UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

Il marketing digitale nel settore bancario, lo sviluppo di una strategia per una BCC locale

Digital Marketing in the Banking Sector: Developing a Strategy for a Local Cooperative Credit Bank

Relatore:
Chiar.mo prof. Luca Marinelli

Tesi di laurea di:
Michela Santini

Anno accademico 2023-2024

A Peppa e Brando,
per tutto quello che mi avete insegnato.

Sommario

INTRODUZIONE **1**

CAPITOLO 1 - ASPETTI EVOLUTIVI DEL MARKETING DEI SERVIZI **3**

1.1 COS'È UN SERVIZIO 3

1.2 CARATTERISTICHE DEI SERVIZI 4

1.3 IL SETTORE DEI SERVIZI 8

1.4 EVOLUZIONE DEL MARKETING DEI SERVIZI 11

1.5 LEVE DI MARKETING MIX NEI SERVIZI 12

1.5.1 Prodotto *13*

1.5.2 Prezzo *15*

1.5.3 Distribuzione *17*

1.5.4 Comunicazione *18*

1.5.5 Persone *19*

1.5.6 Parte tangibile *20*

1.5.7 Processo *22*

1.6 SODDISFAZIONE DEL CONSUMATORE E QUALITÀ DEL SERVIZIO 23

1.6.1 Soddisfazione del consumatore *24*

1.6.2 Qualità del servizio: sistema SERVQUAL *26*

CAPITOLO 2 - APPROCCI AL MARKETING DIGITALE NEL COMPARTO DEI SERVIZI **31**

2.1 LA TRASFORMAZIONE DEL MARKETING: IL MARTECH 31

2.2 IL NUOVO CONSUMATORE 35

2.3 PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA 38

2.3.1 Analisi del contesto *39*

2.3.2 Definizione degli obiettivi *41*

2.3.3 Definizione dei segmenti di clientela *41*

2.3.4 Formulazione della strategia *43*

2.3.5 Media mix *47*

2.3.6 Tattica *48*
2.3.7 Definizione degli aspetti organizzativi *52*
2.3.8 Monitoraggio delle performance *54*

CAPITOLO 3 – BEST PRACTICES DI MARKETING DIGITALE NEL SETTORE BANCARIO **58**

3.1 MARKETING DIGITALE E FINTECH 58
3.2 SOCIAL MEDIA MARKETING 63
3.2.1 Unicredit: X *64*
3.2.2 Intesa Sanpaolo: Instagram *65*
3.2.3 Mediolanum: YouTube *67*
3.3 INFLUENCER MARKETING 69
3.3.1 Buddybank *71*
3.4 BLOG E ALTRI CONTENUTI 73
3.4.1 Il blog di Bank of America: Better Money Habits *73*
3.4.2 Video educativi di Chase Bank *75*
3.4.3 Il podcast "Exchanges at Goldman Sachs" *77*
3.4.4 Quiz interattivi Ally Bank *78*
3.5 MARKETING AUTOMATION 80
3.5.1 Collaborazione tra BPER Banca e MailUp *81*

CAPITOLO 4 – ANALISI DEL CASO: BCC DI OSTRA VETERE **84**

4.1 DESCRIZIONE DEL CASO 85
4.1.1 Le origini e l'evoluzione *85*
4.1.2 Gli sviluppi più recenti *88*
4.2 METODOLOGIA 89
4.3 PIANIFICAZIONE STRATEGICA BCC DI OSTRA VETERE 93
4.3.1 Analisi della situazione interna ed esterna *93*
4.3.2 Definizione degli obiettivi *98*
4.3.3 Definizione dei segmenti di clientela *99*
4.3.4 Formulazione della strategia *101*
4.3.5 Media mix *108*

4.3.6 Tattica *110*
4.3.7 Definizione degli aspetti organizzativi *115*
4.3.8 Monitoraggio delle performance *116*
4.4 DISCUSSIONE DEI RISULTATI 117
CONCLUSIONE **119**
APPENDICE **121**
BIBLIOGRAFIA **125**
SITOGRAFIA **128**

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il settore bancario ha subito profonde trasformazioni a causa dell'avvento della digitalizzazione e delle nuove tecnologie. In questo contesto, il marketing digitale è emerso come uno strumento fondamentale per le banche che desiderano mantenere la propria competitività e rispondere efficacemente alle esigenze di una clientela sempre più connessa e digitale. La diffusione di internet, dei social media e delle tecnologie mobile ha modificato radicalmente il modo in cui i clienti interagiscono con le istituzioni finanziarie, richiedendo alle banche di adattare le proprie strategie di marketing per cogliere queste nuove opportunità.

Questa tesi si propone di esplorare le dinamiche del marketing digitale nel settore bancario, con un focus specifico sullo sviluppo di una strategia per una Banca di Credito Cooperativo (BCC) locale. In particolare, viene analizzato il passaggio dal tradizionale metodo del passaparola, un tempo efficace nelle realtà locali, a strategie più moderne che utilizzano i social media per intercettare e coinvolgere i giovani. Questi ultimi rappresentano una fascia demografica cruciale per la crescita sostenibile di una banca, poiché sono destinati a diventare i clienti del futuro. Al contrario, le fasce d'età più elevate, pur rappresentando una parte importante della

base clienti attuale, sono fisiologicamente più a rischio di chiusura dei rapporti bancari, rendendo strategico l'investimento sui giovani.

L'obiettivo di questo lavoro è dunque quello di sviluppare una strategia di marketing digitale su misura per una BCC locale, analizzando le migliori pratiche del settore e adattandole alle specifiche esigenze e caratteristiche di questa realtà. La tesi si articola in quattro capitoli principali. Il primo capitolo esamina gli aspetti evolutivi del marketing dei servizi, ponendo le basi teoriche per comprendere le peculiarità del marketing nel settore bancario. Il secondo capitolo si concentra sugli approcci al marketing digitale nel comparto dei servizi, analizzando le più recenti tendenze e tecnologie che stanno trasformando il settore. Nel terzo capitolo vengono presentate alcune best practices di marketing digitale applicate da grandi istituti bancari, con l'obiettivo di trarre insegnamenti utili per il contesto delle BCC. Infine, il quarto capitolo è dedicato all'analisi di un caso specifico, la BCC di Ostra Vetere, e alla formulazione di una strategia di marketing digitale basata sui risultati emersi.

CAPITOLO 1 - ASPETTI EVOLUTIVI DEL MARKETING DEI SERVIZI

1.1 Cos'è un servizio

Categorizzare in modo drastico beni materiali e servizi non è un compito semplice, poiché è difficile trovare esempi puri di uno o dell'altro. Molte volte i servizi includono anche componenti materiali, così come i beni materiali possono incorporare elementi legati ai servizi. Questa sfida di distinzione è ulteriormente complicata dal fatto che i servizi sono offerti sia da aziende specializzate nel settore dei servizi che da aziende industriali. Ad esempio, la Mercedes non solo produce automobili, ma offre anche servizi come garanzie e assistenza per i propri veicoli.

Dal punto di vista definitorio, i beni sono considerati "*oggetti, strumenti o cose*"[1], mentre i servizi sono descritti come "*atti, sforzi o prestazioni*"[1]. Nel 1987, Quinn ha fornito una definizione dei servizi come "*tutte le attività economiche il cui output non è un prodotto fisico o un manufatto, ma è generalmente consumato nel momento stesso in cui viene prodotto, fornendo un valore aggiunto attraverso*

[1] BATESON J. E. G., DOUGLAS HOFFMAN K., IASEVOLI G., *Marketing dei servizi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2013

forme sostanzialmente intangibili come comodità, divertimento, tempestività, comfort o benessere, che risultano essere intangibili per il primo acquirente".

1.2 Caratteristiche dei servizi

Le caratteristiche distintive dei servizi includono l'intangibilità, l'inseparabilità, l'eterogeneità e la deperibilità.[2]

L'intangibilità emerge come la caratteristica principale, dalle quali derivano le altre. A livello di marketing, l'intangibilità presenta molteplici sfide, come l'impossibilità di accumulare scorte di servizi per soddisfare picchi di domanda, la mancanza di brevetti che possano garantire un vantaggio competitivo, le difficoltà di commercializzazione e comunicazione, e la complessità nell'attribuire un prezzo preciso ai servizi. Per mitigare il rischio percepito legato all'acquisto di servizi, è fondamentale adottare strategie appropriate. Tra queste, fornire elementi tangibili e materiali, come la cura nell'aspetto del personale e la qualità dell'arredamento, che possono influenzare la percezione della qualità del servizio da parte dei consumatori. Inoltre, l'utilizzo di programmi di incentivazione che sfruttino le fonti di informazioni personali, come amici, familiari e conoscenti, può favorire la

[2] Cfr. BATESON J. E. G., DOUGLAS HOFFMAN K., IASEVOLI G., *Marketing dei servizi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2013, pagg. 25-48

fiducia del consumatore. Infine, la creazione e il mantenimento di un'immagine aziendale rispettabile e riconosciuta possono contribuire a ridurre il livello di rischio percepito dai potenziali consumatori.

L'inseparabilità dei servizi deriva dall'interazione costante tra chi fornisce il servizio e i consumatori. Questa interazione rappresenta un momento critico che può essere sia un'opportunità che un rischio.

Il personale che eroga il servizio diventa un elemento tangibile per il consumatore, influenzando la valutazione complessiva del servizio attraverso capacità comunicative, abbigliamento e aspetto fisico. Pertanto, la selezione e la formazione del personale sono cruciali, con particolare enfasi sulle capacità comunicative e relazionali. Inoltre, è importante considerare i dipendenti come clienti interni, poiché la loro soddisfazione influisce sull'esperienza complessiva del consumatore.

Il coinvolgimento del consumatore nell'erogazione del servizio richiede che le imprese siano configurate in modo tale da non compromettere la qualità del servizio. Tuttavia, maggiore è il contatto con il cliente, minore può essere l'efficienza operativa, poiché il consumatore influenza vari aspetti del servizio, come il tipo desiderato, la durata e il ciclo della domanda. Di conseguenza, è necessaria una strategia di gestione del cliente per affrontare le sfide legate all'inseparabilità.

Infine, l'inseparabilità complica la produzione in serie dei servizi e richiede l'implementazione di una strategia di multilocalizzazione, che prevede la riproduzione del servizio in diversi luoghi per ridurre la distanza tra il consumatore e il servizio stesso.

L'eterogeneità si manifesta come la variazione nella prestazione del servizio, rappresentando un ostacolo significativo nel raggiungimento di una standardizzazione e nel controllo qualitativo dello stesso. La corretta erogazione del servizio richiede l'intervento diretto del fornitore, il quale, essendo un individuo con una propria personalità, può influenzare in modo significativo l'andamento della prestazione. Esistono due approcci antitetici, ma eventualmente complementari, per affrontare tale sfida: la standardizzazione e la personalizzazione del servizio. La standardizzazione mira a uniformare la qualità del servizio mediante una formazione specifica del personale, mentre la personalizzazione sfrutta l'eterogeneità e l'interazione con il consumatore per soddisfare al meglio le sue esigenze individuali.

La deperibilità rappresenta una caratteristica secondo la quale non è possibile conservare i servizi. Questa condizione genera una serie di sfide per il marketing, richiedendo l'implementazione di strategie di sincromarketing volte a gestire le fluttuazioni della domanda e/o dell'offerta.

La strategia di pricing flessibile si propone di mitigare le variazioni della domanda attraverso l'offerta di tariffe adattabili a segmenti di mercato sensibili ai prezzi, consentendo di regolarne i meccanismi di domanda. I sistemi di prenotazione, invece, consentono di stabilizzare le fluttuazioni della domanda permettendo ai consumatori di prenotare il servizio in determinate fasce orarie. L'introduzione di servizi complementari ai principali ha un impatto diretto sulla riduzione del tempo di attesa percepito dai consumatori. Inoltre, lo sviluppo della domanda durante i periodi di minor affluenza consente di sfruttare i momenti di inattività per prepararsi ad affrontare i periodi di picco o per soddisfare segmenti di mercato con esigenze di domanda diverse.

L'impiego di personale part-time consente di aumentare la flessibilità del numero di dipendenti in risposta alla variazione della domanda. La condivisione delle strutture con altre imprese consente di ampliare l'offerta e di risparmiare sui costi e le spese di manutenzione. Infine, la strategia di preparazione alla crescita implica una pianificazione anticipata della futura espansione, garantendo che l'impresa sia pronta ad affrontare le nuove sfide quando queste si presenteranno.

Il marketing dei servizi implica una sinergia stretta e continua tra le diverse componenti dell'impresa, dove il fattore umano assume un ruolo di primaria importanza. Le comunicazioni interne devono essere efficienti e fluenti, sia a livello formale che informale, poiché da esse dipende la qualità della comunicazione

esterna, contribuendo così alla solidificazione dell'immagine aziendale. Il marketing dei servizi non si limita al solo comparto vendite ma coinvolge l'intero ecosistema aziendale.

1.3 Il settore dei servizi

Il settore dei servizi rappresenta una componente fondamentale dell'economia, costituendo una significativa fonte di occupazione e crescita economia. In Italia, ad esempio, il settore dei servizi contribuisce al 72,1% del PIL (fonte: Istat).

Nonostante la sua importanza, il settore dei servizi è stato spesso considerato come dipendente soprattutto dal settore dei beni. Questa visione ha portato a definirlo come "settore terziario", inteso come insieme di attività residuali rispetto all'agricoltura e all'industria, evolutosi nel corso degli ultimi due secoli attraverso tre fasi principali.

Durante la prima fase, l'introduzione di strumenti agricoli innovativi ha determinato un aumento della produttività che ha incentivato la migrazione della forza lavoro verso le nuove industrie tipiche della Rivoluzione Industriale.

La seconda fase ha visto la transizione dalla produzione artigianale alla produzione di massa, con una sostanziale riduzione dei costi e un aumento significativo dei

salari. Questo cambiamento ha dato origine alla cosiddetta classe media nella prima metà del Novecento.

Negli ultimi 50 anni, l'incremento della ricchezza, la saturazione della domanda di beni e i continui miglioramenti nei processi produttivi, ha fatto registrare un costante aumento dei servizi.

Questo quadro evolutivo presenta un limite, poiché tende a descrivere il settore dei servizi come strettamente legato allo sviluppo economico dei settori primario e secondario. In realtà, la relazione tra i settori è molto più complessa e bidirezionale. I servizi non solo supportano i settori primario e secondario, ma li influenzano e ne sono influenzati a loro volta, creando una dinamica intersettoriale interdipendente.

Il progressivo aumento dell'importanza del settore dei servizi ha spinto gli studiosi a esaminare approfonditamente il rapporto tra industria e servizi in relazione alla crescita economica. Questa analisi ha evidenziato sempre più chiaramente che dietro la produzione di beni materiali vi è un complesso insieme di attività immateriali. La domanda di beni industriali da parte del settore terziario genera tre principali effetti: provoca un aumento della produzione industriale, stimola la ricerca tecnologica e determina un incremento dell'occupazione.

Dalla seconda metà del XX secolo è emersa una tendenza verso un'economia basata sui servizi. Nel 2018, all'interno dell'Unione Europea, l'occupazione nel settore dei servizi rappresentava il 74% dell'occupazione totale, con un incremento di 8 punti

percentuali rispetto al 2000. Le attività che hanno registrato i maggiori aumenti sono state quelle relative a "consulenza e servizi informatici", "attività legali e contabilità" e "servizi di investigazione e vigilanza".[3]

Il settore dei servizi è stato classificato dall'ISTAT in nove macrosettori:

- Istruzione e sanità
- Credito e assicurazioni
- Pubblica amministrazione
- Comunicazioni
- Alberghi, ristoranti e tempo libero
- Servizi alle imprese
- Trasporti
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio
- Altri servizi

Questi nove macrosettori evidenziano la vasta gamma di attività che rientrano nel settore dei servizi. Spesso, l'approccio analitico tende a concentrarsi sul singolo macrosettore di appartenenza. Tuttavia, l'aspetto cruciale è studiare questi

[3] Cfr. AA.VV. *L'economia europea dall'inizio del millennio – un ritratto statistico*, Eurostat, 2019

macrosettori come un'entità unificata, considerando l'interconnessione e l'interdipendenza che li caratterizza.

1.4 Evoluzione del marketing dei servizi

Il marketing costituisce la disciplina volta a stabilire un collegamento tra l'impresa e il mercato di riferimento mediante la creazione di valore. Fondato su una combinazione di elementi psicologici, sociologici e statistici, il marketing mira ad ottimizzare la soddisfazione del cliente e all'accrescere la competitività e la redditività dell'azienda.

Nella prima metà del Novecento, l'orientamento dell'impresa era prevalentemente verso la produzione, con l'efficienza produttiva come obiettivo primario. Durante il periodo di boom economico, si assiste a un cambio di prospettiva, con un'inclinazione verso le vendite. In questo contesto, negli Stati Uniti, si sviluppa il modello delle 4P del marketing (prezzo, distribuzione, prodotto, posizionamento), rappresentando un passo significativo nell'espansione concettuale del marketing, pur mantenendo un linguaggio semplificato.

Tra la fine del boom economico e la fine degli anni Ottanta, l'impresa orienta la sua attenzione al mercato, cercando di adattarsi alle richieste e alle esigenze del consumatore. In questo scenario, il ruolo del marketing si evolve in un'analisi più approfondita del mercato, guidando decisioni strategiche cruciali.

Successivamente, il marketing affronta la sfida della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), dando origine al trade marketing. Questa strategia ha visto le imprese incentivare la presenza dei propri prodotti nei vari assortimenti della GDO e promuoverne le vendite direttamente presso i consumatori finali.

L'avvento della globalizzazione e l'evoluzione tecnologica dei mezzi di produzione segnano un ulteriore cambiamento nel panorama del marketing. Infine, con la rivoluzione digitale, si è assistito alla trasformazione definitiva del marketing in marketing digitale. Questa evoluzione ha segnato un cambiamento radicale nei metodi di promozione, distribuzione e comunicazione, ponendo l'accento sulla presenza online, l'utilizzo delle piattaforme digitali e la personalizzazione delle strategie in base ai comportamenti degli utenti.

Il marketing digitale rappresenta l'impiego strategico di dati, tecnologie dell'ICT (Information and Communication Technologies), piattaforme, mezzi di comunicazione e dispositivi al fine di ampliare l'influenza delle attività di marketing sia nel mondo fisico che in quello virtuale. Il suo obiettivo primario consiste nell'intercettare il consumatore lungo l'intero percorso del suo customer journey.

1.5 Leve di marketing mix nei servizi

Il marketing mix rappresenta l'insieme degli elementi su cui un'organizzazione può intervenire per soddisfare i clienti e comunicare efficacemente con essi. Nel 1960,

McCarthy introdusse il modello tradizionale del marketing mix, composto da quattro "P": prodotto, prezzo, distribuzione (place) e comunicazione (promotion).
Tuttavia, il marketing mix tradizionale richiede alcune modifiche per essere applicato efficacemente ai servizi. I servizi, infatti, presentano caratteristiche peculiari: sono prodotti e consumati simultaneamente, i consumatori sono presenti e coinvolti nel processo di produzione e, essendo intangibili, cercano qualsiasi elemento tangibile per valutare l'esperienza.
In base a queste considerazioni, Booms e Bitner nel 1982 hanno aggiunto alle quattro "P" tradizionali del marketing mix le variabili relative alle persone, alla parte tangibile e al processo.

1.5.1 Prodotto

Il prodotto è ciò che viene commercializzato al segmento target e può essere un bene o un servizio. L'obiettivo principale del prodotto deve essere quello di soddisfare le esigenze del cliente, combinando una serie di elementi in grado di offrire un mix di benefici adeguati alle richieste del mercato.
È fondamentale considerare che, nel corso del tempo, le esigenze dei clienti cambiano, i concorrenti evolvono le loro offerte e possono emergere nuove opportunità. Pertanto, sarà necessario mantenere un approccio reattivo e aggiornare

costantemente l'offerta, creando nuove versioni dei prodotti esistenti o sviluppandone di nuovi.

Le variabili principali che definiscono il prodotto sono:

- Caratteristiche fisiche: includono le dimensioni, la forma, i materiali, le funzionalità e l'aspetto estetico. La giusta combinazione di questi elementi consente al prodotto di essere attrattivo per il consumatore;
- Livello di qualità: può esser definito rispetto alla durabilità, all'affidabilità o alle prestazioni generali e influisce sulla soddisfazione del cliente nel lungo termine;
- Accessori: sono elementi aggiuntivi in grado di completare o migliorare il prodotto principale andando ad aumentare il valore percepito e a giustificare un premium price;
- Confezione: la sua funzione non si limita a proteggere il prodotto, bensì ha l'obiettivo di aumentarne l'attrattività e la riconoscibilità;
- Garanzie: ne esistono di varie tipologie (di rimborso, di sostituzione, di riparazione) e aumentano la percezione di qualità e durabilità del prodotto;
- Linee di prodotto: rappresentano un insieme di prodotti correlati e dovrebbero essere gestite in modo dinamico, adottando strategie come il "line extension", che prevede l'estensione della linea verso l'alto o il basso in base alle esigenze del mercato, o il "flanking", che consiste

nell'aggiungere prodotti alla linea in risposta a caratteristiche particolari richieste da specifici target di consumatori;

- Branding: è l'insieme di attività strategiche e operative attraverso le quali l'azienda viene distinta dai concorrenti tramite un nome, un logo, un design o una comunicazione coerente.

