto più efficaci. Unico settore in cui l’andamento dei budget si distacca vagamente dai trend è quello assicurativo, dove, le priorità operative sono il miglioramento dei siti web e delle operazioni di marketing, evidenziando un approccio più orientato all’efficienza interna.
Il report di Gartner pone alla luce una grande verità, ovvero che la maggior parte delle imprese percepiscono il marketing come un "centro di costo", trascurando come le attività di marketing possano contribuire direttamente alla crescita aziendale. Inoltre, secondo gli analisti di Gartner la capacità distintiva, in questo momento, sarà quella di essere in grado di bilanciare investimenti a breve termine e strategie di lungo per mantenere la rilevanza sul mercato e contribuire al successo complessivo delle organizzazioni. L'articolo offre quindi una visione complessiva di come il marketing nei servizi finanziari stia attraversando una fase di trasformazione, spinto dalla necessità di adattarsi a risorse limitate e a un ambiente competitivo in rapida evoluzione.

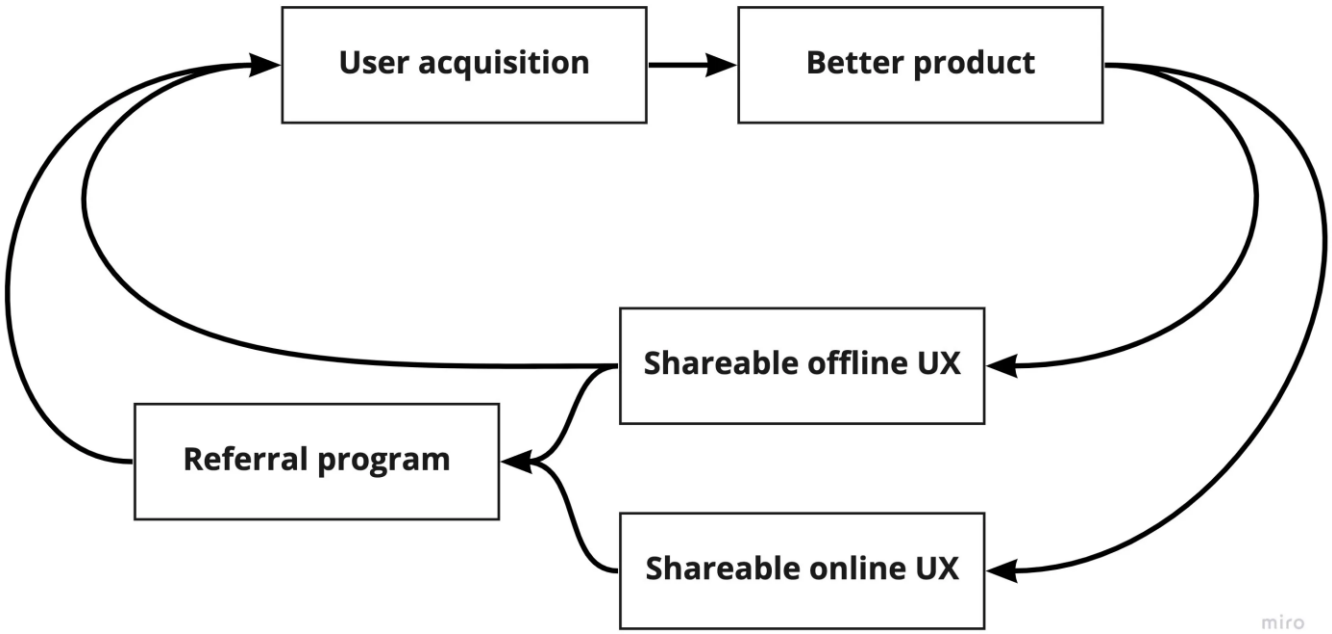
Appare quindi chiaro che come emerso dalle analisi di Google, Deloitte e Gartner, i limiti del marketing nel contesto finanziario risiedono principalmente nelle difficoltà di allineare obiettivi finanziari e strategici, nei problemi strutturali legati ai budget e nelle percezioni erronee sul ruolo del marketing. L’idea diffusa che il marketing sia un semplice centro di costo, anziché una leva strategica per aumentare le opportunità di crescita, rende difficile una collaborazione efficace tra reparti, rischiando di compromettere sia le performance aziendali a breve termine sia la costruzione di un valore sostenibile nel lungo periodo.

