



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management - Marketing

LA NUOVA FRONTIERA DELLA DIGITALIZZAZIONE BANCARIA: IL CASO BUDDYBANK FOR UNICREDIT

THE NEW FRONTIER OF BANKING DIGITALIZATION: CASE STUDY BUDDYBANK FOR UNICREDIT

Relatore: Chiar.mo Prof. Cardinali Silvio

Tesi di Laurea di: Sconocchini Emanuele

Anno Accademico 2025 – 2026

Sommario

INTRODUZIONE	5
1: EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI INTERMEDIAZIONE BANCARIA.....	7
1.1: DALL'ANTICHITA' ALL'AVVENTO DELLE BANCHE PRIVATE.....	9
1.2: LA NASCITA DELLA BANCA MISTA.....	12
1.3: LA GRANDE DEPRESSIONE E LE RIPERCUSSIONI SUL SISTEMA DI BANCA.....	13
1.4: L'AVVENTO DELLA TECNOLOGIA E L'INTERNET BANKING	19
1.4.1: LA NUOVA ERA DELLA DIGITALIZZAZIONE BANCARIA: EIDAS 2.0....	22
1.5: LA “DESERTIFICAZIONE BANCARIA.....	23
2: IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	27
2.1: L'ARCHITETTURA TECNOLOGICA DEL CRM	30
2.1.1: LA VALUTAZIONE DELL'ARCHITETTURA TECNOLOGICA DEL CRM: L'ANALISI FURPS	34
2.2: IL CONCETTO DI RELAZIONE	38
2.2.1: LE PERFORMANCE DI RELAZIONE.....	40
3: LA CONSULENZA FINANZIARIA	42
3.1: L'EVOLUZIONE DELLA CONSULENZA FINANZIARIA.....	43
3.1.2: DAGLI AGENTI DI CAMBIO AI PROMOTORI FINANZIARI.....	45
3.1.3: IL RICONOSCIMENTO NORMATIVO.....	47
3.1.4: L'EVOLUZIONE DEL SERVIZIO DI CONSULENZA.....	50
3.2: IL CONSULENTE FINANZIARIO.....	52
3.3: TECNICHE DI NEGOZIAZIONE	56
4: IL CASO BUDDYBANK FOR UNICREDIT	60
4.1: SISTEMI DI BANKING AUTOMATION	61
4.2: IL SISTEMA DI CRM.....	63
4.2.1: SALESFORCE E CRM.....	68
4.3: MACHINE LEARNING COME MECCANISMO ANTIFRODE.....	72
4.3.1: ML VS RISORSE UMANE: ANALISI COSTI - BENEFICI	80
4.4.1: AGENTFORCE E CHATBOT.....	84
4.5: LA NUOVA FRONTIERA DEGLI INVESTIMENTI: ROBO4ADVISOR.....	86

4.6: RECENSIONI DELLA COMMUNITY	88
5: CONCLUSIONI	90
6. RIFERIMENTI.....	93
6.2: SITOGRAFIA	93

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di far chiarezza sulle vicissitudini che hanno causato l'evolversi dell'ecosistema bancario, attraversando periodi di prosperità e di oscurità.

L'obiettivo che ci si pone è quello di comprendere quale possa essere il corretto utilizzo delle nuove tecnologie e come esse possano essere sfruttate per offrirci il 100% delle proprie potenzialità e se l'essere umano possa permanere nella sua figura di protagonista “centrale” del progetto o se possa essere sostituito dai software di intelligenza artificiale.

Il focus dell'estratto si concentra in particolar modo sull'avvento di internet, come pietra miliare del cambiamento che ha elevato il sistema ad un livello superiore, aggiungendo ed implementando servizi dapprima sconosciuti ed oggi diventati realtà.

Nello specifico, il primo capitolo si propone di illustrare il lungo viaggio attraverso gli anni che ha compiuto il settore bancario attraverso numerosi eventi che ne hanno delineato i tratti guida principali e le varie sfumature di cui l'attuale settore si è, ad oggi, dipinto.

Proseguendo nella trattazione, il secondo capitolo pone il focus su un tema centrale, ovvero il Customer Relationship Management e di come esso abbia radicalmente spostato l'attenzione delle imprese da un'ottica “business- centric” ad una “customer – centric”. Sarà posta l'attenzione sia sulle tematiche più teoriche di tale modello, sia sui tecnicismi che hanno portato questo sistema ad essere il cavallo battaglia della gestione della relazione con il cliente.