1.5.2 Prezzo

Il prezzo rappresenta il costo di un bene o servizio. La determinazione del prezzo non va considerata una semplice operazione aritmetica, in quanto riveste una significativa importanza strategica ed è l'unica leva di marketing mix in grado di influenzare direttamente i ricavi senza intaccare i costi. La scelta del prezzo deve basarsi su una coerenza interna, che tenga conto dei costi e della redditività aziendale, e su una coerenza esterna, che consideri il mercato e i prezzi praticati dai concorrenti.

Le politiche di prezzo costituiscono le strategie con cui un'azienda stabilisce i prezzi dei propri prodotti. Tali prezzi possono essere determinati in base alla domanda, ai costi, ai profitti o alla concorrenza.

Le principali politiche di prezzo basate sulla domanda sono:

- Scrematura: si adotta un prezzo iniziale elevato, successivamente ridotto gradualmente, man mano che i segmenti di domanda disposti a pagare un premium price vengono saturati;
- Penetrazione: si adotta un prezzo basso per entrare rapidamente nel mercato e acquisire quote di mercato.

Le principali politiche di prezzo basate sui costi comprendono:

- Cost plus pricing: il prezzo viene determinato aggiungendo al costo del prodotto un valore fisso o una percentuale;
- Break even point: il prezzo viene determinato calcolando la quantità di prodotti da vendere affinché i costi totali e i ricavi totali si eguaglino. Questa quantità si ottiene dividendo i costi fissi totali per il margine di contribuzione. Le vendite che superano questa quantità generano profitti.

In relazione alla concorrenza, l'azienda può decidere di fissare il prezzo a un livello superiore, inferiore o in linea con quello dei concorrenti. Posizionare un prodotto in una fascia alta di prezzo può suggerire qualità ed esclusività, mentre scegliere un prezzo medio-basso può essere utile per attrarre un'ampia base di consumatori.

Esistono poi prodotti per i quali, nella mente dei consumatori, si è consolidata un'idea di prezzo difficilmente modificabile; in questi casi si parla di prezzo di consuetudine.

1.5.3 Distribuzione

La distribuzione rappresenta i canali e le attività utilizzati per far arrivare il prodotto al cliente finale. I canali di distribuzione si distinguono tra canali diretti, in cui è il produttore stesso a vendere il prodotto, e canali indiretti, in cui vengono coinvolti intermediari come grossisti, rivenditori e distributori.

I prodotti possono essere venduti sia attraverso canali online (sito web, app) che offline (punti vendita fisici). La scelta della posizione fisica dei punti vendita riveste un'importanza cruciale in ambito marketing. Generalmente, i negozi di lusso sono situati in aree esclusive, mentre i punti vendita al dettaglio si trovano in zone ad alta affluenza, garantendo così una maggiore visibilità.

La gestione dei canali di distribuzione richiede un elevato livello di coordinamento con il magazzinaggio e i trasporti, al fine di assicurare che i prodotti siano disponibili dove e quando necessario. È quindi essenziale monitorare le prestazioni dei canali tramite KPI che segnalino eventuali anomalie, consentendo interventi tempestivi per risolvere problemi. È altresì importante la gestione delle relazioni con i partner per garantire una distribuzione fluida e supportare un sistema distributivo collaborativo.

1.5.4 Comunicazione

La comunicazione comprende l'insieme delle attività utilizzate dall'azienda per promuovere il prodotto e veicolare un messaggio rivolto al pubblico di riferimento. Le forme di comunicazione più utilizzate sono:

- Advertising: viene definito come un mezzo non personale e a pagamento che mira a promuovere o vendere un prodotto, un servizio o un'idea. La pubblicità dev'essere progettata in base al pubblico target, alla copertura geografica, all'obiettivo e alla tipologia di media che verrà utilizzato.
- Vendita personale: è caratterizzata dall'interazione diretta tra venditori e potenziali clienti. È una modalità di comunicazione altamente personalizzata che consente di rispondere alle specifiche esigenze dei clienti. Il ruolo dei venditori è fondamentale; pertanto, l'azienda deve prestare particolare attenzione a diversi aspetti critici. È essenziale determinare con precisione il numero di venditori necessari per coprire efficacemente il mercato target. La selezione e la formazione dei venditori deve essere accurata, scegliendo individui con le competenze e le attitudini giuste per rappresentare l'azienda in modo efficace. Infine, è importante definire un sistema di incentivi che motivi i venditori in modo sostenibile per la redditività dell'organizzazione.
- Marketing diretto: presuppone l'utilizzo di una comunicazione diretta con i clienti attraverso canali come la posta diretta, il telemarketing o l'email.

Questa modalità di comunicazione consente di indirizzare i messaggi personalizzati verso segmenti di pubblico ben definiti, cercando di generare risposte dirette e misurabili.

1.5.5 Persone

Comprende "*tutti gli attori umani che hanno una parte nell'erogazione del servizio e quindi influenzano le percezioni dell'acquirente; in particolare il personale dell'azienda, il cliente e gli altri clienti presenti nel luogo di erogazione del servizio*"[4].

Il personale dell'azienda rappresenta un elemento fondamentale per l'interazione con i clienti e per la rappresentazione dell'azienda stessa, influenzando direttamente la customer experience. L'azienda deve selezionare e formare adeguatamente il personale, assicurandosi che possieda competenze tecniche, capacità di ascolto e un atteggiamento positivo orientato al servizio clienti. Per mantenere i dipendenti motivati, è cruciale implementare un sistema di incentivi che possa includere bonus, commissioni o riconoscimenti pubblici.

[4] BITNER M. J., BONETTI V. A., GREMLER D. D., ZEITHAML V. A., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2012

In alcuni casi, anche i clienti possono avere un impatto significativo sulla customer experience. Ad esempio, nel contesto sanitario, il rispetto del regime terapeutico prescritto può influire sulla qualità del servizio ricevuto.

1.5.6 Parte tangibile

La parte tangibile viene definita come "*l'ambiente in cui viene erogato il servizio e in cui l'azienda e il cliente interagiscono, e tutte le componenti tangibili che facilitano la performance o la comunicazione del servizio*"[5].

La parte tangibile è di fondamentale importanza, soprattutto nei servizi, poiché, data la loro intangibilità, fornisce ai clienti elementi concreti su cui basare i propri giudizi sulla qualità e l'affidabilità del servizio offerto.

I principali elementi che compongono la parte tangibile sono:

- Ambiente fisico: riguarda sia la presentazione e l'aspetto del negozio fisico, sia la sua coerenza con l'immagine del brand. Un ambiente ben curato e progettato può migliorare significativamente l'esperienza del cliente e riflettere la qualità del servizio offerto;

[5] BITNER M. J., BONETTI V. A., GREMLER D. D., ZEITHAML V. A., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2012

- Materiali di supporto: brochure e materiale informativo sono strumenti attraverso i quali l'azienda si presenta ai clienti. Essi fungono da interfaccia tra l'azienda e i clienti, contribuendo a costruire una percezione positiva del marchio;
- Aspetti visivi: elementi come l'abbigliamento e le uniformi del personale devono essere coerenti con il servizio offerto e progettati in modo da rafforzare l'immagine del marchio. Un abbigliamento professionale e ben curato può migliorare la percezione del cliente e trasmettere un senso di affidabilità e professionalità;
- Prova sociale le recensioni online e le testimonianze dei clienti sono fondamentali per stimolare l'acquisto di nuovi potenziali clienti. La prova sociale fornisce una conferma esterna della qualità del servizio, aumentando la fiducia dei clienti e influenzando positivamente le loro decisioni di acquisto;
- Elementi digitali: la qualità del sito web e delle applicazioni mobile sono un elemento di forte impatto sulla customer experience. Devono essere ben progettati, di facile navigabilità e ricchi di contenuti di qualità. La frequenza delle pubblicazioni e l'interazione con i follower sui social media sono altrettanto importanti per mantenere un'immagine positiva del brand e migliorare la percezione del servizio.

1.5.7 Processo

Riguarda "*le procedure, i meccanismi e il flusso delle attività con cui viene erogato il servizio – i sistemi di produzione ed erogazione del servizio*"[6].

Il flusso delle attività che costituiscono un processo può essere standardizzato o personalizzato. Un processo standardizzato è caratterizzato da attività predefinite che assicurano coerenza e uniformità; è tipico delle catene di fast food, dove ogni prodotto presenta le stesse caratteristiche indipendentemente dal punto vendita in cui viene acquistato. Al contrario, un processo si definisce personalizzato o customizzato quando viene adattato alle specifiche esigenze del cliente; questo tipo di processo è comunemente impiegato nei servizi di consulenza o nella progettazione su misura.

I processi possono essere classificati in relazione al numero delle fasi. Si distinguono processi semplici, tipici dei servizi a basso coinvolgimento, caratterizzati da poche fasi, spesso lineari e dirette, che li rendono veloci e facili da gestire, e processi complessi, tipici dei servizi che devono essere erogati in modo preciso e coordinato, come nel caso del settore sanitario, in cui vi sono numerose fasi che necessitano di un'attenta coordinazione.

[6] BITNER M. J., BONETTI V. A., GREMLER D. D., ZEITHAML V. A., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2012

Infine, i processi possono essere classificati in base al livello di coinvolgimento del cliente. Nei processi a basso coinvolgimento, il cliente assume un ruolo passivo, interagendo attivamente solo nelle fasi di acquisto e di feedback finale. Al contrario, nei processi ad alto coinvolgimento, è richiesta una partecipazione significativa del cliente, il quale interviene nella personalizzazione del servizio, nelle verifiche intermedie e nella valutazione finale.

1.6 Soddisfazione del consumatore e qualità del servizio

Spesso si tende a utilizzare i termini “soddisfazione” e “qualità” in modo intercambiabile; tuttavia, essi rappresentano concetti sostanzialmente differenti. La qualità del servizio è una valutazione basata sulla percezione del cliente riguardo all'affidabilità, alla reattività, alla rassicurazione, all'empatia e agli elementi tangibili del servizio stesso. La soddisfazione, invece, è un concetto più ampio che include non solo la qualità del servizio, ma anche la qualità del prodotto, il prezzo, e fattori situazionali e personali. Pertanto, la qualità del servizio rappresenta una componente della soddisfazione del cliente.

1.6.1 Soddisfazione del consumatore

La soddisfazione del cliente è definita come "*una valutazione complessiva basata sull'esperienza totale di acquisto e consumo con il bene o il servizio nel tempo*"[7].

Il Journal of Advertising Research ha pubblicato numerosi studi sull'argomento, considerandolo una delle aree delle ricerche di mercato con il più consistente e rapido sviluppo.

La soddisfazione del cliente è una componente cruciale della strategia aziendale, poiché strettamente legata alla fidelizzazione dei clienti e al riacquisto del prodotto. Il report CX Trends 2022 di Zendesk ha rivelato che il 61% dei consumatori cambierebbe brand dopo una sola esperienza negativa.

I principali fattori che influenzano la soddisfazione del cliente sono:

- Caratteristiche del prodotto e del servizio: in particolare, la qualità del prodotto è importante perché soddisfa le necessità e le preferenze funzionali del cliente, mentre la qualità del servizio ha un impatto diretto sulla soddisfazione[8];

[7] FORNELL, C., JOHNSON, M., ANDERSON, E., CHA, J., & BRYANT, B., *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings*, Journal of Marketing, 1996

[8] Cfr. OLIVER R. L., *A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts*, Advances in Services Marketing and Management, 1993

- Emozioni del consumatore: le risposte emotive dei consumatori, rispetto alle esperienze di servizio, hanno un impatto sul grado di soddisfazione. Le emozioni positive, come la felicità, derivano da esperienze di servizio che superano le aspettative, al contrario, le emozioni negative, come la delusione, sono il risultato di esperienze che non rispettano le aspettative e creano insoddisfazione[9]. Alla base di questa logica va poi considerato che le stesse risposte emotive vengono influenzate da emozioni preesistenti relative, ad esempio al contesto o al carattere del consumatore;
- Attribuzioni per il successo o l'insuccesso del servizio: rappresentano le ragioni che i consumatori assegnano agli esiti del servizio. Generalmente, se le attribuzioni sono associate a fattori interni, come l'abilità del fornitore, la soddisfazione aumenta, mentre se sono associate a fattori esterni, come la fortuna, allora c'è un impatto negativo sulla soddisfazione[10];
- Percezioni di equità o di correttezza: i clienti tendono a valutare la loro esperienza in base alla percezione di come sono stati trattati, analizzando anche la differenza di trattamento rispetto agli altri consumatori. Se

[9] Cfr. OSTROM, A., & IACOBUCCI, D., *Consumer trade-offs and the evaluation of services*, Journal of marketing, 1996, pagg. 17-28

[10] Cfr. FOLKES V.S., *Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions*, Journal of Consumer Research, Vol. 14, Marzo 1988, pagg. 548-565

ritengono di aver ricevuto un trattamento equo e giusto, allora ci sarà un impatto positivo sulla soddisfazione[11];

- Altri consumatori: le opinioni e le esperienze condivise a livello sociale, e che riguardano quindi anche il contesto familiare e lavorativo, possono modellare le aspettative e le percezioni riguardanti un prodotto o servizio. Infatti, esperienze positive riportate da altri possono rafforzare la soddisfazione del cliente, consolidando aspettative favorevoli. Questo principio evidenzia l'importanza delle interazioni sociali, del passaparola e delle dinamiche sociali nel modellare le valutazioni dei clienti[12].

1.6.2 Qualità del servizio: sistema SERVQUAL

La qualità del servizio si manifesta nel gap tra le aspettative dei clienti e la loro percezione delle prestazioni effettive del servizio. Gli studiosi Parasuraman, Zeithaml, e Berry hanno sviluppato il modello SERVQUAL, uno strumento diagnostico composto da un questionario di 44 domande articolate in cinque dimensioni, progettato per identificare i punti di forza e di debolezza dell'impresa in relazione al livello qualitativo del servizio offerto.

---

[11] Cfr. OLIVER R. L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Routledge, New York, 2010, pagg. 211-229

[12] Cfr. FOURNIER, S. AND MICK, D.G., *Rediscovering Satisfaction*, Journal of Marketing, 63, 1999, pagg. 5-23

Le dimensioni e i relativi aspetti misurati sono:

1. Affidabilità: "*la capacità di effettuare il servizio promesso in maniera puntuale e accurata*"[13];
2. Reattività: capacità di aiutare i clienti tramite un servizio tempestivo;
3. Rassicurazione: competenza e cortesia del personale e capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
4. Empatia: capacità di fornire un'attenzione personalizzata ai clienti;
5. Tangibilità: aspetto fisico delle strutture, delle attrezzature, del personale e del materiale utilizzati.

Ciascuna delle cinque dimensioni è misurata attraverso due sezioni di domande: una relativa alle aspettative dei clienti, mirata a comprendere cosa essi si attendano da un'azienda ideale nel settore specifico, e l'altra relativa alle percezioni, volta a rilevare come i clienti percepiscono l'azienda oggetto di valutazione.

Successivamente, le risposte delle due sezioni vengono confrontate e i punteggi differenziali sono calcolati come la differenza tra il punteggio delle percezioni e quello delle aspettative. Un punteggio differenziale positivo indica che l'azienda ha superato le aspettative dei clienti.

[13] BITNER M. J., BONETTI V. A., GREMLER D. D., ZEITHAML V. A., Marketing dei servizi, McGraw-Hill, Milano, 2012, pag. 90

Nel corso del tempo, il modello SERVQUAL è stato oggetto di numerose critiche, principalmente incentrate sulla lunghezza del questionario, sulla validità delle cinque dimensioni e sulla capacità predittiva dello strumento.[14]

Il questionario SERVQUAL è costituito da 44 domande, risultando lungo e tedioso. I rischi associati comprendono la possibilità di compromettere la qualità delle risposte e di ottenere un basso tasso di completamento. Alcuni studiosi suggeriscono una riduzione del numero di domande, senza compromettere la qualità delle misurazioni.

La validità del modello SERVQUAL è stata oggetto di contestazioni riguardo alla misurazione delle aspettative dei clienti rispetto alle cinque dimensioni. Si sostiene che tale misurazione sia legata a concetti ambigui, compromettendo così la validità statistica dello strumento.

Infine, critiche sono state sollevate riguardo alla capacità dello strumento di prevedere la soddisfazione complessiva del cliente. Alcuni studi hanno dimostrato che l'uso dei punteggi differenziali riduce la precisione della previsione. Di conseguenza, sono stati proposti modelli alternativi, tra cui il SERVPERF, che si concentra esclusivamente sulle percezioni del servizio.[15]

---

[14] Cfr. BATESON J. E. G., DOUGLAS HOFFMAN K., IASEVOLI G., Marketing dei servizi, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2013, pagg. 308-311

[15] Cfr. CRONIN J., TAYLOR S., *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 3, Giugno 1992, pagg. 55-68

Malgrado le critiche, il SERVQUAL rimane uno strumento ampiamente utilizzato per la misurazione della qualità del servizio. Recentemente, il modello è stato modificato e reso adattabile alla valutazione della qualità dei servizi su Internet; tale modello prende il nome di E-SQ. Tale modello si basa sulla valutazione di 11 dimensioni:

1. Accessibilità: facilità e rapidità con cui gli utenti possono accedere al sito web;
2. Navigabilità: capacità di funzioni che aiutano i clienti a trovare ciò di cui hanno bisogno senza difficoltà;
3. Efficienza: semplicità di utilizzo del sito che è organizzato correttamente a livello strutturale;
4. Flessibilità: rispetto alla scelta dei modi per pagare, spedire, acquistare, cercare e restituire gli articoli;
5. Affidabilità: capacità di assicurare un corretto funzionamento tecnico del sito;
6. Personalizzazione: capacità di adattamento alle preferenze, alle storie e ai modi di fare shopping dei singoli clienti;
7. Sicurezza e privacy: grado rispetto al quale il cliente ritiene che il sito sia al sicuro dalle intrusioni e le informazioni personali siano protette;
8. Reattività: capacità di offrire una risposta rapida e di aiuto in caso di problema;

9. Fiducia: basata sulla reputazione del sito e dei prodotti e servizi offerti;
10. Design: colori, layout, chiarezza e originalità;
11. Conoscenza dei prezzi: capacità di fornire informazioni sui costi di spedizione, sui prezzi e sul confronto tra di essi.

CAPITOLO 2 - APPROCCI AL MARKETING DIGITALE NEL COMPARTO DEI SERVIZI

2.1 La trasformazione del marketing: il MarTech

L'integrazione tra marketing e tecnologia ha dato origine a quello che viene comunemente definito MarTech, un concetto delineato da Brinker nel 2016. Questo termine si riferisce alle principali iniziative, sforzi e strumenti che sfruttano la tecnologia per raggiungere gli obiettivi di marketing.[16]

Già all'epoca della sua definizione, il panorama del MarTech comprendeva circa 3500 aziende, le quali potevano essere suddivise in sei categorie chiave: Advertising e Promotions, Content and Experience, Social and Relationships, Commerce and Sale, Data, e Management.

Attualmente, le applicazioni più rilevanti del MarTech sono incentrate soprattutto sull'intelligenza artificiale e sull'Internet of Things (IoT).

Alan Turing, matematico di spicco e pioniere nel campo dell'Intelligenza Artificiale (IA), si distingue per essere stato il primo a interrogarsi sull'essenza dell'intelligenza e sulle possibilità di creare macchine intelligenti. Nel 1950, egli pubblicò un fondamentale articolo dal titolo "Computing Machinery and Intelligence", in cui

[16] Brinker

delineò il celebre "Test di Turing", un meccanismo concepito per valutare l'intelligenza delle macchine. Questo test si basa sul principio del "gioco dell'imitazione", nel quale si tenta di distinguere due interlocutori sulla base delle risposte fornite a specifiche domande. L'idea fondamentale è che, se le risposte di una macchina possono essere scambiate con quelle di un essere umano senza compromettere il risultato, allora quella macchina può essere considerata intelligente.

Nel 1955, John McCarthy coniò il termine "Intelligenza Artificiale", definendola come il processo *"consistente nel far sì che una macchina si comporti in modi che sarebbero definiti intelligenti se fosse un essere umano a comportarsi così"*[17].

Successivamente, negli anni '90, si delineò una distinzione tra IA debole e IA forte: la prima capace di svolgere specifici compiti basati sul problem solving, mentre la seconda dotata di una capacità cognitiva equiparabile a quella umana.

Il XXI secolo ha visto un crescente interesse e sviluppo nell'ambito dell'IA, culminato con l'uscita di ChatGPT nel novembre 2022.

Nel contesto del marketing, l'intelligenza artificiale è una risorsa capace di trasformare radicalmente le strategie di targeting e personalizzazione delle campagne pubblicitarie. Attraverso sofisticati algoritmi di analisi dei dati, l'IA

[17] MCCARTHY J., MINSKY M.L., ROCHESTER N., SHANNON C.E., *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*, 1955

consente di elaborare masse di informazioni provenienti dalle attività online degli utenti, consentendo una comprensione più approfondita dei loro comportamenti e preferenze. Questo approccio permette la creazione di campagne pubblicitarie mirate e personalizzate. Inoltre, grazie all'automatizzazione, tali campagne possono essere costantemente adattate in base alle interazioni degli utenti.