5.5 ESEMPI PRATICI DI STRATEGIE DI SUCCESSO E FALLIMENTO

Tramite un'attenta disamina di alcuni casi aziendali, in grado di distinguersi per l'implementazione di strategie di marketing innovative, diventa possibile esplorare le specifiche iniziative adottate, i risultati conseguiti e le implicazioni strategiche derivanti, offrendo spunti di analisi e riflessione maggiormente empirici sul ruolo del marketing.
Uno dei casi aziendali sicuramente più iconici è quello inerente a Revolut. Revolut è una banca con licenza completa in 30 paesi dello SEE. Regolamentati dalla Banca di Lituania. I fondi dei loro clienti sono protetti dalla società statale lituana "Deposit and Investment Insurance". Oltre 45 milioni di clienti in 38 paesi utilizzano Revolut. Il principale obiettivo alla base della nascita della compagnia era quello di offrire una soluzione concreta al problema delle elevate commissioni applicate ai trasferimenti internazionali di denaro. L'azienda sviluppò un modello innovativo che permise agli utenti di effettuare transazioni in valuta estera a costi significativamente ridotti rispetto ai tradizionali istituti bancari, rivoluzionando il settore dei pagamenti internazionali e rendendo più accessibili le operazioni finanziarie globali.
Revolut fu fondata da Nikolay Storonky, un ex broker finanziario che durante il periodo in cui lavorava presso Lehman Brothers sviluppò questa idea. Questo suo impiego presso Lehman Brothers, lo metteva di fronte ad uno stile di vita connotato da tanti viaggi in paesi differenti, dove necessariamente si trovava spesso di fronte alla necessità di trasferire soldi all'estero. Grazie alla sua conoscenza del settore finanziario, fu in grado di comprendere che le imposte che pagava per ogni transazione erano esageratamente alte e che quindi si trovava di fronte ad un evidente caso di sovraprezzo. Si decise quindi di creare un prodotto per viaggiare senza spendere una fortuna in commissioni bancarie: il risultato fu per l'appunto Revolut. Riuscì a creare il primo prototipo con un piccolo team in due mesi.
Col crescere dimensionale e finanziario dell'azienda, furono man mano identificati ulteriori problemi nel sistema bancario, dandogli spunto per le idee delle funzionalità che offrono oggi. Secondo Nikolay, l'obiettivo era offrire un set completo di prodotti che fossero migliori e più economici rispetto a quelli offerti dalle banche tradizionali.
La loro strategia di marketing complessiva è interamente centrata sul prodotto; l'obiettivo è quello di fornire qualcosa di così valido da incentivare i clienti a promuoverlo tra di loro tramite passaparola. Nonostante a primo impatto possa sembrare una strategia rischiosa, i risultati di ciò smentiscono completamente qualsiasi ipotesi a favore. Non è un caso che la maggior parte della crescita aziendale sia avvenuta senza pubblicità fino al 2018.
La strategia di Revolut si basava su due idee fondamentali ovvero quella che il prodotto avesse delle caratteristiche che facilitassero il suo avvenire virale e la seconda era quella dell'utilizzo dei cosiddetti "referral code" ovvero quando all'utente iscritto viene consegnato un codice, che se utilizzato da un'altra persona al momento dell'iscrizione, porta vantaggi per entrambi gli utenti.

Analizzando il primo aspetto, risulta evidente che Revolut essendo una soluzione bancaria, si interfaccia con consumatori sia online che offline quotidianamente; l'attenzione di Revolut si sposta sull'attrazione di nuovi clienti durante l'interfaccio dei consumatori già esistenti sia per pratiche online che offline.