Il terzo capitolo analizzerà il concetto di relazione già ampiamente introdotto nel capitolo precedente, ma estrapolando i concetti chiave e l'importanza che essa ha nel rapporto di

fiducia tra acquirente e venditore. La trattazione virerà poi nell'approfondire il tema della consulenza finanziaria e della propria evoluzione nel corso del tempo attraverso un focus specifico sulla figura del consulente finanziario.

A testimonianza di quanto riportato nei capitoli precedenti, si propone nella successiva sezione il caso BudyBank for Unicredit; il colosso bancario si propone come “aprifila” nell'adottare tutte le innovazioni tecnologiche citate attraverso l'introduzione della prima banca completamente digitale in Europa con risultati altamente promettenti sia in termini di affluenza della community, sia in termini di implementazione tecnologica apportata nei propri sistemi.

Le argomentazioni che vengono proposte non hanno la finalità di prendere alcuna posizione nell'una, piuttosto che nell'altra fazione, ma semplicemente di poter prendere in considerazione tutte le variabili e le sfaccettature che le tematiche proposte possano offrire.

1: EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI INTERMEDIAZIONE BANCARIA

L'evoluzione del sistema bancario rappresenta uno dei fenomeni più significativi della trasformazione economico – sociale degli ultimi decenni.

Tradizionalmente considerate come istituzioni fondate sulla stabilità, sulla relazione di fiducia con il cliente e sulla gestione fisica delle operazioni finanziarie, questi istituti hanno progressivamente mutato la propria struttura organizzativa e il proprio modello operativo per adattarsi ai cambiamenti imposti dall'avvento della globalizzazione e, soprattutto, dall'innovazione tecnologica.

Come si approfondirà nel seguito della lettura, l'incessante ondata di digitalizzazione che invaderà questo settore ha modificato radicalmente il modus operandi del settore incidendo in maniera significativa sulle modalità di erogazione dei servizi e sulle modalità di relazione che si instaurano fra la banca ed il proprio pubblico di riferimento.

L'introduzione di internet, dei dispositivi mobili, dell'intelligenza artificiale, dei sistemi di pagamento digitali ha trasformato un settore tradizionalmente flagellato da rigide norme burocratiche in un modello molto più dinamico, veloce ed orientato all'esperienza del cliente.

Contemporaneamente, la digitalizzazione ha incrementato sempre più il livello di competitività del mercato finanziario: affianco agli ormai storici istituti bancari, vengono messe alla luce nuove realtà come, ad esempio, le banche digitali in grado di offrire servizi sempre più rapidi, personalizzati e spesso, meno onerosi dal punto di vista economico.

Per poter rimanere al passo con l'ormai incessante crescendo di competitività, anche gli istituti tradizionali sono stati costretti a ripensare alle proprie strategie ed a investire gran

parte delle loro risorse in servizi digital¹, come ad esempio cybersecurity e machine learning, al fine di preservare la propria posizione competitiva.

Tuttavia, questa nuova modalità di “fare banca” non ha portato solamente vantaggi al settore: la crescente dipendenza dagli strumenti digitali ha introdotto anche la necessità di investimento in sicurezza informatica, alla protezione dei dati personali e alla gestione dei rischi connessi ai cyber- attacchi².

La riduzione delle filiali fisiche ed il passaggio ad un istituto sempre più smart, inoltre, ha peggiorato il rapporto fiduciario storicamente esistente tra banca e cliente, generando esigenze nuove in termini di trasparenza ed inclusione finanziaria.

Alla luce di questa radicale mutazione, questo elaborato si propone di analizzare l'evoluzione del settore bancario e della consulenza finanziaria ponendo l'accento sull'impatto delle nuove tecnologie e mettendone in mostra gli aspetti positivi e quelli negativi, indagando su quale possa essere ad oggi il ruolo dell'operatore umano.

¹ I servizi digital bancari permettono l'erogazione di servizi istituzionali tramite piattaforme informatiche (siti web o app mobile) , eliminando la necessità di recarsi fisicamente in filiale.