Un altro esempio di come l'IA stia rivoluzionando il marketing è nell'ambito dell'ottimizzazione dei prezzi, infatti, il prezzo di un prodotto o servizio può essere regolato dinamicamente in base a una serie di parametri, come l'ora del giorno, il giorno della settimana, la frequenza di acquisto e l'affluenza sul sito. Questa capacità di adeguare il prezzo in tempo reale in risposta alle condizioni del mercato e al comportamento degli utenti aumenta l'efficienza e la redditività delle operazioni commerciali.

Infine, l'intelligenza artificiale riveste un ruolo fondamentale nel processo di marketing automation. Questo processo implica l'implementazione di regole predefinite volte a creare flussi di marketing automatizzati che si attivano in modo autonomo, generando output personalizzati per ciascun utente. Le regole vengono attivate utilizzando sia informazioni memorizzate, come lo storico degli acquisti, sia informazioni attuali basate su dati in tempo reale rispetto all'attività dell'utente sul web, sfruttando appieno il potenziale dell'IA. La personalizzazione avviene su base individuale, tenendo conto dei gusti e dei comportamenti specifici di ciascun utente.

L'Internet of Things (IoT) rappresenta l'insieme degli oggetti che possono rilevare, comunicare e adattare il proprio comportamento in base ai dati acquisiti. Questa tecnologia consente la raccolta di ingenti quantità di dati provenienti da svariate fonti che vengono ordinate in raccolte chiamate Big Data e che possono essere impiegati per ottimizzare l'efficienza, aumentare la produttività e migliorare la qualità della vita. La vastità e la complessità dei Big Data richiedono l'impiego di tecnologie avanzate capaci di estrarre, analizzare e gestire informazioni di valore in tempi ragionevoli.

Nel 2021, la McKinsey & Company ha pubblicato un report che stima il valore globale dell'IoT fino a $12,5 trilioni entro il 2030. Questo incremento di valore è attribuibile alla vasta gamma di settori che beneficiano di questa tecnologia, tra cui il marketing. Tra le molteplici integrazioni tra IoT e marketing, troviamo i beacon e il retail tracking.

I beacon sono dispositivi compatti che trasmettono segnali Bluetooth, capaci di rilevare dispositivi mobili entro un raggio di azione che può estendersi fino a circa 70 metri. Attraverso questa tecnologia, le aziende possono inviare messaggi personalizzati agli utenti presenti in specifiche aree, intercettandoli e influenzando il loro customer journey.

Il retail tracking comprende diverse tecnologie che consentono il monitoraggio dei movimenti e del comportamento dei consumatori all'interno dei punti vendita.

Queste informazioni consentono alle aziende di adattare strategicamente i percorsi dei clienti, la presenza del personale e l'allestimento del punto vendita, contribuendo ad ottimizzare in modo significativo la customer experience. Inoltre, i dati raccolti possono essere impiegati per creare campagne di marketing mirate ai comportamenti dei consumatori, ottimizzando così l'efficacia delle strategie di marketing.

2.2 Il nuovo consumatore

Il marketing digitale prende forma con l'emergere del web 2.0, un'epoca in cui i primi social network si diffondono ampiamente. In questo scenario, gli utenti creano e condividono contenuti, interagiscono tra loro e adoperano hashtag per categorizzare concetti.

La trasformazione digitale ha creato un nuovo idealtipo di consumatore che è:

a. Attivo e costantemente connesso

   Secondo il Digital Global Overview Report del 2024 condotto da WeAreSocial in collaborazione con Meltwater, il 69,4% della popolazione mondiale è dotata di dispositivi mobile. Questo dato assume una particolare rilevanza in considerazione del fatto che oltre il 66% della popolazione globale utilizza internet, coinvolgendo più di 5 miliardi di utenti. Questa significativa presenza online ha inevitabili conseguenze sull'interazione e

l'impatto delle attività di marketing. Con gli utenti che dedicano in media più di 2 ore e mezza al giorno ai social media e oltre 6 ore e mezza in totale sulla rete, emerge un quadro in cui il marketing digitale può svolgere un ruolo cruciale nel raggiungere e coinvolgere il pubblico. La connessione diretta tra l'ampia adozione di dispositivi mobili, la diffusione di internet e l'attività prolungata online sottolinea l'importanza di strategie di marketing digitali mirate per intercettare efficacemente l'audience globale.

b. Diffidente

Secondo uno studio condotto da Kantar TNS, basato su interviste condotte su 70.000 individui in 56 paesi in tutto il mondo, il 50% dei consumatori esprime dubbi sulla credibilità dei contenuti condivisi sui social network. Questa tendenza è particolarmente evidente in America ed Europa, dove la presenza eccessiva di pubblicità e contenuti online ha intaccato la fiducia nei confronti dei brand. Inoltre, con l'incremento dell'utilizzo di Internet, i consumatori sono sempre più preoccupati per la privacy e la sicurezza dei propri dati sensibili.

c. Impaziente

Il consumatore digitale gode di un accesso istantaneo a un'enorme quantità di informazioni, il che alimenta le sue aspettative di risposte immediate alle proprie esigenze. Inoltre, avendo accesso alla conoscenza dei molteplici

concorrenti sul mercato, si aspetta di trovare soluzioni rapide ai propri problemi.

d. Multitasking

   Il consumatore svolge contemporaneamente più attività utilizzando molteplici dispositivi.

   PHD Media ha identificato sei macro-trend che avranno un impatto significativo sul mondo del marketing entro il 2030, tra cui il fenomeno della "vita superficiale". Questo termine si riferisce al fatto che il multitasking porterà a una drastica diminuzione dei livelli di attenzione degli utenti, generando una visione approssimativa del mondo. Di conseguenza, catturare l'attenzione del consumatore online diventerà sempre più difficile.

e. Bricolaire

   Nella società post-moderna, il consumatore interpreta una vasta gamma di ruoli e stili di vita, manifestando comportamenti che possono risultare apparentemente contraddittori tra loro.

f. Empowered

   Il consumatore contemporaneo, grazie alla sua attiva presenza online, non è più solo un fruitore passivo di informazioni, ma un attore centrale nella creazione e condivisione di contenuti. Attraverso recensioni, feedback e interazioni sui social network, il consumatore contribuisce attivamente alla formazione dell'opinione pubblica sui brand. Il consumatore si trova così in

una posizione paritaria rispetto alle imprese, poiché può esprimere le proprie opinioni, influenzare le decisioni d'acquisto di altri consumatori e richiedere maggiore trasparenza e responsabilità da parte delle aziende. Questo cambiamento ha spinto le imprese a rivedere le proprie strategie di marketing e servizio clienti, ponendo sempre più l'attenzione sull'ascolto attivo delle opinioni dei consumatori e sulla creazione di esperienze personalizzate e coinvolgenti.

g. Omnicanale

   Il consumatore moderno naviga attraverso una molteplicità di canali in modo fluido e continuo, entrando in contatto con una varietà di touchpoint. Di conseguenza, le imprese devono essere presenti su tutti i canali utilizzati dal consumatore, garantendo una presenza in grado di intercettarlo efficacemente durante il suo customer journey.

2.3 Processo di pianificazione strategica

Considerando i mutamenti del contesto e, di riflesso, del comportamento dei consumatori, il marketing deve mirare alla massimizzazione della customer experience. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso una pianificazione strategica attenta, in grado di cogliere e intercettare efficacemente il customer journey.

Il processo di pianificazione è composto da otto fasi:

1. Analisi del contesto
2. Definizione degli obiettivi
3. Definizione dei segmenti di clientela
4. Formulazione della strategia
5. Media mix
6. Tattica
7. Definizione degli aspetti organizzativi
8. Monitoraggio delle performance

2.3.1 Analisi del contesto

L'obiettivo è comprendere la situazione a partire dalla quale viene improntata la costruzione della strategia. Si effettua un'analisi SWOT che si sostanzia in uno studio interno ed esterno dell'impresa.

L'analisi SWOT individua punti di forza e di debolezza del contesto interno e opportunità e minacce insite nel contesto in cui è integrata l'impresa.

L'analisi interna si sofferma principalmente sui contenuti prodotti, sulla qualità del sito web in termini di user experience e aspetti visual, sulla presenza social riguardo alla scelta dei canali, alla qualità e alla pertinenza dei contenuti e, infine, sulla comunicazione dell'identità del brand.

L’analisi esterna individua, attraverso tecniche di web monitoring, l’opinione degli utenti rispetto al brand e ai prodotti e servizi offerti. Inoltre, viene studiata la presenza dei competitors evidenziando i loro punti di forza e debolezza. Uno strumento importante è lo studio della posizione del SEO (Search Engine Optimization) (Figura 2.1).

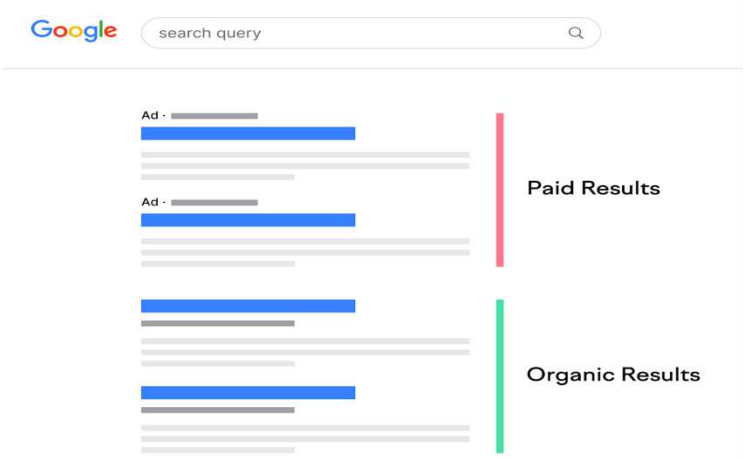


Figura 2.1 Paid results vs Organic results. Fonte: Semrush.

Il SEO, insieme al SEA (Search Engine Advertising) formano il SEM (Search Engine Marketing) cioè l’insieme delle politiche volte a utilizzare motori di ricerca per promuovere un contenuto. Il SEO permette di ottenere visibilità naturale, cosiddetta organica, che è un tipo di visibilità di medio-lungo periodo. Invece, il SEA permette di ottenere visibilità tramite l’acquisto di uno spazio pubblicitario, dunque ha una durata limitata e generalmente breve.

2.3.2 Definizione degli obiettivi

Il metodo S.M.A.R.T. è uno dei più utilizzati per determinare quali sono gli obiettivi dell'impresa. Il termine è l'acronimo inglese delle caratteristiche che devono essere proprie degli obiettivi: specifici (Specific), misurabili (Measurable), raggiungibili (Achievable), realizzabili (Realistic) e con un limite temporale (Time-Based). Inoltre, sarà essenziale stabilire obiettivi coerenti con la fase specifica del customer journey. Durante la fase pre-acquisto, l'obiettivo sarà quello di ottenere visibilità da parte di lead qualificati. Nella fase di acquisto, le attività si concentrano sulla conversione in vendite effettive. Infine, nella fase post-acquisto, l'attenzione sarà rivolta alla fidelizzazione del consumatore, con l'obiettivo di mantenere una relazione duratura e soddisfacente con il cliente.

2.3.3 Definizione dei segmenti di clientela

L'impresa deve definire e individuare il target di riferimento. Il processo di segmentazione è stato un metodo ampiamente utilizzato per suddividere i consumatori in gruppi omogenei, basandosi su criteri diversi. Il criterio descrittivo identifica segmenti di mercato in base alle caratteristiche demografiche (come età, sesso, nazionalità) e tecnologiche (come il tipo di browser utilizzato). Il criterio comportamentale suddivide i segmenti di mercato in base al modo in cui i consumatori si comportano durante il processo decisionale, di acquisto e nell'interazione con il brand. Infine, il criterio basato sui benefici ricercati crea

segmenti di mercato in base alle motivazioni che guidano le azioni dei consumatori, come quelle che li spingono a cliccare sul pulsante "mi piace". Tuttavia, con la digitalizzazione, la segmentazione ha perso parte della sua efficacia. Il nuovo consumatore, caratterizzato da una maggiore diversità e fluidità nel comportamento online, è più difficile da raggruppare in categorie omogenee.

La segmentazione ha subito un'evoluzione grazie all'utilizzo delle buyer personas introdotte da Alan Cooper nel 1998, che rappresentano in modo semi-immaginario i clienti, basandosi su ricerche di mercato, dati aziendali e micro-dati. Questi ultimi comprendono tutte le tracce e i segnali lasciati dagli utenti durante la loro navigazione online.

La buyer persona riveste un ruolo di cruciale importanza poiché rappresenta lo strumento fondamentale attraverso il quale l'azienda può creare contenuti mirati, da distribuire nel momento giusto e rivolti al pubblico appropriato. Attraverso la definizione della buyer persona, l'azienda identifica chiaramente il cliente a cui si rivolge, le sue esigenze in relazione al brand e ai prodotti/servizi offerti, nonché le sue abitudini di acquisto. Comprendere il profilo del cliente consente all'azienda di adattare la propria strategia di marketing in base a come comunicare, cosa offrire e dove e come posizionarsi nel customer journey.

2.3.4 Formulazione della strategia

L'impresa deve progettare come essere presente lungo il processo decisionale del consumatore e come intercettarlo nel giusto momento.

Un'attività di marketing efficace in questa fase si caratterizza dalla coerenza tematica tra i vari touchpoint e nel riuscire ad integrare i touchpoint online con quelli offline. Pertanto, formulare la strategia implica la definizione di un customer journey in grado di trasformare un consumatore che non conosce l'impresa in un cliente fedele, e possibilmente in un ambasciatore del brand.

Nel 1898 Elias St. Elmo Lewis ha progettato il modello AIDA per descrivere il customer journey. AIDA è l'acronimo inglese che sta ad indicare le varie fasi del percorso del consumatore, tale modello è stato ampiamente utilizzato soprattutto in relazione alle pubblicità, le quali dovevano catturare l'Attenzione, suscitare Interesse, rafforzare il Desiderio e infine convertire all'Azione cioè all'acquisto.



Figura 2.2 Modello Customer Journey 4A di Rucker. Fonte pkmarketing.jp

In seguito, Derek Rucker ha rielaborato il modello AIDA creando il modello delle 4A: Aware, Attitude, Act, Act Again (Figura 2.2). Questo modello descrive in modo sequenziale il percorso del consumatore: diventa consapevole del brand, sviluppa un'opinione nei confronti del brand, decide se agire o meno attraverso un acquisto

e, eventualmente, ripete l'azione. Si tratta di un modello a imbuto, poiché avanzando attraverso le quattro fasi, il numero di consumatori tende a diminuire. Quanto appena delineato rappresenta un modello valido in epoca predigitale. Infatti, con la digitalizzazione, i consumatori vengono a conoscenza del brand attraverso l'influenza della comunità sociale che li circonda. Inoltre, se in passato la fedeltà al brand implicava semplicemente il riacquisto del prodotto o del servizio, oggi essa si traduce nell'attivo sostegno al brand. Questi mutamenti hanno portato Kotler a rivedere il modello, sviluppandone uno che prevede cinque fasi (Figura 2.3)



Figura 2.3 Modello Customer Journey 5A di Kotler. Fonte pkmarketing.jp

Nella fase Aware, gli utenti sono esposti passivamente a una moltitudine di stimoli che li portano a conoscere numerosi brand. Tra questi, gli utenti selezioneranno un piccolo gruppo di marchi che li attrae di più (fase Apeal). I brand che sfruttano strategie più accattivanti riusciranno a entrare nella lista dei marchi considerati. A questo punto, gli utenti cercheranno informazioni sui brand che hanno suscitato il loro interesse, sia attraverso il loro contesto sociale che interagendo direttamente con i brand stessi, sia online che offline (fase Ask). Se le informazioni raccolte dagli utenti sono soddisfacenti, decideranno di agire (fase Act), il che non si limita solo all'acquisto ma comprende anche l'utilizzo di tutti i servizi post-acquisto. Se i clienti

sono soddisfatti dei servizi offerti dall'impresa, diventeranno fedeli e probabilmente ripeteranno l'acquisto. Se la fedeltà è forte e consolidata, potrebbero raccomandare spontaneamente il brand ad altri utenti o, quando lo ritengono opportuno, sentirsi obbligati a difendere il brand (fase Advocacy).

Il modello elaborato da Kotler mantiene la linearità del modello di Rucker; nel 2020 Google studia il processo decisionale del consumatore ed elabora un modello non lineare ma che è fedele alla complessità del contesto in cui opera il consumatore. Il modello prende il nome di Messy Middle (Figura 2.4)



Figura 2.4 Messy Middle. Fonte: Google

Google ha cercato di capire come viene processata dall'utente l'enorme quantità di informazioni con la quale entra in contatto e in che modo viene influenzato l'acquisto.

Il "Messy Middle" rappresenta il groviglio di touchpoint a cui è esposto il consumatore tra il Trigger, momento in cui l'utente passa dall'essere passivo all'essere attivo perché interessato all'acquisto di un prodotto, e l'Acquisto. Vi sono

poi due costrutti mentali che fanno parte del groviglio che sono l'Esplorazione, attività che amplia le alternative, e la Valutazione, attività che riduce le alternative. Durante il loop tra esplorazione e valutazione, entrano in gioco i bias cognitivi, che influenzano le decisioni del consumatore. Sono stati identificati sei tipi di bias cognitivi: euristica di categoria, potere dell'immediatezza, prova sociale, bias di scarsità, bias di autorità e potere della gratuità. Gli esperimenti condotti da Google hanno dimostrato che l'uso strategico di questi bias cognitivi può avere un impatto significativo sul processo decisionale del consumatore. In tutto questo processo, è costante l'Esposizione: il consumatore è perennemente esposto a informazioni su brand e prodotti, sia in modo attivo che passivo.

L'azienda deve quindi applicare una strategia di marketing in grado di essere presente nei momenti decisivi del processo decisionale, di far leva sui bias cognitivi e di accorciare il più possibile il percorso tra Trigger e Acquisto.

Il posizionamento del brand svolge un ruolo cruciale nella formulazione della strategia, mirando a collocare il brand in uno specifico spazio nella mente dei consumatori. In un contesto affollato da informazioni e pubblicità, il posizionamento è il modo attraverso il quale il brand riesce a differenziarsi dagli altri suscitando l'interesse del consumatore. Ciò implica la capacità di rispondere a interrogativi fondamentali: quali valori vengono trasmessi dal brand? A quali problemi si intende fornire soluzione? Quali necessità si mira a soddisfare?

Infine, la strategia si concentra sulla value proposition, che rappresenta il modo in cui viene comunicato il valore unico che contraddistingue il brand rispetto ai concorrenti. Essa fornisce una spiegazione chiara del motivo per cui il consumatore dovrebbe scegliere l'azienda o il prodotto, e deve essere concisa, facilmente comprensibile e in grado di catturare l'attenzione del consumatore.

2.3.5 Media mix

I canali di comunicazione digitale possono essere categorizzati in tre distinti segmenti:

- Owned media: Questi canali sono sotto il controllo diretto dell'azienda e includono il sito web aziendale, i blog, le applicazioni mobili e le pagine sui social network. Grazie alla loro gestione interna, offrono un'ampia flessibilità e consentono all'azienda di raggiungere specifiche nicchie di mercato;
- Paid media: Questi canali richiedono un investimento finanziario da parte dell'azienda per ottenere visibilità, tra cui annunci display, campagne di ricerca a pagamento, sponsorizzazioni e coinvolgimento di influencer. Pur comportando un costo iniziale, offrono la possibilità di scalabilità, misurabilità e risultati immediati;

- Earned media: Questi canali comprendono i contenuti generati dagli utenti che ruotano attorno al brand, ma non sono direttamente controllati dall'azienda. Esempi includono like, commenti, interazioni sui social media, recensioni e testimonianze degli utenti che fungono da canali di comunicazione indipendenti. Benché non comportino costi aggiuntivi per l'azienda, non possono essere gestiti in modo diretto. Tuttavia, rivestono un ruolo di rilievo nel contesto del marketing, in quanto sono strettamente correlati alla fedeltà dei consumatori verso il brand.

2.3.6 Tattica

La tattica è composta da tutte quelle azioni che servono per realizzare gli obiettivi attraverso la produzione di contenuti. Secondo una delle definzioni, *"il content marketing è un approccio strategico di marketing incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti di valore, pertinenti e coerenti, per attivare e trattenere un pubblico chiaramente definito e per favorire azioni dei clienti che siano profittevoli per l'impresa"*[18]. Holliman e Rowley hanno ulteriormente contribuito delineando la disciplina e sottolineando l'importanza di "coinvolgere i clienti nel punto appropriato dei loro processi di considerazione di acquisto"[19].

[18] Joe Pulizzi, fondatore del Content Marketing Institute, 2018.

[19] HOLLIMAN E ROWLEY, *Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice*, 2014

Inoltre, Bill Gates nel 1996 ha scritto un articolo pubblicato sul sito di Microsoft, in cui affermava *"i contenuti sono l'oggetto su cui mi aspetto che vengano sviluppati la maggior parte dei guadagni su internet"*[20].

La content strategy è la strategia che riguarda la creazione di contenuti, si compone di sei macrofasi:

- Definizione degli obiettivi e identificazione del pubblico

  Il contenuto deve collocarsi tra i bisogni e gli interessi del pubblico e l'esperienza e i valori del brand;

- Selezione dei temi

  È una fase cruciale in quanto garantisce l'attrazione del giusto pubblico, l'incremento dell'engagement e la conversione efficace degli interessi in azioni concrete e profittevoli.