Figura 30 – Funzionamento dei referral program



Fonte: https://viral-loops.com/revolut-referral-marketing-case-study

La prima proprietà o idea su cui si basa il concetto di viralità del prodotto di Revolut è che l'esperienza utente migliora se anche i loro amici sono sulla piattaforma. Due funzionalità che dimostrano quanto appena affermato, sono il "Bill-Splitting" e le "Group expenses". Immaginando un gruppo di amici, la maggior parte dei quali usa Revolut, che mangiano insieme a un tavolo. Alla fine della cena, arriva il conto, ed ognuno deve pagare la propria parte.
Gli utenti Revolut al tavolo possono rapidamente regolare le loro spese inviandosi richieste di pagamento tra loro sulla piattaforma. Gli altri, invece, impossibilitati dal compiere tali azioni, comprenderanno la comodità ed i vantaggi che comporta l'adozione di Revolut e vorranno unirsi anche loro.
Il secondo concetto è che l'ideazione del prodotto ambiva ad ottenere qualità come condivisibilità e desiderabilità, per stimolare il passaparola. Un esempio significativo è rappresentato dal design delle loro carte fisiche e dal packaging. Quando un utente riceve la carta fisica, l'esperienza non è solo funzionale all'ottenimento di essa ma anche emozionale: il packaging, con un meccanismo a scorrimento unico, e il design della carta che trasmettono un senso di esclusività e modernità, rendendola oggetto di condivisione tra utenti. Proprio l'aspetto fisico del prodotto è quello che crea un momento di condivisione offline.

Un altro elemento chiave della strategia è stato il programma di “referral code”, una vera e propria leva di crescita finanziaria per l’azienda. Il funzionamento è semplice ma efficace: gli utenti ricevono un codice univoco da condividere con amici o familiari, e ogni volta che un nuovo utente si iscrive utilizzando quel codice e completa determinate azioni, sia l’utente che il nuovo iscritto ricevono un beneficio. Questo incentivo bilaterale non solo spinge gli utenti a promuovere il prodotto, ma incentiva anche i nuovi iscritti a completare i passaggi necessari per diventare clienti attivi.

La combinazione delle due strategie basate su viralità e referral program è stata il motore principale che ha permesso a Revolut di generare un ciclo di crescita esponenziale. Ogni nuovo utente acquisito non è solo una fonte di ricavi, ma un potenziale ambasciatore in grado di portare altri utenti sulla piattaforma, creando un effetto rete (networking). Questo modello è stato particolarmente vantaggioso anche dal punto di vista finanziario, riducendo significativamente il costo di acquisizione cliente rispetto ad altre strategie di marketing tradizionali basate, per esempio, su pubblicità a pagamento. Inoltre, il coinvolgimento diretto degli utenti nella promozione del prodotto aumenta il loro senso di appartenenza alla piattaforma, migliorando la fidelizzazione e riducendo drasticamente il tasso di abbandono dei clienti (churn rate).

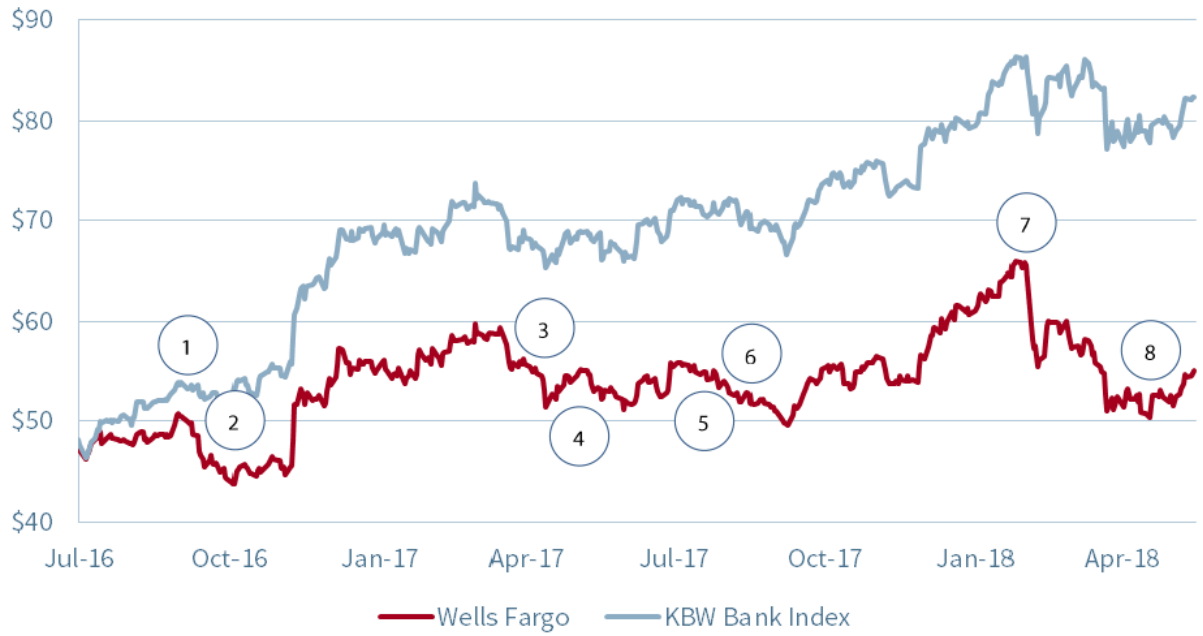
In questi casi, i programmi di referral non solo spingono l’adozione della nuova funzionalità, ma permettono all’azienda di raccogliere dati preziosi sulla domanda e sull’interesse degli utenti, ottimizzando al meglio i loro sforzi.
In sintesi, la capacità di Revolut di trasformare i propri utenti in promotori stessi del prodotto ha portato alla riduzione dei costi e anche all’ consolidamento della percezione del marchio come innovativo, moderno e orientato al cliente, inevitabilmente finendo col definire nuovi standard per il marketing nel settore[78].
Nonostante esempi come quelli di Revolut e Mastercard possano far sembrare facile o quantomeno non esageratamente difficile attuare strategie efficaci, la realtà dei fatti si distacca di molto da questa assunzione. Non sono infatti i pochi i casi di strategie di marketing totalmente fallimentari che hanno causato impatti negativi devastanti sulla reputazione e sulla situazione finanziaria dell’impresa da cui praticati. Lo scandalo di Wells Fargo nel 2016 rappresenta uno dei casi più eclatanti di fallimento strategico nel settore finanziario, in cui pratiche di marketing eccessivamente aggressive hanno portato a gravi conseguenze legali, reputazionali e finanziarie.
Wells Fargo, una delle principali banche statunitensi, aveva adottato una strategia di marketing basata sul cross selling, ovvero la vendita di più prodotti finanziari allo stesso cliente. Il CEO dell'epoca, John Stumpf, sosteneva il motto "Eight is great", incoraggiando i dipendenti a vendere almeno otto prodotti per cliente per aumentare la redditività della banca. Questa strategia era motivata dalla convinzione che più

[78] THE UNIVERSITY OF CHICAGO Revolut’s Revolution: The Rise of a Digital Bank By Paweł Rybacki August 2022

prodotti un cliente possedesse, più sarebbe stato fedele alla banca, riducendo così il rischio di migrazione verso concorrenti.
Tuttavia, la forte pressione sui dipendenti per raggiungere obiettivi di vendita irrealistici portò all'adozione di comportamenti scorretti da parte di essi. Per rispondere alle richieste insensate ed irrazionale della dirigenza e mantenere i loro posti di lavoro, molti dipendenti furono "costretti" a creare milioni di conti correnti e carte di credito senza il consenso dei clienti. In alcuni casi, trasferendo denaro da conti già esistenti a nuovi conti per simulare l'attivazione e il movimento finanziario, mentre in altri falsificando firme e creando indirizzi email e numeri di telefono fittizi per aggirare i controlli interni. Queste pratiche hanno portato a spese non autorizzate, costi di mantenimento nascosti e impatti negativi sulla credibilità finanziaria di migliaia di clienti ignari. Il comportamento illecito sfortunatamente non era un caso limitato a pochi dipendenti isolati, ma era una pratica diffusa sistematicamente in tutta la rete dell'azienda.

Figura 31 – Timeline del caso Wells Fargo

Exhibit 4
Wells Fargo: Stock Price



1. Wells Fargo announces $185 million settlement with CFPB and OCC.
2. Stumpf resigns as CEO; replaced by Sloan.
3. Wells Fargo board of directors releases report of independent investigation.
4. Wells Fargo annual meeting; 9 directors reelected with less than 75 percent support.
5. Wells Fargo discloses auto loan insurance violations; mortgage product violations.
6. Wells Fargo increases the number of potentially unauthorized consumer accounts to 3.5 million.
7. Federal Reserve imposes asset cap on Wells Fargo; the bank enters into a consent order.
8. Wells Fargo announces $1 billion settlement with CFPB and OCC.