  Answer The Public si configura come uno strumento di notevole utilità per analizzare l'intento di ricerca degli utenti relativamente a un dato argomento. Per ogni argomento vengono individuati il volume di ricerca, *"la media mensile di ricerche di una determinata keyword in una località specifica"*[21], e il costo per click, cioè l'importo pagato dall'inserzionista ogni volta che gli utenti cliccano sull'annuncio. L'output di Answer The Public (Figura 2.5)

[20] BILL GATES, *"Content is king"*, 1996

[21] https://answerthepublic.com/it/

consiste in grafici circolari e tabelle che riassumono in modo esaustivo tutte le informazioni rilevanti.

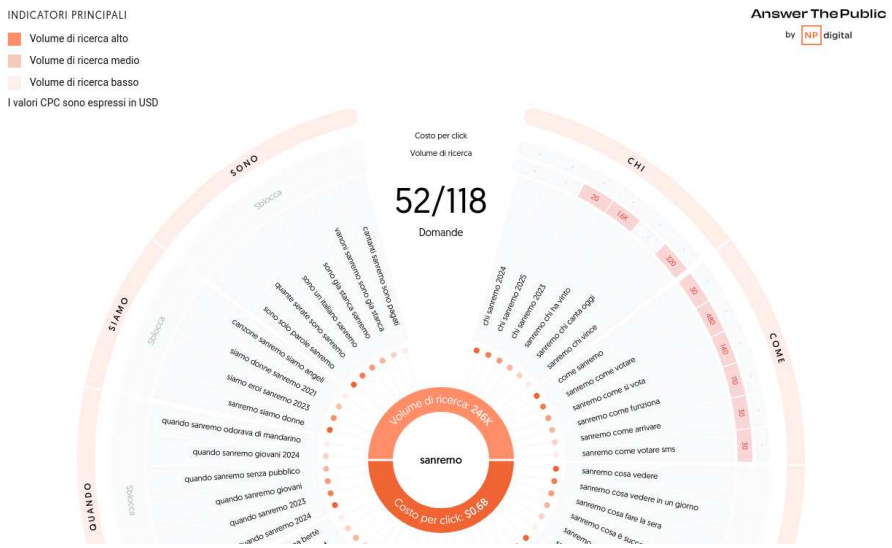


Figura 2.5 Answer The Public.

- Selezione dei formati

  Il formato rappresenta un insieme di grammatiche e linguaggi attraverso i quali un contenuto può essere tradotto. Ogni contenuto, infatti, può essere presentato in vari formati, ciascuno con vantaggi distinti, con l'obiettivo di connettersi con un pubblico specifico.

  Tra i vari formati, quello video si distingue per il suo potenziale di coinvolgimento. Una ricerca condotta da Zight nel 2023 ha rivelato che il 60% delle aziende ha adottato questo formato per interagire con i propri clienti attuali e potenziali. In effetti, i video hanno rappresentato l'82,5% di

tutto il traffico web durante l'anno, raggiungendo un pubblico di 244,4 milioni di spettatori solo negli Stati Uniti.

- Selezione del tono di voce

  Il tono di voce rappresenta il modo attraverso il quale un'azienda sceglie di trasmettere la sua identità ai consumatori. L'obiettivo primario è quello di creare un legame emotivo con il consumatore, affinché possa identificarsi con il marchio. Questo implica l'evitare l'adozione di un linguaggio standardizzato che rischia di risultare privo di coinvolgimento.

  Il Nielsen Norman Group ha delineato quattro dimensioni fondamentali del tono di voce, ognuna caratterizzata da due estremi opposti: divertente vs serio, formale vs informale, rispettoso vs irriverente, entusiasta vs pratico. Ogni tono di voce può quindi essere individuato come un punto in uno spazio quadrimensionale, in cui la posizione rappresenta il mix specifico di queste dimensioni.

- Definizione del piano editoriale

  Il piano editoriale è la calendarizzazione delle attività, delle risorse e delle decisioni relative alla content strategy. È importante sottolineare che non esiste un piano editoriale standard universalmente applicabile poiché ogni azienda presenta una combinazione unica di obiettivi, risorse e considerazioni che richiedono un approccio personalizzato.

2.3.7 Definizione degli aspetti organizzativi

La realizzazione di una strategia di marketing digitale richiede sforzi di natura economica e il reperimento e coordinamento di risorse. Tutto ciò deve essere in linea con il budget il quale è funzione degli obiettivi e delle capacità di spesa. Successivamente, l'impresa dovrà scegliere tra:

- In-house marketing

  L'impresa gestisce internamente le attività di marketing, detenendo così il controllo su ogni fase del processo. I professionisti del marketing interni godono di un accesso immediato e diretto alle risorse aziendali e possiedono una conoscenza approfondita degli obiettivi e delle esigenze dell'azienda. Inoltre, sono focalizzati esclusivamente sulle attività dell'impresa, dedicando particolare attenzione al loro lavoro. Al fine di costituire un team competente e professionale, è essenziale condurre una selezione del personale accurata e investire considerevolmente nelle risorse umane attraverso un programma formativo mirato.

- Outsourced marketing

  L'adozione di un approccio esternalizzato implica la delega delle responsabilità di marketing a un'agenzia esterna, che può occuparsi di una vasta gamma di attività, che vanno dalle ricerche di mercato alla produzione di contenuti. Tale modalità rappresenta una soluzione estremamente efficace per le piccole imprese che necessitano di servizi limitati. Grazie alla

collaborazione con agenzie esterne, l'azienda può avvalersi di un team di esperti costantemente aggiornati, con i quali instaurare una relazione duratura. Tuttavia, inizialmente, tale partnership richiederà uno sforzo significativo al fine di allineare gli obiettivi aziendali.

- Soluzioni ibride

  Questa strategia integra le due soluzioni precedentemente esaminate, permettendo all'azienda di mantenere il controllo su determinate attività di marketing, mentre esternalizza altre. Tale approccio è ampiamente diffuso nelle aziende di grandi dimensioni ma potrebbe rivelarsi particolarmente adatto per le piccole e medie imprese (PMI).

Infine, l'azienda sarà tenuta a delineare, a livello di governance, il modo in cui i diversi attori collaborano tra loro. È possibile adottare diversi modelli: un approccio informale, caratteristico delle aziende con poca esperienza online; un modello centralizzato, in cui le attività digitali sono sviluppate esclusivamente all'interno di una specifica funzione aziendale; un modello indipendente, in cui le attività digitali sono gestite separatamente da singoli reparti che non interagiscono con il resto dell'organizzazione; oppure un modello ibrido, in cui le attività digitali sono gestite da uno staff centrale di esperti che coordinano le strategie in linea con gli obiettivi comuni dell'azienda.

2.3.8 Monitoraggio delle performance

Il monitoraggio delle performance riveste un'importanza cruciale poiché consente di individuare eventuali problematiche e di acquisire dati che arricchiscono la comprensione dei propri clienti. Il sistema di misurazione dei dati deve essere progettato in base agli obiettivi dell'attività online, i quali si traducono in metriche specifiche. La metrica, quale indicatore fornito dal web per valutare la performance online, e il KPI, quale indicatore chiave per valutare il raggiungimento degli obiettivi online, sono strumenti fondamentali. Tuttavia, una singola metrica non possiede un valore intrinseco, ma necessita di essere interpretata nel contesto dell'intero customer journey.

Ogni progetto di marketing possiede un proprio Break Even Point, un punto di pareggio, in cui gli investimenti e i ricavi sono equivalenti. Tuttavia, l'obiettivo del marketing non si limita alla semplice conversione alla vendita, bensì mira alla creazione di un database di lead fedeli.

Le principali metriche da tenere in considerazione sono:[22]

- Traffico sul sito

  Insieme delle visite che ciascuna pagina web ottiene.

- Vanity metrics

[22] CARRIERO C., CONTI L., *Content marketing*, Hoepli, 2019

Riguardano i social media e misurano dati quali il numero di follower, di like, di commenti e di condivisioni.

- Posizionamento sulle SERP

  Indica la posizione che il motore di ricerca attribuisce al sito web e dipende dalla specifica ricerca effettuata dall'utente e dalle posizioni dei siti web competitor che contengono le stesse parole chiave.

- Tempo di permanenza

  Rappresenta il periodo medio trascorso dall'utente all'interno di una pagina web. Il tempo di permanenza medio sulla pagina web, calcolato sui siti web di aziende appartenenti a diversi settori industriali, è di 54 secondi e, generalmente, il valore più alto è stato riscontrato nei siti B2B.[23]

- Numero e qualità dei link in ingresso

  I backlink, noti anche come link in ingresso, rappresentano collegamenti ipertestuali da una pagina web verso un altro sito. Questi link sono di fondamentale importanza poiché testimoniano l'autorevolezza di un dominio, specialmente quando provengono da fonti autorevoli, indicando che altri siti web considerano il dominio una fonte affidabile. Google, come motore di ricerca, privilegia questi link di qualità, posizionandoli in cima

[23] Rapporto Digital Experience Benchmark 2021

nei risultati di ricerca, contribuendo così al miglioramento del posizionamento SEO.

I KPI (Key Performance Indicators) sono indicatori chiave che misurano il raggiungimento di un obiettivo specifico, in qualsiasi ambito aziendale, incluso quello del marketing.

Esempi di KPI pertinenti al settore del marketing sono:

- Cost Per Lead (CPL)

  È l'ammontare pagato per acquisire un nuovo lead. Questo valore si ottiene dividendo il costo complessivo della campagna di marketing per il numero di lead acquisiti.

- Conversion Rate

  Rappresenta la percentuale di utenti che hanno svolto una determinata azione dopo essere stati intercettati dalla campagna di marketing. Viene calcolato dividendo il numero di conversioni con il numero di utenti che hanno interagito con il contenuto.

- Customer Lifetime Value (CLV)

  Esprime il valore del cliente nel corso della sua durata di interazione con l'azienda, quantificato come il fatturato che l'azienda prevede di generare dal cliente. Per essere considerato un valore positivo, il Customer Lifetime Value dev'essere maggiore delle spese legate al cliente. L'indicatore viene

calcolato come il prodotto tra il valore medio della transazione, il numero medio di transazioni in un anno e il tasso medio di ritenzione.

- Return on Marketing Investment (ROMI)

  Rappresenta il ritorno sull'investimento di marketing, cioè misura il valore finanziario attribuibile ad un'attività di uno specifico canale di marketing. Il ROMI è dato dal rapporto tra l'utile generato dalla campagna di marketing e la spesa associata alla campagna stessa.

CAPITOLO 3 – BEST PRACTICES DI MARKETING DIGITALE NEL SETTORE BANCARIO

3.1 Marketing digitale e Fintech

In questo paragrafo viene posta l'attenzione sul fenomeno della Fintech, la quale pur abbracciando una vasta gamma di servizi finanziari, risulta essere di fondamentale importanza nello studio del marketing digitale bancario. La rilevanza della Fintech risiede nel fatto che l'adozione di tecnologie innovative comporta inevitabilmente l'implementazione di nuove strategie di marketing digitale.

La Consob definisce la "Fintech" come "*l'innovazione finanziaria resa possibile dall'innovazione tecnologica*". Il termine deriva dall'unione di due parole: finanza e tecnologia. In modo più generale, la fintech riguarda l'applicazione degli strumenti digitali nell'ambito finanziario.

Le imprese nel settore fintech possono essere suddivide in diverse categorie[24]:

- BankingTech

  Insieme di imprese che forniscono servizi digitali per il settore bancario. Esempio: Isybank.

[24] CAPASSO A., *Fintech: cos'è, quali sono le sue origini, come procede in Italia*, Mobile Transaction, giugno 2021

- PayTech

  Offrono servizi di pagamento digitale, che vanno dai bonifici bancari ai pagamenti tramite app mobile. Un esempio rappresentativo è Satispay.

- LendingTech

  Forniscono servizi di prestito che includono l'automazione delle richieste, l'analisi dei dati per valutare il merito creditizio e l'utilizzo di algoritmi per stabilire i tassi di interesse. Un esempio è Opyn.

- InsureTech

  Offrono servizi nel settore assicurativo, dalla sottoscrizione delle polizze alla gestione dei sinistri, utilizzando tecnologie come i Big Data e l'Intelligenza Artificiale. Un esempio è Oscar Health.

- WealthTech

  Insieme di servizi in ambito di gestione patrimoniale (esempio: Moneyfarm), piattaforme di investimenti (esempio eToro), social trading (esempio: XTB).

- RegTech

  Forniscono servizi di conformità normativa alle imprese, aiutandole a rispettare le normative nazionali e internazionali. Un esempio rappresentativo è ARisk.

Lo sviluppo della fintech è stato notevolmente influenzato dall'attuazione della Direttiva europea PSD2 (Payment Services Directive), la quale è stata introdotta

nel 2017 e ha visto il completamento della sua attuazione nel corso del 2019. Gli obiettivi principali di questa direttiva sono la prevenzione delle frodi, il potenziamento della fiducia dei consumatori nei pagamenti digitali e l'incremento della concorrenza nel settore, consentendo l'ingresso nel mercato anche a soggetti non bancari. La PSD2 si rivolge a una vasta gamma di operatori, comprese banche, assicurazioni e terze parti registrate, autorizzate e regolamentate dall'Unione Europea, che offrono servizi di pagamento.

Le principali innovazioni introdotte dalla direttiva riguardano l'Open Banking e le Open API (Application Programming Interface). A partire da settembre 2019, le banche sono tenute a mettere a disposizione di attori esterni, attraverso API, informazioni sui conti e la possibilità di effettuare pagamenti. I servizi legati alle Open API sono strettamente collegati al concetto di Open Banking e possono essere suddivisi in tre categorie:

- Account Information

  Accesso ai conti correnti tramite applicazioni diverse da quelle bancarie.

- Payment Initiation

  Possibilità di disporre di ordini di pagamento dal proprio conto corrente tramite applicazioni diverse.

- Card Issuing

  Utilizzo di una carta di pagamento emessa da un attore diverso dalla propria banca rispetto a quella del conto corrente di addebito.

Inoltre, per garantire una maggiore sicurezza nelle transazioni, la PSD2 ha introdotto la regolamentazione della Strong Customer Authentication (SCA), che richiede l'utilizzo di almeno due dei tre parametri seguenti per la verifica dell'identità dei clienti da parte delle istituzioni bancarie:

- Qualcosa che solo il cliente sa (esempio: PIN, password)
- Qualcosa che solo il cliente ha (esempio: smartphone, generazione di token bancario)
- Qualcosa che solo il cliente è (esempio: impronta digitale, riconoscimento facciale, scansione della retina)

La direttiva PSD2 costituisce l'inizio di un percorso evolutivo e innovativo in costante mutamento. Sono presenti margini di ottimizzazione che hanno motivato la creazione del modello alla base della proposta della direttiva PSD3, avanzata dalla Commissione europea nel giugno 2023. La PSD3 introdurrà importanti novità, tra cui misure antifrode più incisive, un potenziamento dell'Open Banking e l'unificazione delle normative relative alla moneta elettronica e ai servizi di pagamento.

Durante il periodo di pandemia da Covid-19, si è osservato un evidente spostamento della clientela verso il digital banking, a discapito dei tradizionali canali bancari. Questa transizione è stata amplificata dalle restrizioni normative vigenti, le quali hanno indotto il 60% delle istituzioni bancarie a sospendere o ridurre gli orari di

apertura delle proprie filiali.[25] È importante sottolineare che questa tendenza all'utilizzo del digitale non è stata passeggera, ma piuttosto persiste e continua a crescere tanto che nell'ultimo anno sono stati chiusi circa 1800[26] sportelli in Italia. La pandemia ha comportato una riconfigurazione sostanziale dei comportamenti dei consumatori, mettendo così le banche di fronte alla necessità di adeguarsi a queste nuove dinamiche. In risposta a tali mutamenti, le istituzioni bancarie hanno implementato strategie orientate alla digitalizzazione, che includono l'introduzione di servizi come l'apertura di conti online e i pagamenti senza contatto. Tale adattamento è stato volto a soddisfare le mutevoli esigenze e preferenze della clientela in un contesto sempre più orientato al digitale.

Nel contesto sopra delineato, il marketing digitale emerge come uno strumento cruciale per le banche, consentendo loro di garantire una presenza solida e rilevante sia nei canali tradizionali che in quelli digitali. La sua importanza risiede nell'abilità di comunicare in modo efficace l'offerta e di attrarre nuovi clienti. La personalizzazione delle esperienze, l'impiego di dati per analisi predittive e l'adozione di approcci omnicanale diventano strategie imprescindibili per mantenere un vantaggio competitivo in un settore in costante evoluzione.

[25] Cfr. DELOITTE, *Digital Banking Maturity 2020*, ottobre 2020

[26] Cfr. Rapporto ABI "*Digitalizzazione e retail banking: ottimizzare i modelli di servizio per rafforzare la relazione banca-cliente*", marzo 2023

3.2 Social media marketing

Secondo il Digital Global Overview Report del 2024 condotto da WeAreSocial in collaborazione con Meltwater, il 62,3% della popolazione mondiale è attiva sui social media. Queste piattaforme rappresentano uno dei principali mezzi di aggregazione sociale; pertanto, le banche devono adeguare la propria presenza e il proprio approccio comunicativo per interagire efficacemente con la clientela.

Come documentato dall'indagine condotta da ABI (Associazione Bancaria Italiana) in collaborazione con KPMG, già nel 2016 il 100% delle "banche grandi", comprendenti i primi 5 gruppi bancari italiani e altre istituzioni bancarie di rilievo, e il 71% delle "banche piccole", quali filiali di banche estere e istituzioni bancarie di dimensioni più contenute, erano presenti e attive sui social network.

I social network più frequentati dalle banche sono Instagram, Facebook, X, LinkedIn e YouTube. Tuttavia, è emerso che tra di essi, Instagram risulta essere il canale in cui un istituto bancario riceve la maggior attenzione quando li utilizza in modo congiunto, e gli argomenti che suscitano maggiore interesse sono quelli riguardanti promozioni, sconti o vantaggi offerti dai prodotti.[27]

[27] DIGIMIND, VIRALBEAT, *Analisi del settore bancario italiano: top players, consumer insights & trends*, 2023

Dall'analisi del mondo bancario in Italia realizzata da Comin & Partners in collaborazione con KPI6 è emersa la classifica della reputazione digitale delle banche che vede sul podio Unicredit, Intesa Sanpaolo e Banca Mediolanum. L'amministratore delegato di KPI6, Alberto Nasciuti, ha dichiarato "*Il settore del banking sta aumentando sempre di più la sua attenzione alla reputazione digitale, che costituisce un elemento importante di vantaggio competitivo*" e ha inoltre sottolineato l'importanza di coinvolgere attivamente la Generazione Z, considerando che il 63% degli under 30 mostra un forte interesse nel settore finanziario, con particolare attenzione verso le criptovalute.

3.2.1 Unicredit: X

Il gruppo Unicredit è attivamente presente su X attraverso una varietà di profili. Nel marzo 2011, quando il social era noto come Twitter, è stato il primo gruppo bancario a ottenere il riconoscimento di account verificato. Il profilo italiano è un account verificato e al momento vanta quasi 41 mila follower. La sua biografia dichiara: "*Ogni giorno affrontiamo argomenti bancari ma anche #arte, #cultura, #sport e #innovazione*".

La pubblicazione di contenuti avviene regolarmente, in lingua italiana, e spesso consiste nella condivisione di link diretti al sito web ufficiale. Il focus principale di condivisione riguarda la divulgazione dei risultati finanziari periodici del gruppo,

l'illustrazione di progetti di finanziamento per supportare le imprese italiane, l'annuncio di nuove membership e sponsorship, e aggiornamenti su temi di attualità e di sostenibilità ambientale e sociale (Figura 3.1).



Figura 3.1 Fonte: @UniCredit_IT X

3.2.2 Intesa Sanpaolo: Instagram

Intesa Sanpaolo è presente su Instagram con un account verificato e ha più di 60mila follower. La comunicazione della banca su questa piattaforma si concentra su sport, arte, cultura e intrattenimento, i quali sono i temi che generano il maggior coinvolgimento da parte degli utenti (Figura 3.2).

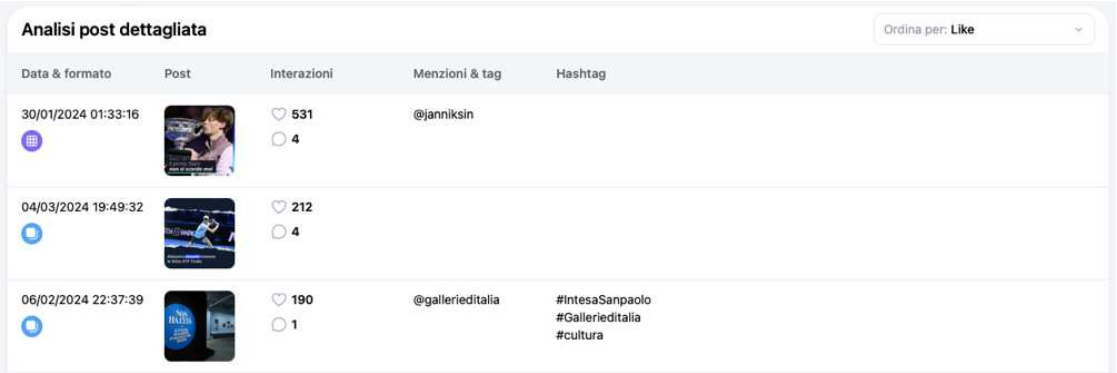


Figura 3.2 Classifica post in ordine di like del profilo Instagram @intesasanpaolo. Fonte: NotJustAnalytics

Il principale obiettivo è coinvolgere gli utenti tramite uno storytelling che presenta esempi tangibili di clienti reali. Inoltre, in collaborazione con Chora Media, vengono offerti diversi podcast culturali che affrontano anche tematiche di attualità (Figura 3.3).