Note: Prices of the KBW Bank Index re-indexed to coincide with Wells Fargo stock price as of July 1, 2016.

Source: Yahoo! Finance.

Fonte: https://corpgov.law.harvard.edu/2019/02/06/the-wells-fargo-cross-selling-scandal-2/

Quando lo scandalo emerse pubblicamente, la Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) avviò un'indagine che portò alla scoperta di oltre 2 milioni di conti falsi, cifra successivamente aggiornata a più di 3,5 milioni. Le sanzioni imposte a Wells Fargo ammontavano inizialmente a 185 milioni di dollari, una somma destinata a crescere con il proseguire delle indagini e delle cause legali intentate dai clienti coinvolti. Le conseguenze dello scandalo furono devastanti per la banca, che andò incontro ad una perdita significativa di fiducia da parte del pubblico, con conseguente riduzione del numero di clienti e investitori. La portata mediatica amplificò notevolmente il caso, causando un danno reputazionale di lunga durata che ha portato al deterioramento del valore azionario della banca. Oltre alle sanzioni economiche, Wells Fargo ha dovuto

affrontare costi legali elevati e risarcimenti ai clienti colpiti, oltre alla necessità di riformare il proprio modello di business per evitare che simili pratiche si ripetessero. Il CEO John Stumpf si è dimesso nel 2016, seguito da numerosi dirigenti di alto livello, e più di 5.300 dipendenti sono stati licenziati per il loro coinvolgimento. La banca ha avviato una revisione delle proprie politiche interne, implementando nuovi protocolli di controllo e compliance per garantire una maggiore trasparenza e prevenire abusi simili. Tuttavia, le misure adottate da Wells Fargo per gestire la crisi non furono sufficienti a contenere o perlomeno mitigare l'impatto che avrebbe avuto lo scandalo. Il danno reputazionale subito si tradusse in una perdita di fiducia non solo tra i clienti, ma anche tra investitori e le autorità di regolamentazione. La Federal Reserve, nel 2018, prese un provvedimento senza precedenti bloccando la crescita degli asset della banca fino a quando non fosse stato dimostrato un miglioramento significativo nella governance e nei controlli interni. Il blocco impedì a Wells Fargo di espandere il proprio portafoglio, mettendola in una posizione di svantaggio rispetto ai concorrenti.
Analizzando lo scandalo puramente sul piano finanziario, si evince come le conseguenze furono disastrose. Il valore azionario della banca subì una flessione importante dopo la rivelazione del caso, con una perdita di circa il 10% nei giorni successivi alla scoperta dei primi possibili illeciti. Questo perché secondo i trader del periodo, il costo delle multe e dei risarcimenti, uniti con i costi necessari per rafforzare le pratiche di conformità, avrebbero ridotto significativamente la redditività dell'organizzazione per diversi anni. Inoltre, la perdita di clienti a seguito dello scandalo portò all'interruzione della strategia di cross-selling, fino a quel momento una delle principali fonti di crescita della banca. I clienti, ormai diffidenti, ridussero o eliminarono del tutto la loro esposizione nei confronti di Wells Fargo, preferendogli organizzazione percepite come più affidabili e trasparenti.
A livello di marketing, la crisi costrinse Wells Fargo ad una rivisitazione totale della propria immagine e strategia di comunicazione. La banca lanciò una massiccia campagna pubblicitaria volta a riconquistare la fiducia del pubblico, mirando ad evidenziare la volontà di adottare strategie più volte verso l'etica e la trasparenza. Tuttavia, il processo di pulizia della reputazione risultò estremamente difficile. Il pubblico e i media continuarono a monitorare con attenzione le azioni dell'istituto, e ogni nuovo episodio di non conformità venne amplificato, ostacolando gli sforzi di riposizionamento dell'azienda.