Figura 3.3 Podcast "L'ebreo onorario" in collaborazione con Chora Media. Fonte: Instagram @intesasanpaolo

3.2.3 Mediolanum: YouTube

YouTube rappresenta il canale più importante tramite il quale gli utenti visitano il sito web aziendale www.bancamediolanum.it (Figura 3.4).

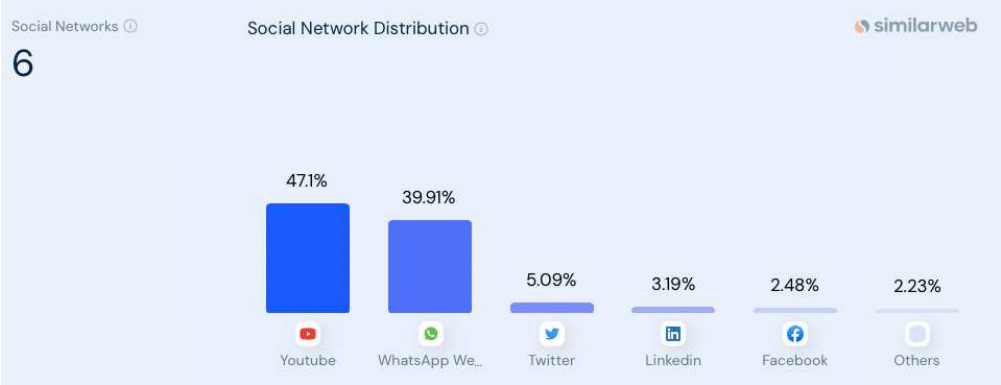


Figura 3.4 Social Media Traffic to mediolanum.it Fonte: Similarweb

Nel 2018, Banca Mediolanum registrava un 56% di engagement proveniente da YouTube, rispetto all'engagement totale generato sui vari canali social, come riportato da uno studio condotto da Blogmeter. All'epoca era l'istituto bancario più attivo sulla piattaforma, con una media di tre post pubblicati al giorno.

"*La nostra azienda è dal 1989 che ha aperto una tv aziendale ed è stata la prima azienda in Europa ad avere una corporate television. Non potevano perdere l'opportunità di essere presenti quindi sulla tv principale del network più importante*", sono le dichiarazioni di Oscar Di Montigny, direttore marketing della banca. Banca Mediolanum e il suo slogan "*Costruita intorno a te*" sono diventati virali tramite le campagne pubblicitarie televisive che vedevano come protagonista Ennio Doris, fondatore di Mediolanum. Nel 2012, proprio tramite uno spot televisivo, Banca Mediolanum presenta il team del canale YouTube; il video dello

spot è presente anche sul canale YouTube ed è il video più visto con circa 980 mila visualizzazioni (Figura 3.5)



Figura 3.5 Fonte: Canale YouTube @bancamediolanum

All'inizio, il canale YouTube era dedicato esclusivamente alla pubblicazione degli spot televisivi della banca. Con il tempo, però, l'azienda ha ampliato la propria presenza online, producendo contenuti originali appositamente per la piattaforma. Attualmente, la gamma di contenuti si articola in tre formati principali: video, shorts e live (Figura 3.6).



Figura 3.6 Esempi di live (destra) e shorts (sinistra). Fonte: Canale YouTube @bancamediolanum

I video includono principalmente interventi regolari da parte dei consulenti patrimoniali, analisi periodiche dei risultati finanziari condotte da Massimo Doris, l'amministratore delegato di Mediolanum, e approfondimenti sulla sostenibilità.
Gli shorts sono brevi clip progettate per catturare l'attenzione degli utenti in un breve lasso di tempo, hanno una durata massima di 60 secondi e, solitamente, riprendono i momenti più rilevanti e coinvolgenti degli eventi, trasmessi in forma più estesa attraverso le live. Grazie a una rapida sequenza di montaggio e alla selezione accurata dei contenuti, gli shorts consentono di comunicare un messaggio immediato e coinvolgente.

3.3 Influencer marketing

Gli influencer finanziari, comunemente denominati "finfluencer", sono soggetti specializzati nell'erogare consigli di investimento non richiesti attraverso i social media; spesso godono di un ampio seguito ed esercitano un'influenza significativa sulle decisioni di investimento degli utenti.
La normativa statunitense sui titoli stabilisce che coloro che forniscono consulenza sugli investimenti devono essere registrati presso la SEC (Securities and Exchange Commission) oppure presso l'autorità di autorizzazione statale competente, a meno che non abbiano diritto all'esenzione. Spesso è stato rilevato che gran parte dei finfluencer non sono registrati, scaturendo la preoccupazione della SEC. Nel 2021

è intervenuta l'ESMA (Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati) cercando di disincentivare gli utenti ad investire sulla base di consigli provenienti da fonti non regolamentate. Inoltre, nel 2023 la Commissione europea ha emanato un pacchetto normativo con l'obiettivo di filtrare i contenuti dei finfluencer che dovranno essere "*onesti, chiari e non fuorvianti*"[28].

Secondo l'analisi condotta dallo Swiss Financial Institute, basata su dati raccolti da StockTwits, emerge che solamente un quarto dei finfluencer riesce a generare un rendimento positivo, con una media del 2,6% mensile. Tuttavia, più della metà di questi soggetti si classificano come antiskilled, determinando perdite mensili medie del -2,3%. Ciò che risulta sorprendente è che i finfluencer classificati come unskilled e antiskilled sono i più seguiti e influenti, producendo una vasta gamma di contenuti dal carattere fortemente ottimista.

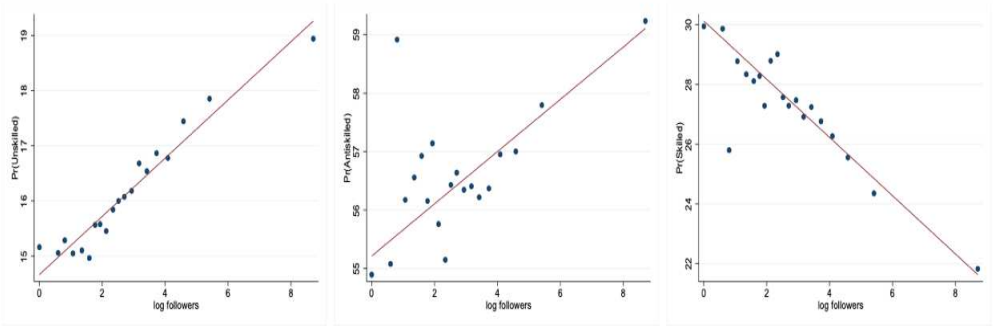


Grafico 3.1 Relazione tra la probabilità di essere unskilled, antiskilled e skilled, rispetto al numero di followers. Fonte: Swiss Financial Institute

[28] Commissione Europea, *Retail investment strategy - Empowering retail investors on EU capital markets*, 24 maggio 2023

Il grafico 3.1 conferma la relazione negativa tra il numero di follower e la probabilità di essere un finfluencer considerato esperto.

Nonostante la loro popolarità, gli studi evidenziano la scarsa qualità e preparazione dei finfluencer; di conseguenza, le istituzioni bancarie non possono permettersi di mettere a rischio la propria immagine e reputazione, utilizzando il loro potere di marketing digitale.

Le collaborazioni avvengono invece con influencer, non di tipo finanziario, ma che vantano comunque di un vasto pubblico, attraverso programmi di affiliazione.

3.3.1 Buddybank

Buddybank fa parte del gruppo Unicredit, permette l'apertura e la gestione di un conto corrente in autonomia direttamente dal proprio smartphone. Il lancio è avvenuto nel 2018 e inizialmente era disponibile solo su dispositivi iOS, poi dal 2020 l'utilizzo è stato esteso anche su Android. È stata definita la prima banca conversazionale al mondo, cioè una banca che, tramite la sua app fornisce un'assistenza al cliente 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Oltre all'assistenza, viene fornita, a pagamento, l'opportunità di avere a propria disposizione un concierge con il quale confrontarsi.

"*Offriamo ai nostri clienti, che siano giovani o persone più senior a caccia di una opzione bancaria completa, ma "easy" nella fruizione, un prodotto conveniente,*

veloce e agile", è quanto dichiara Federico Napoli, responsabile marketing dell'azienda.

In pochi anni il conto corrente Buddybank ha registrato un notevole successo, anche grazie a strategie di marketing efficaci, rivolte principalmente ai Millennials e alla Generazione Z.

Sono state strette collaborazioni con diversi influencer appartenenti a settori diversi come il lifestyle, i viaggi e la tecnologia. Gli influencer, tramite programmi di affiliazione, hanno permesso di espandere la visibilità e aumentare la consapevolezza del brand. I contenuti pubblicati riguardano post su Instagram e video su YouTube (Figura 3.7).

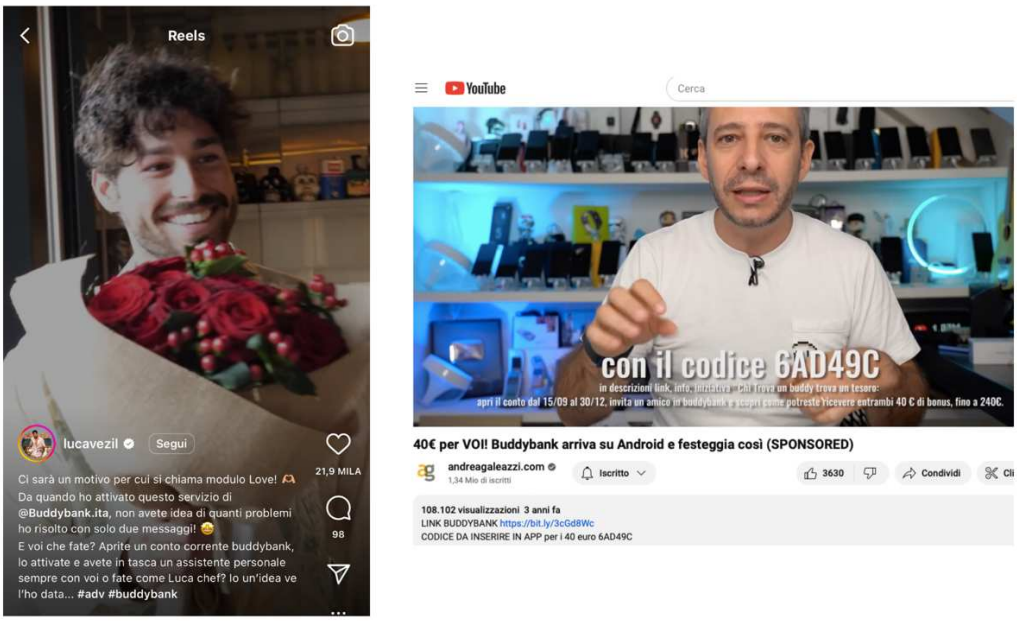


Figura 3.7 Fonte: Instagram @lucavezil e YouTube @AndreaGaleazzi

3.4 Blog e altri contenuti

3.4.1 Il blog di Bank of America: Better Money Habits

Il blog è stato avviato nel 2013 grazie alla collaborazione tra Bank of America e Khan Academy, un'organizzazione educativa che offre servizi per l'istruzione e l'apprendimento tramite e-learning (Figura 3.8).

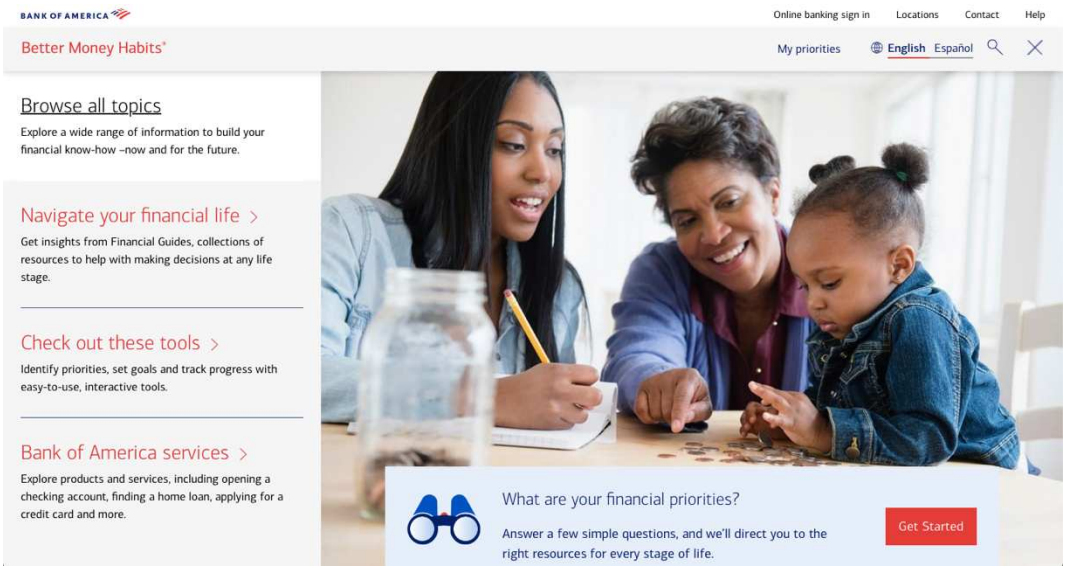


Figure 3.8 Fonte: bettermoneyhabits.bankofamerica.com/en

"*Abbiamo chiaramente appreso dai nostri clienti il desiderio di sviluppare migliori abitudini finanziarie, ma spesso manca loro una guida semplice e accessibile*", ha affermato Andrew Plepler, manager della responsabilità sociale d'impresa e della politica dei consumatori. In risposta a questa esigenza, è stato sviluppato il blog con l'obiettivo di creare una piattaforma educativa gratuita, volta a migliorare la

competenza finanziaria dei consumatori attraverso una vasta gamma di contenuti e strumenti facili da comprendere e accessibili a tutti.

Le principali categorie di argomenti trattati riguardano:

- Gestione del credito e del debito

  Consigli sulla scelta e la gestione delle carte di credito, sul mantenimento e miglioramento dei punteggi di credito e descrizione delle tipologie di credito e debito e delle relative conseguenze finanziari;

- Budgeting e risparmio

  Descrizione delle principali tecniche per la creazione e il mantenimento di un budget, strategie per risparmiare denaro, consigli su come gestire le emergenze finanziarie e strumenti per aiutare gli utenti a raggiungere i loro obiettivi finanziari;

- Personal banking

  Descrizione dei principali servizi bancari, consigli su come gestire i conti correnti e contenuti rivolta ai bambini inerenti la gestione del denaro;

- Sicurezza finanziaria

  Consigli e strumenti utili per proteggere i propri dati sensibili evitando furti d'identità, ad esempio tramite la creazione di password cosiddette "forti";

- Tasse e imposte

  Vengono forniti consigli su come gestire il reddito e strumenti per la comprensione delle imposte e la pianificazione fiscale;

3.4.2 Video educativi di Chase Bank

Chase Bank ha aperto il proprio canale YouTube nel 2011 e attualmente registra il caricamento di circa 2 video a settimana.

Il canale viene utilizzato per offrire contenuti educativi finanziari caratterizzati dalla facilità di accesso e dall'interattività, caratteristiche che rendono questi strumenti utili per migliorare l'alfabetizzazione finanziaria dei suoi clienti.

Sono presenti diverse tipologie di contenuti, tra cui:

- Tutorial su servizi bancari digitali

  Guide passo-passo su come utilizzare la Chase Mobile App e altri servizi digitali, includendo tutorial su come trasferire denaro, pagare bollette e depositare un assegno (Figura 3.9);

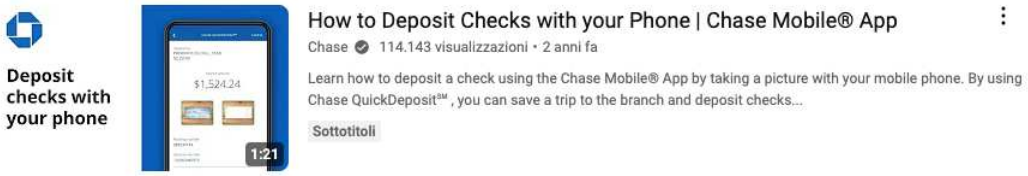


Figura 3.9 How to deposit checks with your phone. Fonte: Canale YouTube @chase

- Consigli per la gestione delle finanze personali

  Video che offrono consigli su budgeting, gestione del risparmio e del debito, pianificazione della pensione o di acquisti importanti (Figura 3.10);



Figura 3.10 How to make an offer on a house. Fonte Canale YouTube @chase

- Storie di successo dei clienti

  Racconti di esperienze di clienti che hanno raggiunto i loro obiettivi finanziari con l'aiuto delle risorse di Chase Bank (Figura 3.11);



Figura 3.11 How this small business used Chase Customer Insights to gain efficiencies and grow sales. Fonte Canale YouTube @chase

- Video Q&A

  Sessioni di domande e risposte dove esperti finanziari di Chase Bank rispondono ai quesiti degli utenti sui social media o durante eventi live (Figura 3.12);



Figura 3.12 Am I ready for homeownership? Fonte Canale YouTube @chase

3.4.3 Il podcast "Exchanges at Goldman Sachs"

In generale, il podcast rappresenta uno strumento eccellente di content marketing per trasmettere valore sia ai clienti attuali sia a quelli potenziali, facilitando la costruzione di fiducia e l'amplificazione dei messaggi di marketing.

Il podcast "Exchanges at Goldman Sachs", lanciato nel 2014, pubblica attualmente circa due episodi a settimana. Ciascun episodio ha una durata compresa tra i 20 e i 40 minuti ed è disponibile sulle principali piattaforme di podcast.

Ogni puntata costituisce una risorsa per comprendere le dinamiche dei mercati finanziari globali e le tendenze economiche, coprendo una vasta gamma di argomenti e coinvolgendo numerosi esperti del settore.

Gli episodi più ascoltati sono:

- Is Bitcoin a (Bursting) Bubble?

  L'episodio affronta il tema della volatilità e della sostenibilità degli investimenti in Bitcoin. Gli esperti finanziari interni a Goldman Sachs discutono delle dinamiche del mercato delle criptovalute, fornendo una panoramica sulle potenziali conseguenze economiche e finanziarie di un eventuale scoppio della bolla del Bitcoin;

- Beyond VR to AR: Extended Reality to Transform Our Lives as Consumers

  Gli esperti di Goldman Sachs affrontano il tema del potenziale futuro della realtà aumentata (AR) e della realtà virtuale (VR), analizzando come queste tecnologie possano influire sulle esperienze dei consumatori. Inoltre,

vengono esaminati gli investimenti nel settore e il modo in cui le aziende stanno integrando queste tecnologie nei loro prodotti e servizi;

- At the Movies: Battling Box-Office Blues in an Age of Streaming

  L'episodio affronta il tema dell'impatto delle piattaforme di streaming sull'industria cinematografica tradizionale. Gli esperti analizzano le strategie adottate dai cinema per attrarre spettatori e discutono la trasformazione del modello di business dell'industria cinematografica nel tempo, delineando le relative prospettive future.

3.4.4 Quiz interattivi Ally Bank

I quiz interattivi rappresentano uno strumento utilizzato da Ally Bank per migliorare l'engagement e il coinvolgimento dei clienti. Essi dimostrano come gli istituti bancari possano impattare positivamente sul livello di educazione finanziaria dei propri utenti, fornendo un'esperienza più coinvolgente e personalizzata.

Il "Money Mindset Quiz" rappresenta un esempio di quiz ideato da Ally Bank, con l'obiettivo di identificare l'approccio finanziario degli utenti sulla base delle loro esperienze passate, dei valori e delle abitudini. In base alle risposte fornite, il quiz classifica gli utenti in quattro diverse categorie, per ciascuna delle quali viene offerto un consiglio che include prodotti e servizi proposti da Ally Bank. Le categorie sono:

- Avventuriero

  Utente incline a spendere per esperienze ed acquisti speciali, senza riflettere eccessivamente sulle proprie decisioni d'acquisto.

  Ally Bank consiglia a questo tipo di utente di utilizzare strumenti come i cosiddetti “Buckets” presenti nell’account di risparmio della banca. Questi contenitori digitali permettono di suddividere i risparmi in diverse categorie e obiettivi, facilitando una gestione più organizzata e mirata delle finanze personali;

- Collezionista

  Utente focalizzato sul risparmio e sul possesso di ingenti fondi di emergenza. Le decisioni di acquisto si concentrano esclusivamente su ciò che è essenziale nel presente, dando priorità alle esigenze future di acquisto.

  Ally Bank consiglia a questo utente di costruire una strategia finanziaria basata su un giusto equilibrio tra risparmio e investimento, concedendosi anche qualche spesa extra occasionale;

- Futurista

  Utente che investe frequentemente e in modo audace, con una forte proiezione verso il futuro.