Le indagini interne ed investigazioni successive allo scandalo misero in evidenza come la struttura decentralizzata della banca avesse contribuito al proliferare delle pratiche scorrette. I dipartimenti di controllo non erano stati in grado di rilevare tempestivamente la portata e l'esistenza stessa del problema, né di adottare misure efficaci per contrastarlo. La gestione del rischio, sebbene formalmente presente, risultava inefficace a causa della forte autonomia attribuita ad ogni singolo reparto, oltre che dalla scarsa comunicazione orizzontale aziendale.
L'aspetto più critico dello scandalo fu l'incapacità della leadership di ammettere la gravità della situazione fin dalle prime segnalazioni. John Stumpf, all'epoca CEO, minimizzò a lungo il problema, insistendo sul fatto che la cultura aziendale di Wells

Fargo fosse solida e che gli episodi di frode fossero limitati a una minoranza di dipendenti. Tuttavia, le testimonianze e le prove emerse durante le indagini mostrarono una realtà ben diversa, in cui come già espresso prima la pressione sui dipendenti e la mancanza di controlli avevano creato un ambiente lavorativo tossico, in cui il rispetto delle regole era un elemento sacrificabile rispetto al raggiungimento degli obiettivi di vendita.

Il caso Wells Fargo è un esempio emblematico di fallimento strategico e di mancanza di cultura aziendale. Un focus eccessivo sulle performance di vendita, senza un adeguato bilanciamento con i principi etici e il rispetto dei clienti, finisce col dimostrarsi opprimente e lacerante a livello societario[79].

I casi appena esposti rilevano come le decisioni di marketing influenzano direttamente la struttura dei costi e i flussi di cassa delle organizzazioni; strategie aggressive possono comportare elevati investimenti iniziali con ritorni differiti, aumentando il fabbisogno di capitale circolante e il rischio finanziario. Allo stesso tempo, programmi di fidelizzazione e pricing dinamico possono migliorare la marginalità nel lungo periodo, riducendo la dipendenza da spese pubblicitarie dirette. Dal punto di vista del valore aziendale, un marketing efficace contribuisce alla costruzione di asset intangibili come il brand equity e la customer retention, elementi chiave per valuta in maniera ragionevole un'impresa.

[79] The Wells Fargo Cross-Selling Scandal
STANFORD CLOSER LOOK SERIES
By Brian Tayan. January 8, 2019

CONCLUSIONE

Dalle analisi e dai fatti esposti finora, emerge come il marketing finanziario non sia solo un mezzo per incrementare la competitività del settore, ma rappresenti un elemento imprescindibile per la stabilità e la crescita dell'intero sistema economico. La capacità di profilazione dei clienti, abilitata da principi come quelle del “KYC” oltre a fungere da metodo di regolazione del mercato, assume un valore strategico nel migliorare la gestione del rischio e ottimizzare le performance aziendali. Le implicazioni di questa dinamica sono molteplici. Da un lato, la crescente digitalizzazione, con l'introduzione di strumenti avanzati come blockchain, intelligenza artificiale e robo-advisor, sta ridefinendo il rapporto tra operatori finanziari e consumatori, rendendo il settore più inclusivo ma, al contempo, esponendolo a nuove sfide legate alla sicurezza dei dati e alla fiducia del mercato. Dall'altro, l'evoluzione normativa, rappresentata da direttive come MiFID II e MiFIR, impone agli operatori standard ed aspettative sempre più stringenti in termini di trasparenza e protezione del cliente, con effetti dirompenti sulla gestione delle informazioni e sulla sostenibilità delle strategie di marketing.

A livello macroeconomico, l’interazione inevitabile ed essenziale tra innovazione tecnologica e regolamentazione suggerisce che la futura evoluzione del mercato finanziario dipenderà dalla capacità degli operatori di bilanciare efficienza operativa e conformità normativa. L’uso combinato della profilazione dei clienti, di strategie di marketing comunicative e dell’analisi predittiva è tuttora, ma lo sarà ancora di più nel futuro, il principale fattore differenziante tra gli attori del settore, determinando la loro capacità di adattarsi ai nuovi paradigmi di consumo e alle mutevoli condizioni economiche. In tutto ciò il marketing finanziario si configura come una disciplina in continua trasformazione, capace di plasmare e indirizzare il comportamento del mercato ed il destino di un’organizzazione. La sua efficacia è interdipendente alla capacità di adottare le nuove tecnologie o promuovere in maniera efficiente un prodotto o servizio, ma anche dalla volontà di integrare questi aspetti in un modello di business etico, sostenibile e orientato alla centralità del cliente. Il futuro di un’azienda in un settore dipenderà dalla capacità di innovare senza compromettere la fiducia degli investitori, od uscire dalla conformità normativa nel suo insieme, evitando di fatto di minare la stabilità del sistema finanziario nel suo complesso.