  Ally Bank consiglia di affidarsi a un consulente finanziario per diversificare e bilanciare il rischio, mantenendo una prospettiva a lungo termine per minimizzare l'impatto di decisioni impulsive;

- Degustatore

  Utente che tende a non pianificare il futuro, concentrandosi principalmente sul presente. Ally Bank consiglia di creare un budget che consenta di fissare obiettivi di risparmio, al fine di definire una base finanziaria solida.

3.5 Marketing automation

La marketing automation "*è un insieme di flussi, tecnologie e strumenti che consentono di automatizzare, in base a trigger predefiniti, e ottimizzare le operazioni di marketing*"[29]. Secondo Ascend2, il 43% dei marketers che utilizzano la marketing automation ritiene che questa abbia un impatto significativo sul miglioramento della customer experience, mentre il 34% afferma che contribuisce a migliorare la lead generation e il nurturing (Grafico 3.2).



Grafico 3.2 What are the most important advantages of using marketing automation? Fonte: Ascend2

[29] AA.VV, *Strategie digitali per il Banking & Finance*, MailUp, 2020, pag. 35

L'e-mail marketing automation è l'applicazione di marketing automation più utilizzata[30], essa si riferisce all'invio di e-mail automatizzate in risposta a specifiche azioni compiute dall'utente. Questa tecnica di marketing automation permette alle aziende di programmare e gestire campagne e-mail basate su automatismi, ovvero regole predefinite che attivano l'invio delle e-mail al verificarsi di determinate condizioni.

Nonostante l'e-mail marketing automation sia l'applicazione più comune, una strategia di marketing automation risulta totalmente efficace quando combina segmentazione, automazione e personalizzazione. Questo approccio integrato consente di mettere al centro il cliente e migliorare significativamente la sua esperienza.

3.5.1 Collaborazione tra BPER Banca e MailUp

Nel 2015, BPER Banca registrava un basso tasso di utilizzo del servizio di Internet Banking. Per affrontare questo problema, è stata avviata una collaborazione con MailUp, finalizzata alla creazione di una campagna di marketing automation. Questa campagna era indirizzata ai clienti che, pur avendo sottoscritto il contratto di Internet Banking, non avevano ancora effettuato l'accesso al servizio. Questo processo, noto come onboarding, consiste in una serie di comunicazioni

[30] Fonte: ASCEND2

personalizzate inviate in un periodo di tempo definito, con l'obiettivo di coinvolgere il destinatario e favorire la sua familiarizzazione con un tema specifico.

La strategia scelta prevedeva tre fasi:[31]

1. È stato previsto l'invio di un insieme di comunicazioni standard e personalizzate, basate sulle caratteristiche specifiche del cliente. L'obiettivo primario era favorire il primo accesso al servizio, mentre l'obiettivo secondario consisteva nell'informare il cliente circa i possibili utilizzi dell'Internet Banking. Dopo pochi mesi, la campagna di onboarding ha registrato un incremento del 7% nelle attivazioni del servizio di Internet Banking
2. Sono state implementate modifiche per ottimizzare la piattaforma MailUp utilizzata da BPER Banca. Queste migliorie hanno portato a un incremento del tasso di apertura del 42,1% del 12,7% del tasso dei clic. Francesco Bersani, Digital Marketing Specialist di MailUp, ha dichiarato che questa fase ha permesso di "*ridurre la mole di lavoro interno, garantendo comunicazioni più puntuali e personalizzate verso i propri clienti*";
3. BPER Banca ha puntato a raggiungere tre obiettivi: ottenere un metodo automatico e sostenibile per raggiungere i propri clienti, aumentarne il

[31] Cfr. AA.VV, *Strategie digitali per il Banking & Finance*, MailUp, 2020, pagg 45-46

coinvolgimento, e garantire un elevato flusso di traffico sul sito web. Per soddisfare queste esigenze è stato utilizzato uno strumento di profilazione che prevede una scelta iniziale tra cinque opzioni descrittive del ruolo dell'utente. Successivamente, l'utente può selezionare fino a sette tipi di contenuti desiderati. La combinazione di queste scelte consente di creare percorsi personalizzati per ciascun utente, garantendo che le informazioni inviate siano rilevanti e mirate.

CAPITOLO 4 – ANALISI DEL CASO: BCC DI OSTRA VETERE

Il seguente capitolo rappresenta il fulcro della presente tesi, in cui viene applicato il quadro teorico discusso nei capitoli precedenti al contesto specifico della Banca di Credito Cooperativo (BCC) di Ostra Vetere. Dopo aver esplorato l'evoluzione del marketing dei servizi, l'approccio al marketing digitale, e le best practices nel settore bancario, questo capitolo si concentra sull'analisi pratica di un caso di studio. La BCC di Ostra Vetere, una realtà locale con una forte identità territoriale, viene esaminata in profondità per comprendere come le strategie di marketing digitale possano essere adattate alle esigenze di una banca di piccole dimensioni. Attraverso un'accurata descrizione del contesto e della metodologia adottata, il capitolo include un focus sulla pianificazione strategica della BCC, includendo l'analisi della situazione interna ed esterna, la definizione degli obiettivi, la segmentazione della clientela, e la formulazione di strategie di marketing personalizzate. I risultati ottenuti offriranno una visione chiara delle dinamiche operative e strategiche, contribuendo a delineare possibili percorsi evolutivi per altre banche che operano in contesti simili.

4.1 Descrizione del caso

4.1.1 Le origini e l'evoluzione

Nella seconda metà dell'Ottocento, i cattolici italiani, esclusi dalla partecipazione politica attiva a causa del contesto politico anticlericale dell'epoca, si distinsero per la creazione di numerose iniziative sociali e cooperative. Seguendo le direttive dell'enciclica "Rerum Novarum" di Leone XIII del 1891, che esortava a colmare il divario tra estrema povertà e ricchezza, fondarono casse rurali, mutue, cooperative di consumo e unioni agricole, tutte ispirate ai principi della solidarietà evangelica.

Le casse rurali, nate sul finire del XIX secolo, furono tra le prime risposte concrete alle difficoltà economiche e sociali delle campagne italiane. Una figura di spicco in questo movimento fu Leone Wollemborg, che nel 1883 fondò a Loreggia, in provincia di Padova, la prima cassa rurale italiana.

L'Italia rurale dell'epoca era caratterizzata da condizioni di vita estremamente dure: alcune inchieste descrivevano abitazioni anguste, alimentazione insufficiente e fatiche estreme per contadini, mezzadri e braccianti. La povertà endemica e l'assenza di innovazioni aggravavano ulteriormente la situazione, con una diffidenza diffusa nei confronti dei servizi bancari tradizionali, spesso sostituiti dall'usura.

In questo contesto, le casse rurali divennero uno strumento vitale per la popolazione agricola, fornendo accesso al credito in modo equo e solidale. La diffusione delle casse rurali fu accompagnata da altre forme di organizzazione mutualistica e

cooperativa. A Ostra Vetere, per esempio, nacquero iniziative come la Società di Mutuo Soccorso (1869) e la Cooperativa di Consumo (1900), che svolsero un ruolo fondamentale nel sostenere economicamente la comunità locale.

La fondazione della Cassa Rurale Cattolica di Ostra Vetere nel 1921 rappresenta un esempio significativo dell'evoluzione delle cooperative di credito in Italia. Questa cassa, nata grazie all'iniziativa di un gruppo eterogeneo di soci, tra cui ecclesiastici, imprenditori e contadini, dimostrò come la cooperazione potesse superare le divisioni sociali per perseguire obiettivi comuni. La sua storia evidenzia l'importanza del mutualismo e della solidarietà come risposte alle difficoltà economiche e sociali del tempo, confermando la rilevanza delle casse rurali nel migliorare la qualità della vita nelle comunità contadine.

Nel 1938, la Cassa Rurale Cattolica di Ostra Vetere cambiò nome in Cassa Rurale ed Artigiana di Ostra Vetere e subì una significativa trasformazione con l'approvazione di un nuovo statuto conforme al Testo Unico del 1937. Questo cambiamento permise alla Cassa di espandere le sue operazioni per includere la categoria artigiana e concedere prestiti fino al 40% ai non soci, pur mantenendo i suoi principi cooperativi originali.

Durante il periodo bellico e post-bellico, la Cassa affrontò notevoli difficoltà economiche. Nonostante queste sfide, riuscì a riprendersi e ad ampliare i servizi offerti negli anni '50, con un significativo aumento dei volumi d'affari.

Nei primi anni '60, la Cassa Rurale ed Artigiana di Ostra Vetere iniziò a progettare la propria espansione. Questo progetto prese forma concreta con l'apertura del primo sportello esterno nel 1983 a Serra de' Conti e successivamente di quello ad Arcevia nel 1994. Queste iniziative segnarono l'inizio di un nuovo capitolo nella storia della banca, estendendo i suoi servizi al di là del Comune d'origine per rispondere alle esigenze di un territorio più ampio.

La Cassa Rurale ed Artigiana di Ostra Vetere si trasformò in Banca di Credito Cooperativo nel 1994 in seguito all'approvazione del nuovo statuto, dettato dalle riforme legislative del sistema bancario cooperativo italiano e dal Testo Unico del 1993. Questo periodo vide anche la realizzazione di importanti innovazioni strutturali, culminate con l'apertura della nuova sede a Ostra Vetere (Figura 4.1), tuttora sede della banca.



Figura 4.1 Sede Banca di Credito Cooperativo di Ostra Vetere. Fonte: viveresenigallia.it

Successivamente, sono state aperte altre filiali: Angeli di Rosora, Serra San Quirico, Barbara, Moie di Maiolati Spontini e Jesi.

4.1.2 Gli sviluppi più recenti

Il recente percorso delle Banche di Credito Cooperativo (BCC) è segnato dalla riforma del sistema bancario avviata tra il 2015 e il 2016, mirata a creare istituti più grandi, forti e trasparenti. La riforma, promossa dal governo italiano, ha l'obiettivo di migliorare l'efficacia dei servizi offerti a famiglie e imprese, semplificare le strutture interne delle banche e valorizzare la dimensione territoriale delle BCC all'interno del contesto dell'Unione Bancaria Europea che ha trasferito la vigilanza dalle autorità nazionali a quella europea.

Le BCC, nonostante abbiano dimostrato solidità durante gli anni della crisi, soffrivano di alcune debolezze strutturali, come la limitata disponibilità di fonti finanziarie diverse dal credito bancario e l'elevato livello delle sofferenze. La riforma, completata nel 2016, ha introdotto i Gruppi Bancari Cooperativi, operativi dal 2019, consentendo alle singole BCC di aggregarsi, migliorando la gestione dei rischi e l'organizzazione interna.

Il passaggio al nuovo assetto è stato caratterizzato da un confronto lungo e complesso, reso più difficile dal tecnicismo della materia e dalla crisi di alcune banche locali che ha influito negativamente sulla fiducia dei consumatori.

La BCC di Ostra Vetere ha scelto il Gruppo Iccrea come gruppo di riferimento, confermando la propria solidità e l'impegno verso la trasparenza e la partecipazione dei soci. Nel 2019, il Gruppo Bancario Iccrea ha raccolto l'adesione di 136 banche cooperative.

La riforma ha reso le BCC più competitive e solidali, dimostrando che la cooperazione bancaria può moltiplicare la forza e la capacità di risposta del sistema bancario cooperativo.

4.2 Metodologia

La selezione della Banca di Credito Cooperativo (BCC) di Ostra Vetere come caso di studio per questa tesi è stata determinata da motivazioni precise e non casuali. L'Autrice ha avuto l'opportunità di entrare in contatto diretto con questa realtà bancaria durante il suo percorso di laurea triennale, attraverso un tirocinio formativo. Successivamente, ha continuato la sua collaborazione professionale con la BCC di Ostra Vetere, lavorando presso l'istituto fino a maggio 2022, accumulando complessivamente due anni di esperienza all'interno della banca.

Quest'esperienza ha fornito all'Autrice una solida base per lo sviluppo del progetto di tesi, avviato nel luglio 2024 e condotto secondo i principi dell'action research. In questo contesto, l'Autrice ha adottato un ruolo attivo nel processo di ricerca e sviluppo, interagendo direttamente con i suoi ex colleghi della banca, la cui disponibilità e collaborazione sono state fondamentali per la raccolta di dati rilevanti.

Per esplorare in modo approfondito il ruolo del marketing digitale nelle banche di credito cooperativo locali, è stato condotto un colloquio con il direttore della BCC di Ostra Vetere. Le domande poste al direttore si sono focalizzate su vari aspetti dell'adozione di strumenti digitali nel marketing, sulla rilevanza delle piattaforme social per la banca e sul supporto fornito dal Gruppo BCC Iccrea. Le informazioni raccolte durante questa intervista offrono una visione interna delle dinamiche operative e delle strategie future dell'istituto, contribuendo a comprendere l'impatto del marketing digitale in un contesto bancario cooperativo locale.

Riguardo al ruolo del marketing digitale nelle banche di credito cooperativo come la BCC di Ostra Vetere, il direttore ha sottolineato la crescente importanza di questo ambito, evidenziando come "*il digitale stia assumendo un ruolo essenziale, soprattutto per attirare le generazioni più giovani*". Ha inoltre evidenziato che l'utilizzo di canali digitali per la comunicazione dei prodotti bancari può aiutare a ridurre i costi operativi e migliorare l'efficienza del servizio senza compromettere la qualità del rapporto con la clientela. Guardando al futuro, il direttore prevede un'evoluzione esponenziale del digitale nel settore bancario, ma ritiene fondamentale un'integrazione equilibrata tra strumenti digitali e interazioni tradizionali, mantenendo il contatto umano come un elemento centrale della missione della banca.

Sul tema delle piattaforme di social media, il direttore ha indicato che le più efficaci per la BCC di Ostra Vetere sono quelle che permettono un'interazione diretta e personale. "*Facebook e Instagram sono le piattaforme che ci sembrano le più adatte per raggiungere e coinvolgere i nostri clienti*", ha spiegato, con Facebook utile per il dialogo con le fasce d'età più mature e Instagram efficace per comunicare con una clientela più giovane. Per quanto riguarda l'uso di influencer marketing, il direttore ha sottolineato che, mentre il Gruppo BCC Iccrea ha già sperimentato strategie di questo tipo, ad esempio con la collaborazione con il rugbista Andrea Lo Cicero, la BCC di Ostra Vetere non ha ancora intrapreso questa strada. Secondo il direttore, l'utilizzo di influencer può essere complesso per una banca locale, sia per ragioni di budget sia per la difficoltà di raggiungere un impatto significativo sul target di riferimento. Pertanto, la banca preferisce concentrarsi su strategie che siano strettamente in linea con le proprie risorse e con le specifiche esigenze della comunità locale. Il direttore ha comunque affermato che la banca resta aperta a valutare nuove opportunità che possano rafforzare il legame con i clienti, purché queste strategie siano coerenti con i valori e la missione della banca, mantenendo sempre al centro l'importanza del rapporto diretto e personalizzato con la clientela.

Infine, relativamente al contributo del contratto di adesione con il Gruppo BCC Iccrea, il direttore ha evidenziato che tale accordo rappresenta una risorsa di importanza strategica per la banca. Grazie a questa collaborazione, l'istituto può

accedere a strumenti e competenze avanzate nel campo del marketing digitale, che sarebbero difficilmente disponibili per una singola banca locale. Il direttore ha spiegato che il Gruppo fornisce supporto non solo attraverso l'offerta di piattaforme tecnologiche all'avanguardia, ma anche mediante l'organizzazione di iniziative condivise che permettono alle banche aderenti di beneficiare di un'esperienza collettiva e di best practices consolidate a livello nazionale.

Come sottolineato dal direttore, "*grazie al Gruppo BCC Iccrea, siamo in grado di mantenere un aggiornamento continuo sulle nuove tendenze e tecnologie nel marketing digitale*," il che aiuta la banca a implementare strategie digitali efficaci che non solo rispondono alle esigenze della clientela locale, ma sono anche in sintonia con gli sviluppi a livello nazionale.

In definitiva, il contratto di adesione con il Gruppo non solo rafforza le strategie di marketing digitale della BCC di Ostra Vetere, ma contribuisce anche a consolidare la sua posizione come istituto finanziario locale dinamico e all'avanguardia, capace di rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato e di cogliere nuove opportunità di crescita.

4.3 Pianificazione strategica BCC DI OSTRA VETERE

In questo paragrafo del quarto capitolo si analizza la pianificazione strategica della BCC di Ostra Vetere, riprendendo i concetti e i processi descritti nel capitolo due della presente tesi.

4.3.1 Analisi della situazione interna ed esterna

L'analisi interna si concentra sullo studio approfondito della situazione attuale della BCC di Ostra Vetere, con l'obiettivo di stabilire una solida base per il raggiungimento di traguardi futuri.

Attualmente, la BCC di Ostra Vetere dispone di sette filiali, con la sede centrale situata a Ostra Vetere, dove sono ubicati, oltre allo sportello, gli uffici interni (Direzione, Organizzazione, Risorse Umane, Amministrazione, Crediti, Archivio, Finanza, Fidi). Le altre filiali dispongono di uno sportello e dell'ufficio del Direttore di Filiale; non sono previsti vicedirettori.

Per quanto riguarda la presenza online, la BCC di Ostra Vetere è attiva su Instagram, Facebook e gestisce il sito web ufficiale https://www.ostravetere.bcc.it. Sui profili Instagram e Facebook vengono pubblicati contenuti analoghi, incentrati principalmente sulle novità relative ai servizi bancari e sugli eventi locali sponsorizzati dalla banca. Il tono di voce utilizzato è informativo, professionale e diretto, con un focus sulla trasmissione di fiducia e sicurezza agli utenti, mantenendo al contempo un linguaggio semplice e chiaro. Tuttavia, è evidente

l'assenza di una strategia strutturata di digital marketing, come dimostrato dal basso tasso di pubblicazione e dalla semplicità dei contenuti, sia in termini di copywriting che di mancanza di elementi call to action.

Per quanto riguarda l'analisi esterna, sono stati studiati e confrontati i principali concorrenti della BCC di Ostra Vetere nell'area territoriale circostante. In particolare, sono stati identificati tre principali istituti concorrenti: la BCC di Ostra e Morro d'Alba, la BCC di Ancona e Falconara, e la BCC di Pergola e Corinaldo. Sebbene nella zona siano presenti anche altre istituzioni bancarie, sono stati individuati questi tre concorrenti in quanto offrono prodotti e servizi fortemente comparabili, essendo tutte parte del Gruppo Iccrea. Per questo motivo, possono essere considerati concorrenti diretti tra loro.

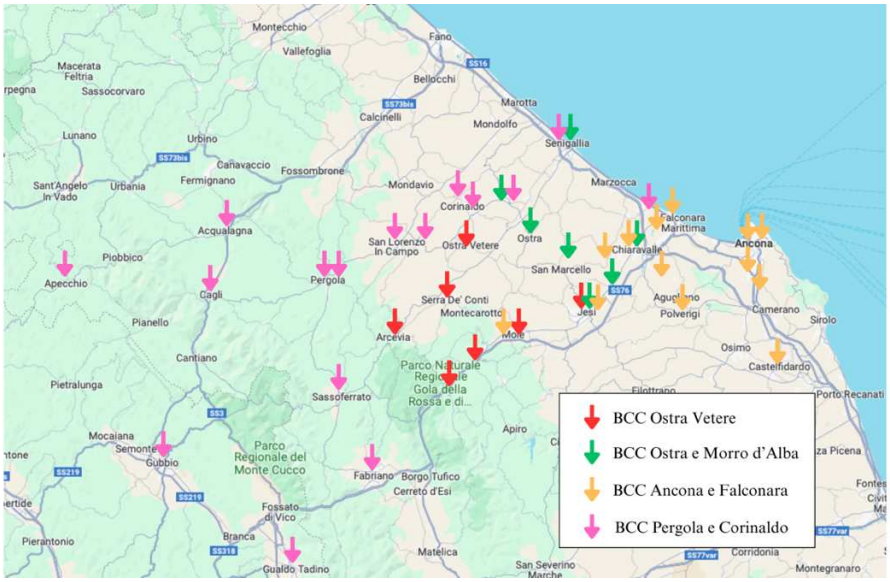


Figura 4.2 Distribuzione geografica delle filiali

Per analizzare la presenza e l'influenza di ogni banca del territorio, l'attenzione è stata inizialmente rivolta ad aspetti strutturali come il numero di filiali, il numero di soci e il bacino territoriale servito.

Tabella 4.1 Presenza territoriale e base sociale. Fonte: produzione propria

	BCC Ostra Vetere	BCC Ostra e Morro d'Alba	BCC Ancona e Falconara	BCC Pergola e Corinaldo
Numero filiali	7	7	13	16
Numero soci al 31/12/23	2120	4621	4744	5425
Bacino territoriale (km^2)	200	200	150	1400

Dall'analisi della Tabella 4.1 e della Figura 4.2 emerge che la BCC di Ostra Vetere e la BCC di Ostra e Morro d'Alba presentano una distribuzione territoriale simile, concentrata in un'area relativamente ristretta e caratterizzata da un numero limitato di filiali, localizzate principalmente nell'entroterra. La principale differenza tra le due banche risiede nel numero di soci: la BCC di Ostra e Morro d'Alba ne conta infatti più del doppio rispetto alla BCC di Ostra Vetere. Questo dato suggerisce la possibilità di cogliere opportunità di espansione futura, tenendo in considerazione le dinamiche distributive delle filiali illustrate nella Figura 4.2.