BIBLIOGRAFIA

- Carlo Amatucci, Vincenzo Buoncore (2007) . Competitivita' Dei Mercati Finanziari E Interessi Protetti. Giuffre Editore.
- Kotler, Chernev, Ancarani, Keller & Costabile. (2022) Marketing Management. Pearson.
- Paolo Musile Tanzi & Fabio Ancarani (2012). Il Marketing Per Le Banche E Per Le Assicurazioni. Egea
- Richard H. Taler (2018) (Giuseppe Barile (Traduzione)). Misbehaving – La Nascita Dell'economia Comportamentale. Einaudi
- Daniel Carter (2023). Intelligenza Artificiale E Social Media Marketing. Master Mind Selection
- Carlo Scognamiglio Pasini (2020). Economia Industriale – Economia Dei Mercati Imperfetti. Luiss
- Gian Franco Campobasso (2020). Manuale Di Diritto Commerciale. Utet Giuridica
- Frederic S. Mishkin , Stanley G. Eakins & Elena Beccalli (2019). Istituzioni E Mercati Finanziari. Pearsom
- The Journal Of Finance Volume 41, Issue 2 P. 501-513 Article: Moral Hazard And Adverse Selection: The Question Of Financial Structure MASAKO N. DARROUGH, NEAL M. STOUGHTON. June 1986
- Bernard E. Harcourt. Against prediction : profiling, policing, and punishing in an actuarial age. Chapter 4. University of Chicago Press, [2007]
- Foster Provost & Tom Fawcett. Data Science For Business. What You Need to Know About Data Mining and Data- Analytic Thinking. O'Reilly (2013)
- KYC in 2022: A Final Frontier for Digital Transformation in Financial Services. Research by Fenergo
- BNP Paribas: Celent Model Bank Winner for OneKYC A Fenergo Client Implementation. Case Study. Fenergo&Celent
- THE UNIVERSITY OF CHICAGO Revolut's Revolution: The Rise of a Digital Bank By Paweł Rybacki August 2022
- The Wells Fargo Cross-Selling Scandal. STANFORD CLOSER LOOK SERIES.By Brian Tayan. January 8, 2019

SITOGRAFIA

CAPITOLO 1

- https://www.consob.it/o/pubblicazioniportlet/downloadfile?filename=/main/regolamentazione/tuf/storico_tuf/79-dlgs58_1998_aggiornato_dl_104_2020.pdf
- https://www.bancagenerali.com/blog/cosa-sono-i-strumenti-derivati
- https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/future.html
- https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/opzioni.htm
- https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/swap.html
- https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/forward.html
- https://www.ubp.com/it/wealth-management/soluzioni-d-investimento/prodotti-strutturati
- https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/prodotti-strutturati.html#:~:text=i%20prodotti%20strutturati%20sono%20strumenti,derivati%20(opzioni%20oppure%20swap).
- https://www.bbva.it/blog/fondi-di-investimento/cosa-sono-i-fondi-comuni-di-investimento-e-come-funzionano.html
- https://www.borsaitaliana.it/etf/formazione/cosaeunetf/coseunetf.htm
- https://www.bancobpm.it/magazine/glossario/hedge-funds-fondi-speculativi/
- https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/fondo-pensione.html#:~:text=definizione,della%20vita%20lavorativa%20del%20lavoratore.
- https://www.credit-suisse.com/ch/it/articles/private-banking/fonds-was-sie-uber-anlagefonds-wissen-mussen-201904.html
- https://www.consob.it/web/investor-education/l-uso-dei-derivati-finanziari
- https://www.consob.it/web/investor-education/dal-medioevo-all-eta-moderna
- https://www.britannica.com/money/mississippi-bubble
- https://emoryeconomicsreview.org/articles/2021/10/31/the-bank-of-the-crown-the-profound-importance-of-the-bank-of-england-in-1694
- https://www.lseg.com/en/about-us/history
- https://www.bancobpm.it/magazine/privati/vita-quotidiana/mobile-banking-la-nuova-frontiera-delle-operazioni-bancarie/
- https://www.ibm.com/it-it/topics/blockchain#:~:text=la%20blockchain%20%c3%a8%20un%20libro,asset%20in%20una%20rete%20aziendale

CAPITOLO 2

- https://www.kaspersky.it/resource-center/threats/data-theft
- https://www.intesa.it/che-cose-il-kyc-e-perche-adottarlo/
- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/risk/The%20new%20era%20for%20KYC%20processes.pdf
- https://www.quantexa.com/resources/understanding-kyc-in-banking-and-finance
- https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Maintaining-a-Risk-Profile.pdf
- https://developers.google.com/machine-learning/clustering/overview
- https://www.ibm.com/it-it/topics/linear-regression
- https://www.ibm.com/docs/it/db2/11.1?topic=steps-testing-classification-models
- https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0210236
- https://www.trigyn.com/insights/roadmap-implementing-predictive-analytics
- https://www.mdpi.com/2076-0760/10/6/234
- https://aws.amazon.com/it/what-is/data-mining/

- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/risk/The%20new%20era%20for%20KYC%20processes.pdf
- https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/a-kyc-aml-utility-driving-scale-efficiency-and-effectiveness
- https://www.theguardian.com/world/2018/oct/25/1mdb-scandal-explained-a-tale-of-malaysias-missing-billions
- https://www.reuters.com/article/us-malaysia-politics-1mdb-ammb-idUSKBN2AQ1XF/
- https://www.learnsignal.com/blog/hsbc-money-laundering/#:~:text=HSBC%20Scandal%3A%20A%20Glaring%20Oversight,corporate%20responsibility%20and%20ethical%20standards.
- https://www.theguardian.com/business/2012/dec/11/hsbc-fine-prosecution-money-laundering
- https://www.bbc.com/news/business-68138476
- https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/sustainability/reviewing-board-effectiveness
- https://www.bnpparibas.it/it/chi-siamo/

CAPITOLO 3

- https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp0945.pdf
- https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/FMI/
- https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/the-secret-to-competitiveness-and-competition
- https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/dipartimento/consultazioni_pubbliche/LibroVerde-04.pdf
- https://www.luxembourgforfinance.com/wp-content/uploads/2024/01/OMFIF-LFF-report-2024.pdf
- https://www.sif.admin.ch/sif/it/home/finanzmarktpolitik/digitalizzazione-settore-finanziario.html
- https://www.ibm.com/it-it/topics/blockchain
- https://www.ibm.com/it-it/blockchain/industries/financial-services
- https://www.ibm.com/it-it/topics/artificial-intelligence-finance
- https://www.ibm.com/it-it/topics/artificial-intelligence
- https://www.deloitte.com/ng/en/services/risk-advisory/services/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-financial-services-industry.html
- https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/robo-advisors
- https://www.european-financial-data-space.com/
- https://www.pwc.com/mt/en/publications/asset-management/a-brief-run-through-of-the-european-union-digital-finance-package.html
- https://www.pwc.com/mt/en/publications/technology/dora-latest-changes.html
- https://securities.cib.bnpparibas/markets-in-crypto-assets-regulation/
- https://www.bancaditalia.it/focus/sandbox/
- https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma70-156-2682_mifidii_mifir_report_on_transparency_equity_dvc_tos.pdf

CAPITOLO 4

- https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-securities-and-markets-authority-esma_it
- https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/finance-marketing-crescita/
- https://thebrandhopper.com/2024/10/05/a-case-study-on-mastercards-priceless-campaign
- https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/modern-marketing-what-it-is-what-it-isnt-and-how-to-do-it#/
- https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-new-tech-driven-era-of-impactful-marketing-and-sales#/
- https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/strategie/ricerca-google/finance-marketing-crescita/
- https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/impact-of-marketing-finance-working-together.html
- https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/european-securities-markets-authority.html#:~:text=Definizione,del%20sistema%20finanziario%20dell'Unione
- https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-influencer-marketing