La BCC di Ancona e Falconara si distingue per la distribuzione delle sue filiali lungo la costa adriatica, includendo anche la città di Ancona e la sua zona industriale. Infine, la BCC di Pergola e Corinaldo si contraddistingue per una

copertura territoriale notevolmente più ampia rispetto alle altre banche, estendendosi su un'area circa sette volte più vasta rispetto a ciascuna delle concorrenti. Questa estensione le consente di raggiungere un numero maggiore e più diversificato di clienti, ma comporta anche sfide gestionali più complesse legate alla dispersione territoriale.

Tabella 4.2 Indicatori finanziari. Fonte: produzione propria sulla base dei bilanci delle BCC al 31/12/23

	BCC Ostra Vetere	BCC Ostra e Morro d'Alba	BCC Ancona e Falconara	BCC Pergola e Corinaldo
Totale attivo (milioni di €)	295,5	510,97	514,95	917,5
Patrimonio netto (milioni di €)	36,9	51,8	27	89,96
Utile netto (milioni di €)	6,2	6,1	2,4	6,5
CET1 Ratio (%)	33,25	23,3	14,88	24,4
Raccolta diretta (milioni di €)	251,56	365,12	454,98	637,22
Crediti verso clientela (milioni di €)	170,6	401,9	297,6	430,5
ROE (%)	16,8	12,65	9,98	7,23
ROA (%)	2,1	1,21	0,51	0,71
Cost/income Ratio (%)	45,3	58,6	72,7	69,98

Dall'analisi dei dati presentati nella Tabella 4.2, emerge chiaramente che la BCC di Ostra Vetere è la più piccola tra le banche considerate, con un totale attivo di 295,5 milioni di euro. Seguono le BCC di Ostra e Morro d'Alba e quella di Ancona e

Falconara, con valori simili attorno ai 510 milioni di euro. In confronto, la BCC di Pergola e Corinaldo risulta significativamente più grande rispetto alle altre. Questi dati evidenziano come la BCC di Ostra Vetere operi su una scala più ridotta rispetto alle sue concorrenti.

Nonostante le dimensioni contenute, la BCC di Ostra Vetere dimostra una notevole capacità di generare profitto, con un utile netto di 6,2 milioni di euro e i più elevati indici di ROE e ROA tra le banche considerate, confermando un efficiente utilizzo del capitale nella generazione di utili.

Inoltre, la BCC di Ostra Vetere presenta il Cost/Income Ratio più basso tra le concorrenti, indice di una gestione dei costi operativi estremamente efficiente. Anche il CET1 Ratio, sebbene sia il più basso, evidenzia una solida base di capitale, capace di resistere a eventuali shock economici.

In conclusione, nonostante le dimensioni ridotte rispetto alle altre BCC, la BCC di Ostra Vetere si distingue per l'eccellente redditività ed efficienza operativa. La sua gestione solida sia a livello di capitale che di costi le permette di competere efficacemente con concorrenti di dimensioni maggiori.

Tabella 4.3 Presenza sui social media delle BCC (dati aggiornati al 31/07/24)

	BCC Ostra Vetere	BCC Ostra e Morro d'Alba	BCC Ancona e Falconara	BCC Pergola e Corinaldo
Instagram	143 followers	555 followers	non presente	735 followers
Facebook	257 followers	1166 followers	non presente	1076 followers

In riferimento alla presenza sui social media (Tabella 4.3), la BCC di Ostra Vetere conta attualmente 143 follower su Instagram. Sebbene tale numero sia inferiore rispetto a quello registrato dalle BCC di Ostra e Morro d'Alba (555 follower) e da quella di Pergola e Corinaldo (735 follower), rappresenta comunque un punto di partenza significativo per sviluppare una presenza digitale più solida e consistente. Simili proporzioni di follower si riscontrano anche su Facebook, in confronto alle altre due BCC menzionate.

Va inoltre sottolineato che la BCC di Ancona e Falconara non è presente sui social media, circostanza che mette ancor più in evidenza come la BCC di Ostra Vetere abbia già compiuto un primo passo significativo verso la costruzione e il consolidamento della propria visibilità online.

4.3.2 Definizione degli obiettivi

Nel contesto della Banca di Credito Cooperativo di Ostra Vetere, l'obiettivo strategico, definito mediante il metodo S.M.A.R.T., è quello di "*Incrementare il numero di followers con un età tra i 18 e i 35 anni e le interazioni sul canale social Instagram, mediante una riorganizzazione della pagina e dei relativi contenuti, da realizzare entro il termine di un mese.*"

L'obiettivo strategico si concentra esclusivamente sulla pagina Instagram; questo è dovuto al fatto che l'età media degli utenti attivi su Facebook in Italia è

significativamente più alta, con circa la metà degli utenti che ha più di 35anni[32]. Al contrario, su Instagram, oltre il 50% degli utenti ha un'età inferiore ai 35 anni[33].

4.3.3 Definizione dei segmenti di clientela

Dall'analisi delle statistiche fornite dalla banca sulla distribuzione per fasce d'età della clientela, emerge che solo il 20% dei clienti rientra nella fascia d'età tra i 18 e i 35 anni (Grafico 4.1). Questi dati risultano coerenti con le statistiche sulla distribuzione d'età dei soci BCC a livello nazionale (Grafico 4.2).

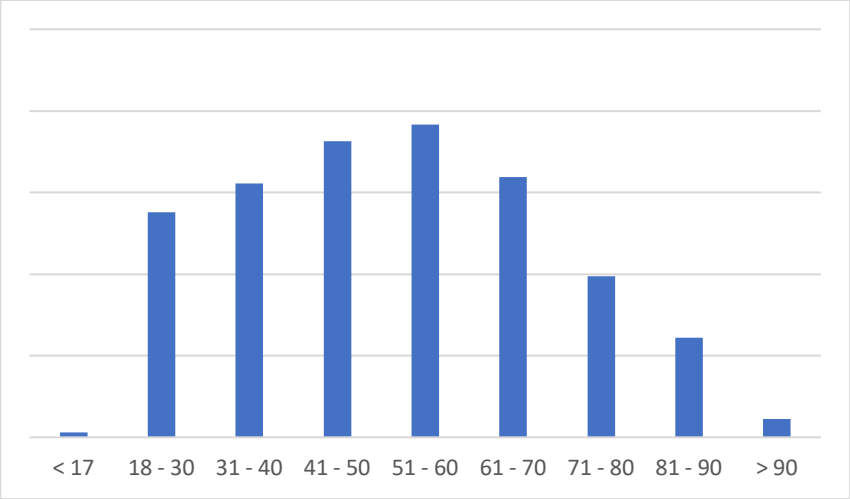


Grafico 4.1 Distribuzione della clientela della BCC di Ostra Vetere per fasce di età. Fonte: BCC di Ostra Vetere

[32] STATISTA, *Distribution of Facebook users in Italy as of June 2024, by age group*, 2024

[33] STATISTA, *Distribution of Instagram users in Italy as of April 2024, by age group*, 2024

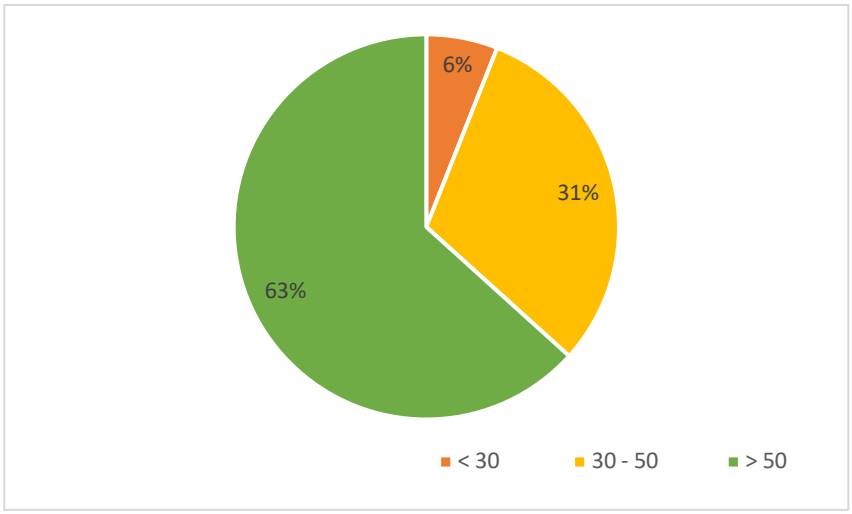


Grafico 4.2 Soci delle BCC a livello nazionale per classi di età. Fonte: Gruppo BCC Iccrea

In considerazione di tali informazioni, si evidenzia la necessità di attrarre e coinvolgere maggiormente gli utenti under 35, concentrando gli sforzi sul social media in cui risultano essere più presenti, ossia Instagram.

Dopo aver identificato il target di riferimento e basandomi anche sulla mia esperienza lavorativa presso la banca, è stato possibile delineare due Buyer Persona: Giulia e Carlo.

Giulia, 25 anni, è una neolaureata che ha appena iniziato la sua carriera lavorativa. Ha aperto il suo primo conto corrente per l'accredito dello stipendio, scegliendo la BCC di Ostra Vetere su consiglio dei suoi genitori, entrambi clienti della BCC. Appassionata di moda e shopping online, Giulia è particolarmente attenta alla sicurezza delle transazioni digitali, motivo per cui ha optato per la carta prepagata BCC Tasca.

Carlo, 33 anni, è un libero professionista recentemente sposato con Irene. Il loro progetto di vita include l'acquisto di una casa, che stanno cercando con l'assistenza di un'agenzia immobiliare locale. Presso la BCC, Carlo gestisce sia il suo conto corrente personale sia un conto cointestato con Irene, utilizzato per le spese comuni e sul quale verrà addebitato in futuro il mutuo per l'acquisto della casa. Appassionato di viaggi, Carlo dispone, oltre al bancomat, di una carta prepagata BCC Tasca e di una carta di credito.

4.3.4 Formulazione della strategia

In base all'analisi del target di riferimento, è stato definito il posizionamento della BCC di Ostra Vetere, che si fonda su un ambiente accogliente e familiare, promuovendo un rapporto stretto e di fiducia tra il personale e la clientela. L'obiettivo è far percepire la banca come un'alleata sicura, in modo che i clienti la considerino una vera e propria "amica". La Value Proposition della BCC di Ostra Vetere si articola dunque come segue: "*La tua banca di fiducia: digitale, sostenibile e sempre al tuo fianco*".

Il termine "*digitale*" riflette l'impegno della BCC di Ostra Vetere nell'innovazione tecnologica, con investimenti mirati a migliorare l'esperienza del cliente attraverso un sito web intuitivo, l’app Relax Banking, che permette ai clienti di gestire

autonomamente le proprie operazioni bancarie, e una presenza attiva sui principali social network.

La dimensione "*sostenibile*" sottolinea l'adozione di pratiche ecologicamente responsabili da parte della BCC di Ostra Vetere. Un esempio di questo impegno è l'acquisto di un'auto elettrica aziendale, che testimonia la volontà della banca di ridurre le emissioni di CO2. Inoltre, grazie alla collaborazione con Enel X Way, è stata installata una colonnina di ricarica presso la sede di Ostra Vetere, contribuendo a promuovere l'uso di veicoli elettrici.

Infine, "*sempre al tuo fianco*" esprime la costante dedizione della BCC di Ostra Vetere verso la propria clientela e la comunità locale. I clienti possono contare su un rapporto diretto e personalizzato con il personale della banca, che si impegna a essere sempre presente e disponibile.

Dopo aver definito la Value Proposition, è necessario delineare il Customer Journey, ovvero il percorso che l'utente compie interagendo con la banca attraverso i touchpoints, con l'obiettivo di indirizzarlo verso le scelte desiderate dall'azienda stessa. Il modello di customer journey utilizzato è quello creato da Google che prende il nome di Messy Middle (Figura 20).



Figura 4.3 Messy Middle. Fonte: Google

La prima fase è quella è definita “Esposizione” (Figura 4.3) e l’obiettivo è quello di raggiungere il maggior numero di utenti con un’età compresa tra 18 e 35 anni e metterli nella condizione di seguire la pagina e interagire con la Banca.

Lo strumento impiegato in questa fase è stato un volantino (Figura 4.4), attraverso il quale si invitano i destinatari a entrare a far parte della community online della banca. Il volantino è stato affisso presso tutti gli sportelli della banca ed è stato inviato via email sia ai clienti attivi sia a quelli inattivi, purché registrati nell’anagrafica dell'istituto.



Figura 4.4 Volantino BCC di Ostra Vetere. Produzione propria.

Nel volantino sono stati inseriti due QR Code generati tramite la piattaforma MeQr, che consente la creazione di QR Code dinamici. Questi QR Code permettono di raccogliere dati analitici, quali il numero totale di scansioni effettuate, il sistema operativo del dispositivo utilizzato e la posizione geografica dell'utente al momento della scansione.

Il "Messy Middle" è caratterizzato anche dai cosiddetti "trigger" (Figura 4.3), ovvero eventi o situazioni che innescano una serie di reazioni emotive, cognitive o

comportamentali durante una fase complessa. Il trigger rappresenta il momento cruciale in cui l'utente decide di avviare il processo decisionale d'acquisto. Nel caso della BCC di Ostra Vetere, è stato utilizzato il tool "Answer the Public" per identificare le ricerche più frequenti degli utenti riguardo le loro esperienze con le banche. In questo senso, i trigger sono contenuti accattivanti che hanno l'obiettivo di superare problemi, dubbi e perplessità dei potenziali clienti, innescando così il processo che li porterà a entrare a far parte della community della BCC di Ostra Vetere e a diventare clienti della banca. In particolare, "Answer the Public" ha rilevato che le principali aree di interesse per gli utenti includono la sicurezza e la prevenzione delle frodi, gli investimenti e le modalità di esecuzione di specifiche operazioni bancarie.

Nella fase di esplorazione, l'utente esamina diverse opzioni, mentre nella fase di valutazione restringe il campo di scelta. L'obiettivo è far convergere queste due fasi verso i canali della BCC di Ostra Vetere, suscitando un interesse che potrà trasformarsi in un senso di appartenenza, qualora l'utente decida di diventare cliente della banca.

A tal fine, sono stati presi in considerazione tre bias cognitivi:

- Euristica di categoria: utilizzando il tool “Answer the Public”, vengono individuati gli argomenti di ricerca più rilevanti, che vengono poi impiegati per attrarre e mantenere l’attenzione del pubblico;

- Autorità: il comportamento degli utenti è spesso influenzato dalle opinioni di figure percepite come autorevoli. Per esempio, in occasione di eventi BCC che vedono la partecipazione di personalità di rilievo nel mondo finanziario, come nel caso di Carlo Cottarelli durante l'inaugurazione della filiale di Jesi, verrà sfruttata l'opportunità per coinvolgere gli utenti. Questo avverrà chiedendo anticipatamente agli utenti di proporre quesiti da porre all'ospite, e successivamente creando un reel dedicato sulla pagina Instagram della banca, in cui l'ospite risponderà alle domande in un formato Q&A (Domande e Risposte);
- Potere della gratuità: si fa leva sui prodotti gratuiti offerti dalla BCC. In particolare, in linea con l'obiettivo strategico delineato, si promuove il Conto Generazione BCC, un conto corrente dedicato ai clienti tra i 18 e i 35 anni, che include servizi come Relax Banking, carta di debito e bonifici gratuiti.

La fase più critica del "Messy Middle" si manifesta quando il cliente inizia a sperimentare il servizio acquistato. In questo passaggio, è di fondamentale importanza instaurare un coinvolgimento significativo con i clienti. La cosiddetta "Esperienza" (Figura 4.3) rappresenta il momento in cui è necessario creare una connessione profonda tra l'utente e il servizio, incoraggiando gli utenti anche a condividere le proprie esperienze.

Gli strumenti utilizzati in questa fase sono:

- Concorso PremiaTi Revolution (Figura 4.5): un concorso a premi che si basa sulle transazioni effettuate con la carta di credito, consentendo ai partecipanti di accumulare punti da convertire in premi;



Figura 4.5 Locandina concorso PremiaTi Revolution. Fonte: www.cartabcc.it

- Coinvolgimento della comunità locale promuovendo eventi e iniziative locali (Figura 4.6)



Figura 4.6 Locandina MonteSaxNovo Festival. Fonte: www.liveticket.it

4.3.5 Media mix

Nel caso della BCC di Ostra Vetere, i canali di comunicazione possono essere suddivisi in tre categorie: owned media, paid media, earned media.

Gli owned media sono i canali comunicativi di proprietà della banca, essi sono il sito web (www.bccostravetere.it), l'app Relax Banking e i canali social Instagram e Facebook.

Il sito web https://www.ostravetere.bcc.it presenta una grafica e uno stile pienamente coerenti con quelli della capogruppo Iccrea. La sua struttura è concepita per fornire una panoramica completa sui servizi bancari disponibili. La barra di navigazione principale comprende le sezioni "La Banca", "Dove siamo", "Prodotti", "Contatti", "Strumenti utili", "Sicurezza" e "Servizi Online", offrendo un accesso rapido e diretto alle informazioni più rilevanti. Inoltre, il sito include un collegamento al servizio di home banking denominato "Relax Banking". L'interfaccia risulta essere facilmente navigabile anche su dispositivi mobili, garantendo un'esperienza utente intuitiva e un accesso immediato a informazioni utili.

L'applicazione Relax Banking (Figura 4.7) rappresenta una soluzione avanzata di mobile banking, concepita per semplificare la gestione delle finanze personali e aziendali.

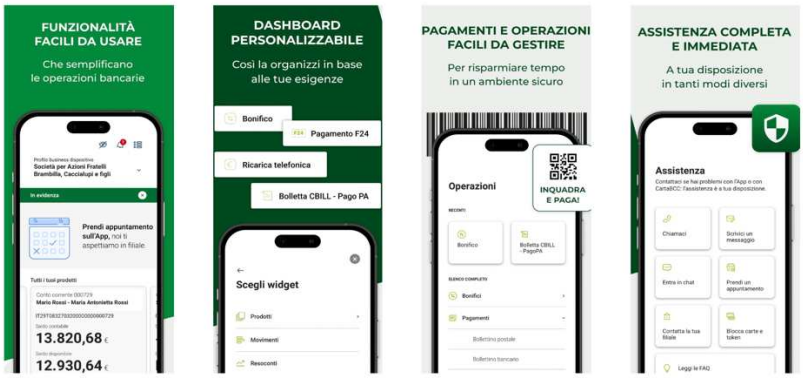


Figura 4.7 Interfaccia app Relax Banking. Fonte: App Store

L'interfaccia utente è strutturata in quattro sezioni principali: la sezione "Operazioni" consente agli utenti di accedere autonomamente alle diverse operazioni bancarie disponibili tramite l'applicazione; nella sezione "Prodotti" è possibile visualizzare e gestire tutti i prodotti finanziari associati al proprio profilo; la sezione "Assistenza" offre accesso al supporto clienti, permettendo di contattare direttamente la propria filiale di riferimento tramite chat, telefono o email; infine, la sezione "Menù" permette la gestione di documenti, resoconti finanziari e contatti, oltre a fornire strumenti per localizzare filiali e ATM e configurare le impostazioni dell'applicazione.

Infine, sono stati attivati i canali Instagram e Facebook a partire da ottobre 2021. La scelta di questi due social media è stata dettata dalla loro ampia diffusione tra gli utenti, nonché dalla volontà di allinearsi alle strategie adottate dalla stragrande maggioranza delle altre BCC aderenti alla Capogruppo.

I paid media sono i canali comunicativi a pagamento e hanno l'obiettivo di aumentare la notorietà della banca soprattutto nella fase di esposizione. La BCC di Ostra Vetere ha scelto di utilizzare le sponsorizzazioni Instagram.

Il coinvolgimento degli utenti attraverso gli Owned Media e i Paid Media consente, nel tempo, di ottenere un'esposizione (Earned media) generata dagli utenti stessi, caratterizzata da elevata credibilità e trasparenza. Nel caso della BCC di Ostra Vetere, gli utenti si trasformano in ambasciatori del brand, partecipando e condividendo le proprie esperienze relative agli eventi e alle iniziative sponsorizzate e/o organizzate dalla banca.

4.3.6 Tattica

Con l'obiettivo di ottimizzare la presenza digitale della BCC di Ostra Vetere e in risposta alle esigenze emerse dalle analisi preliminari, è stata sviluppata una strategia di contenuti, articolata in cinque categorie principali.

La prima categoria, Educazione Finanziaria (Figura 4.8), è concepita per agevolare la comprensione dei concetti finanziari fondamentali, con particolare attenzione alla divulgazione di informazioni su prodotti bancari complessi attraverso un linguaggio semplificato e supporti visivi efficaci.



Figura 4.8 Post Instagram categoria "Educazione Finanziaria"

La seconda categoria, Frodi e Sicurezza (Figura 4.9), si focalizza sulla sensibilizzazione dei clienti riguardo ai crescenti rischi di frodi digitali. Questa categoria di contenuti offre consigli pratici e linee guida per riconoscere e prevenire tentativi di truffa, al fine di tutelare la sicurezza dei dati personali e finanziari.



Figura 4.9 Post Instagram categoria "Frodi e Sicurezza"

La terza categoria, Prodotti da Sponsorizzare (Figura 4.10), è destinata alla promozione dei servizi bancari offerti dalla BCC, con un'enfasi particolare sui prodotti che rispondono alle esigenze dei segmenti di clientela più strategici, come i giovani adulti.



Figura 4.10 Post Instagram categoria "Prodotti da Sponsorizzare"

La quarta categoria, Festività ed Eventi (Figura 4.11), mira a rafforzare il legame tra la banca e la comunità, attraverso contenuti che celebrano momenti significativi come festività nazionali e ricorrenze speciali. Inoltre, questa categoria comprende anche post relativi a eventi sponsorizzati dalla banca stessa, come nel caso del Festival MonteSaxNovo (Figura 4.6), contribuendo a creare un senso di appartenenza e vicinanza tra l'istituto e i suoi clienti.



Figura 4.11 Post Instagram categoria "Festività ed Eventi"

Infine, la quinta categoria, Quiz Educativi (Figura 4.12), è stata progettata specificamente per le storie di Instagram. Questi contenuti non solo incentivano l'interazione con il pubblico in modo dinamico e coinvolgente, ma includono anche l'inserimento di una landing page che rimanda al sito web della banca, facilitando l'accesso a ulteriori informazioni.

I colori presenti nei contenuti riprendono quelli del logo della BCC, ovvero il verde e il blu, contribuendo a rafforzare l'identità visiva della banca e a mantenere una coerenza cromatica che favorisce il riconoscimento immediato del brand.



Figura 4.12 Storie Instagram categoria "Quiz Educativi"

Per quanto riguarda il piano editoriale, è stato scelto un approccio ponderato e mirato rispetto alla pubblicazione dei contenuti. Consapevoli del fatto che gli utenti sono già esposti a un elevato volume di contenuti che spesso contribuisce a creare una sorta di traffico digitale dispersivo, l'obiettivo è evitare di sovraccaricare i feed dei follower. Pertanto, si prevede la pubblicazione di un singolo contenuto a settimana, al fine di garantire una presenza costante ma non invadente. A questi contenuti, si aggiungeranno ulteriori post in occasione di eventi speciali o festività, garantendo così una comunicazione tempestiva e rilevante senza eccedere nella frequenza delle pubblicazioni.

4.3.7 Definizione degli aspetti organizzativi

La strategia è stata implementata attraverso un approccio di co-sourcing, coinvolgendo figure professionali appartenenti sia alla BCC di Ostra Vetere sia alla Capogruppo. In particolare, la gestione del sito web è affidata a un Web Marketing Manager e a un Web Manager del Gruppo BCC Iccrea. Le pagine Instagram e Facebook, invece, sono curate da una risorsa interna alla BCC di Ostra Vetere, la quale si occupa sia delle operazioni di back office che di quelle legate alla gestione dei social media. Parte dei contenuti pubblicati vengono scaricati dalla piattaforma Huba (Figura 4.13), accessibile esclusivamente al personale delle BCC appartenenti al Gruppo Iccrea, e vengono creati da un Graphic Designer in collaborazione con un team di marketing e comunicazione.



Figura 4.13 Piattaforma Huba

4.3.8 Monitoraggio delle performance

Il monitoraggio delle performance è un'attività essenziale per valutare l'efficacia delle strategie di marketing implementate e per apportare eventuali adeguamenti necessari. A tale scopo, vengono utilizzati i KPI (Key Performance Indicators) e le metriche. Mentre le metriche sono misurazioni quantitative che possono riguardare vari aspetti delle attività di marketing, i KPI sono indicatori chiave selezionati specificamente per misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il numero di scansioni dei QR code presenti nei volantini distribuiti emerge come un indicatore di particolare rilevanza tra quelli analizzati. L'utilizzo di QR code dinamici ha consentito di monitorare le interazioni con il materiale pubblicitario in tempo reale. In particolare, il QR code relativo alla pagina Instagram ha registrato 36 scansioni, mentre quello associato alla pagina Facebook ha totalizzato 56 scansioni.

Per quanto concerne l'email marketing, il KPI principale da prendere in considerazione è l'Open Rate, che misura il tasso di apertura delle email inviate. L'analisi dell'Open Rate risulta essenziale per comprendere il grado di interesse e coinvolgimento dei destinatari nei confronti del contenuto delle email, permettendo di valutare l'efficacia della campagna e di ottimizzare le comunicazioni future.

Infine, relativamente alla pagina Instagram, sono stati monitorati diversi KPI forniti da Meta e chiamati “Insight”. Il numero di account raggiunti ha subito un incremento del 85%, raggiungendo un totale di 154 account. Questo aumento significativo indica una maggiore capacità di ampliare la portata dei contenuti e di coinvolgere un pubblico più vasto. Inoltre, il numero di account che hanno interagito con i contenuti pubblicati è cresciuto del 783%. Questo dato riflette un elevato livello di engagement, suggerendo che i contenuti condivisi hanno stimolato un'interazione significativa da parte degli utenti. Infine, il numero totale di follower ha registrato un incremento di 40 utenti, pari a un aumento del 32%, dimostrando una crescita nella base di follower e un rafforzamento della comunità attorno al brand.

4.4 Discussione dei risultati

L'analisi del caso della BCC di Ostra Vetere evidenzia l'efficacia di un approccio strategico ben strutturato nel marketing digitale, confermando le teorie trattate nei capitoli precedenti.

In particolare, il secondo capitolo, che esamina la trasformazione digitale nel settore dei servizi, è rispecchiato nella capacità della BCC di adottare strumenti digitali innovativi, come i QR code dinamici e le campagne su piattaforme social. Questo

esempio mostra come le tecnologie digitali, considerate fondamentali dalla letteratura per il marketing contemporaneo, possano essere adattate con successo a diversi contesti operativi.

Inoltre, l'approccio seguito dalla BCC riflette accuratamente il processo di pianificazione strategica descritto inizialmente, dimostrando che l'analisi della situazione, la definizione degli obiettivi, la segmentazione della clientela, la formulazione delle strategie e il monitoraggio delle performance sono essenziali per ottenere risultati efficaci.

Il caso in esame dimostra quindi che i principi del marketing strategico, pur essendo spesso associati a contesti più complessi e dotati di maggiori risorse, possono essere validamente applicati anche in altre realtà. Gli aumenti significativi nell'engagement sui social media e le risposte positive ai materiali promozionali digitali confermano che una pianificazione rigorosa può portare a risultati di rilievo.

In conclusione, il caso della BCC di Ostra Vetere non solo supporta la letteratura esistente, ma dimostra anche come un approccio strategico nel marketing digitale sia adattabile per il raggiungimento degli obiettivi, evidenziando che i fondamenti teorici presentati nei Capitoli 1 e 2 sono applicabili con successo in diversi contesti.

CONCLUSIONE

Il presente elaborato ha esaminato in modo approfondito le potenzialità e le sfide del marketing digitale nel settore bancario. L'analisi delle strategie digitali e delle pratiche adottate dalla BCC di Ostra Vetere ha permesso di identificare i fattori critici di successo per un'efficace implementazione del marketing digitale in contesti locali.

Dallo studio emerge che, in un contesto sempre più digitalizzato, le banche di credito cooperativo possono trarre notevoli vantaggi dall'adozione di tecnologie e strategie digitali per migliorare la loro competitività e la capacità di attrarre e fidelizzare la clientela. Tuttavia, per massimizzare tali benefici, è necessario che queste istituzioni sviluppino una profonda comprensione delle dinamiche digitali e adottino un approccio strategico che consideri le peculiarità del proprio mercato di riferimento.

La presente tesi ha evidenziato non solo l'importanza della digitalizzazione per le banche locali, ma anche la necessità di un approccio integrato che combini tradizione e innovazione. È fondamentale che la transizione verso il digitale non si limiti a una completa digitalizzazione, ma che sia sapientemente integrata con le pratiche tradizionali per fornire un'esperienza completa e coerente al cliente. Questo

equilibrio consentirà alle banche di credito cooperativo di soddisfare pienamente le esigenze dei clienti, coniugando le potenzialità delle nuove tecnologie con l'attenzione personalizzata tipica del servizio tradizionale.

In conclusione, il marketing digitale si configura non solo come un'opportunità strategica per rafforzare la posizione competitiva delle banche di credito cooperativo, ma anche come un percorso imprescindibile per rispondere alle crescenti esigenze di un mercato in costante evoluzione.

APPENDICE

L'intervista riportata di seguito è stata condotta con Nazzareno Sabbatini, direttore generale della BCC di Ostra Vetere, e viene citata nel Capitolo 4 del presente elaborato. La trascrizione integrale è inclusa per fornire un contesto completo alle risposte analizzate.

Quesito numero 1: Quale ruolo attribuisce al marketing digitale nel contesto delle banche di credito cooperativo locali come la BCC di Ostra Vetere? Quanto ritiene sia importante, per la BCC di Ostra Vetere, investire in strumenti e strategie di marketing digitale per rimanere competitivi e vicini ai clienti? Come immagina che il marketing digitale si evolverà nel settore bancario nei prossimi cinque anni e quali opportunità o sfide vede per le banche locali in questo contesto?

Risposta quesito numero 1: "*Negli ultimi anni, ho potuto osservare da vicino la crescente importanza del marketing digitale, un ambito che sta diventando sempre più rilevante anche per una banca di credito cooperativo come la BCC di Ostra Vetere. Sebbene la nostra banca sia profondamente radicata nel territorio e nei valori della comunità, il digitale sta assumendo un ruolo essenziale, soprattutto per attirare le generazioni più giovani, che si aspettano di accedere a informazioni e servizi in modo rapido e digitale.*

Inoltre, veicolare le informazioni sui nostri prodotti attraverso canali digitali può contribuire a ridurre i costi operativi e alleggerire il carico di lavoro del personale del front office. Questo è particolarmente importante per noi, poiché ci permette di ottimizzare le risorse e rendere il servizio più efficiente, senza compromettere la qualità del rapporto con i nostri clienti.

Guardando al futuro, prevedo un'evoluzione esponenziale del digitale e, di conseguenza, del marketing digitale nel settore bancario. Tuttavia, credo sia fondamentale andare verso un'integrazione complementare tra il digitale e gli elementi tradizionali del nostro servizio. Il digitale può potenziare e migliorare i nostri servizi, ma non deve sostituire il contatto umano e la vicinanza che sono il cuore della nostra missione. La vera sfida sarà trovare il giusto equilibrio, utilizzando il marketing digitale per avvicinarci ulteriormente ai nostri clienti, rispondendo alle loro esigenze in maniera più efficace, pur mantenendo il nostro approccio umano e personalizzato."

Quesito numero 2: Quali piattaforme di social media ritiene siano le più efficaci per raggiungere e coinvolgere il target di clientela della vostra banca? Avete mai valutato l'idea di utilizzare l'influencer marketing come parte della vostra strategia digitale?

Risposta quesito numero 2: "*Per quanto riguarda le piattaforme di social media, ritengo che per una banca come la nostra, che serve una comunità locale e ha un*

legame stretto con il territorio, le più efficaci siano quelle che permettono un'interazione diretta e personale. Dal 2021, la nostra banca è presente su Instagram e Facebook, piattaforme che ci sembrano le più adatte per raggiungere e coinvolgere i nostri clienti. Facebook è particolarmente utile per mantenere un dialogo con le fasce d'età più mature, mentre Instagram ci aiuta a comunicare con una clientela più giovane e a promuovere le nostre iniziative in modo visivamente accattivante.

Anche se la nostra capogruppo ICCREA ha già utilizzato strategie di influencer marketing, come nel caso della collaborazione con il rugbista Andrea Lo Cicero, noi come singola banca non abbiamo finora esplorato questa strada. Per una realtà locale come la nostra, può essere difficile operare in questo senso, sia a livello di budget sia in termini di impatto reale sul nostro target. Preferiamo concentrarci su strategie che siano in linea con le nostre risorse e che possano rispondere più direttamente alle esigenze della nostra comunità. Detto questo, restiamo comunque aperti a valutare nuove opportunità che possano rafforzare il nostro legame con i clienti, purché queste siano coerenti con i nostri valori e la nostra missione."

Quesito numero 3: In che misura il contratto di adesione con il Gruppo BCC Iccrea contribuisce a rafforzare le vostre strategie di marketing digitale?

Risposta quesito numero 3: "*Il contratto di adesione con il Gruppo BCC Iccrea rappresenta per noi una risorsa fondamentale per rafforzare le nostre strategie di marketing digitale. Attraverso questa collaborazione, possiamo*

accedere a strumenti e competenze che, come banca locale, difficilmente avremmo a disposizione autonomamente. Il Gruppo ci fornisce supporto non solo in termini di piattaforme tecnologiche, ma anche attraverso iniziative condivise che ci permettono di beneficiare di un'esperienza più ampia e di best practices consolidate a livello nazionale.

Inoltre, grazie al Gruppo BCC Iccrea, siamo in grado di mantenere un aggiornamento continuo sulle nuove tendenze e tecnologie nel marketing digitale, il che ci aiuta a restare competitivi anche in un mercato in continua evoluzione. Questo supporto ci consente di implementare strategie digitali che non solo rispondono alle esigenze della nostra clientela locale, ma che sono anche in linea con gli standard del settore bancario a livello più ampio."

Bibliografia

AA.VV, *Strategie digitali per il Banking & Finance*, MailUp, 2020

AA.VV., *L'economia europea dall'inizio del millennio – un ritratto statistico*, Eurostat, 2019

AA.VV., *L'evoluzione del settore dei servizi in Italia dal 2010*, Oxford Economics, 2021

AA.VV., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli editore, Torino, 2018

BARNES C., BLAKE H., HOWARD T., *Selling Your Value Proposition*, Kogan Page, 2017

BARUCH J. J., PAQUETTE P. C., QUINN J.B., *Technology in services*, Scientific American 257 n. 6, dicembre 1987, 50-58

BATESON J. E. G., DOUGLAS HOFFMAN K., IASEVOLI G., *Marketing dei servizi*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2013

BITNER M. J., BONETTI V. A., GREMLER D. D., ZEITHAML V. A., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2012

BONANOMI G., *Content is king*, Ledizioni, 2019

CAIAZZO D., FEBBRAIO A., LISIERO U., *Viral Video. Content is king, distribution is queen. Social video advertising: discover the most advanced industry techniques to make a Youtube video go viral*, Ledizioni, 2013

CARRIERO C., CONTI L., *Content marketing*, Hoepli, 2019

CHUI M., COLLINS M., PATEL M., *The Internet of Things: Catching up to an accelerating opportunity*, McKinsey, 2021.

CRONIN J., TAYLOR S., *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 3, Giugno 1992

DELOITTE, *Digital banking maturity 2020*, ottobre 2020

DEVANG V., CHINTAN S., GUNJAN T., KRUPA R., *Applications of artificial intelligence in marketing*. Articolo in Annals of Dunarea de Jos University of Galati Fascicle I Economics and Applied Informatics, 2019, 28-36.

FALCHI G., FERRARI A., *Marketing dei servizi*, Future Academy S.r.l., 2017

FOGLIO A., *Il marketing bancario*, Hoepli, Milano, 2017

FOLKES V.S., *Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions*, Journal of Consumer Research, Vol. 14, Marzo 1988

FORNELL, C., JOHNSON, M., ANDERSON, E., CHA, J., & BRYANT, B., *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings*, Journal of Marketing, 1996

FOURNIER, S. AND MICK, D.G., *Rediscovering Satisfaction*, Journal of Marketing, 1999

GREGORI G. L., PASCUCCI F., *Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato "strumenti" e "strategia*", Franco Angeli, Milano, 2019

GUARDIGLI M., *La diffusione dei servizi nella realtà italiana: un'analisi regionale dei Servizi di rete*, Proteo, Rubrica "La transizione difficile" No. 1999-1

KAKHBOD A., KAZEMPOUR S., LIVDAN D., SCHURHOFF N., *Finfluencers*, Swiss Finance Institute Research Paper No. 23-30, 3 maggio 2023

KELLER K. L., KOTLER P., *Marketing Management*, Pearson, 2015

KISSINGER H., HUTTENLOCHER D., SCHMIDT E., *L'era dell'intelligenza artificiale. Il futuro dell'identità umana*, Mondadori, 2023

KOTLER P., *Il marketing secondo Kotler*, IlSole24Ore, 2011

KOTLER P., *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, 2017

KOTLER P., *Marketing 5.0*, Hoepli, Milano, 2021

MANCINELLI R., *Bcc di Ostra Vetere: da 100 anni la forza della differenza*, Ostra Vetere, 2021

OLIVER R. L., *A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts*, Advances in Services Marketing and Management, 1993

OLIVER R. L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Routledge, New York, 2010

OSTROM, A., & IACOBUCCI, D., *Consumer trade-offs and the evaluation of services*, Journal of marketing, 1996

SOMALVICO M., *Intelligenza artificiale*, Scienza & vita nuova, Milano, 1987

TRABUCCHI M., *Come l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il marketing*, IlSole24ore, 2023

TROUT J., RIES A., *Positioning: Come farsi vedere e sentire in un mercato sovraffollato*, Roi Edizioni, 2021

TURING A. M., *Computing Machinery and Intelligence*, Mind, 1950, 433-460

VILLANI I., *Transform Customer Experience*, Wiley, 2019

ZOPPO A., *Unicredit, Intesa e Mediolanum sul podio della reputazione sul web*, Milano Finanza, 19 ottobre 2022, 9

Sitografia

https://afcreativedesigner.com/consumer-empowerment-potere-del-consumatore/

https://agencyanalytics.com/kpi-definitions/backlinks#

https://blog.axura.com/2018/05/i-principali-formati-del-digital-content-marketing-appunti-spunti-ed-esempi/

https://blog.hubspot.com/marketing/the-marketing-mix

https://blog.osservatori.net/it_it/cosa-sono-open-api-innovazione-pagamenti

https://blog.osservatori.net/it_it/storia-intelligenza-artificiale

https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/

https://connectingforresults.com/the-7-ps-of-marketing-physical-evidence/

https://contentmarketinginstitute.com/articles/paid-earned-owned-media-peo/

https://dashthis.com/kpi-examples/backlinks/

https://exafutures.com/en/what-is-martech-why-is-it-important

https://forward.recentiprogressi.it/it/rivista/numero-8-intelligenza-artificiale/articoli/di-che-cosa-parliamo-quando-parliamo-di-intelligenza-artificiale/#bio1_1

https://indd.adobe.com/view/8892459e-f0f4-4cfd-bf47-f5da5728a5b5?allowFullscreen=true

https://mailchimp.com/resources/distribution-channels/

https://marketingmix.co.uk/people/

https://martech.org/infographic-marketing-technology-landscape/

https://neilpatel.com/blog/distribution-channels/

https://www.ama.org/marketing-news/the-four-ps-of-marketing/

https://www.brafton.com/blog/distribution/channels-of-distribution/

https://www.campaignmonitor.com/resources/knowledge-base/what-are-the-4-ps-of-marketing/

https://www.cominandpartners.com/comunicati-stampa/news/comin-partners-lancia-il-primo-report-sulla-reputazione-digitale-del-mondo-bancario-in-italia/

https://www.digital4.biz/marketing/marketing-strategico-10-passaggi-per-creare-un-piano/

https://www.focusrisparmio.com/news/finfluencer-consulenza-social-luci-ombre

https://www.focusrisparmio.com/news/retail-investment-strategy-luce-verde-dalla-commissione-europea

https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/01/23/weighing-the-pros-and-cons-of-in-house-vs-outsourced-marketing/?sh=59a30d5a1f15

https://www.founderjar.com/promotion-mix-elements/

https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-mix.asp

https://www.kantar.com/inspiration/brands/the-trust-divide-for-brands-online

https://www.kauky.com/2020/01/02/web-marketing/content-marketing-scegliere-il-formato-giusto-a-seconda-del-contenuto

https://www.ninjamarketing.it/2012/07/19/banca-mediolanum-canale-youtube/

https://www.nngroup.com/articles/tone-of-voice-dimensions/

https://www.phdmedia.com/italy/i-6-macro-trend-che-cambieranno-radicalmente-il-mondo-del-marketing/

https://www.semrush.com/blog/kpi-marketing/

https://www.shinystat.com/blog/tempo-di-permanenza-sul-sito-a-volte-less-is-more

https://www.sintra.eu/sintra-blog/buyer-personas-cosa-sono-e-perche-e-cosi-importante-conoscerle

https://www.sumagency.co.uk/blog/in-house-vs-outsourcing-marketing

https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/17484/Decoding_Decisions_Handout_IT.pdf

https://www.unicredit.it/it/privati/internet-e-mobile/tutti-i-servizi-internet-e-mobile/domande-utili-e-assistenza/10cosedasapere PSD2.html

https://www.wisegrowthmarketing.com/outsourced-marketing-pros-and-cons/

https://zapier.com/blog/4-ps-of-marketing/

https://zight.com/blog/video-marketing-statistics/

https://www.ally.com/stories/budget/take-the-money-mindset-quiz/

https://open.spotify.com/show/1T6xOGR2S5tY6bZ7XbpAC3?si=a124b746204c4e17

https://www.youtube.com/chase

https://bettermoneyhabits.bankofamerica.com/en

https://mailup.it/blogs/automation-bper-banca/