² Violazione da parte di hacker digitali con il fine di potersi impossessare di dati inerenti all'identità personale o bloccare operazioni finanziarie per scopi di lucro.

1.1: DALL'ANTICHITA' ALL'AVVENTO DELLE BANCHE PRIVATE

Il nostro viaggio nell'evoluzione del sistema creditizio parte da molto lontano: le prime tracce di custodia di tesori e risparmi derivanti dal popolo lo possiamo ritrovare all'interno di numerosi templi dell'antica Mesopotamia e dell'antica Grecia tra il 3.000 a.C. e il 2.000 a.C.

I sacerdoti erano soliti istituire veri e propri “depositi” di ricchezze che venivano raccolte dalla popolazione e messi al sicuro all'interno di questi possenti edifici.

Con l'avvento della moneta, successivamente, prese sempre più vigore l'attività di cambiavalute. I *trapeziti*³ (così chiamati perché il banco dietro il quale esercitavano la propria attività era chiamato, appunto, trapeza) lavoravano in prossimità dei principali luoghi di scambio (porti e mercati), concedendo anche prestiti.

Con l'avvento del Medioevo nascono le prime banche private ad opera di compagnie commerciali che utilizzano i loro profitti dandoli in prestito.

Inoltre, il Medioevo è un'epoca storica all'interno della quale si intensificano notevolmente gli scambi commerciali e da qui, nasce l'esigenza di poter utilizzare metodologie di pagamento differenti da quello che si compiva attraverso la sola moneta fisica.

Proprio per questo motivo, nascono le prime forme di assegno: vere e proprie lettere di credito che evitavano di portare con sé la moneta.

³ Il trapezita era un cambiavalute operante nell'antica Grecia. Il termine nasce dal greco antico τράπεζα (*trapeza*) che indica il tavolo dietro al quale operavano i trapeziti dalla comparsa delle monete metalliche.



Figura 1: stendardo del Banco Dei Medici

Il Rinascimento è stato un periodo storico fondamentale per il sistema bancario che ha coinciso con l'avvento del concetto di banca moderna come la intendiamo al giorno d'oggi.

Dato il successo ottenuto da numerosi banchieri, durante questo periodo si è osservata una proliferazione notevole di banche private, tra cui ricordiamo una delle più importanti: Il Banco De Medici.

Nato nel 1397 ad opera di Giovanni di Bicci de' Medici, il Banco de Medici ha operato per quasi un secolo (fino al 1494) e la sua struttura organizzativa è una vera propria pietra miliare nel mondo del sistema bancario ponendo le basi dell'attuale asset organizzativo.

Era simile ad un moderno "gruppo di società," con diverse società sotto il controllo della famiglia Medici.

Durante il periodo di massimo splendore sotto la guida di Cosimo il Vecchio (1389-1464), il "gruppo" includeva il banco principale a Firenze, filiali in Italia e all'estero e tre botteghe specializzate nella produzione di tessuti di lana e seta nella città.

Il Banco dei Medici faceva affidamento principalmente sui depositi come fonte di fondi per le operazioni di credito. Questi erano noti come "depositi a discrezione,"⁴ il cui compenso per il banchiere dipendeva dai profitti realizzati.

Possiamo di certo affermare che Il Banco dei Medici fu il primo caso di Istituto di Credito organizzato in filiali radicate nel territorio e con lo scopo ultimo di poter ottenere un profitto attraverso la raccolta di capitale da parte dei cittadini, proprio come possiamo osservare negli attuali sistemi creditizi.

Parallelamente, in tutto il globo si stava ormai diffondendo a macchia la nascita di nuovi Istituti che avevano lo scopo sia di accumulare capitali dalla popolazione, sia di fungere da slancio per l'economia dell'intero paese.

Il Banco di San Giorgio fu istituito nei primi anni del 1400 con l'obiettivo di gestire il debito pubblico. Successivamente, con la fondazione della Bank of England nel 1694, le istituzioni di credito iniziarono a finanziare le attività commerciali dei mercanti, promuovendo così lo sviluppo del commercio. Parallelamente, nel 1775, nacque la Hamburger Ersparungskasse, considerata la prima Cassa di Risparmio della storia, contribuendo ulteriormente alla crescita e alla diversificazione del sistema finanziario.

⁴ Un deposito a discrezione (o discrezionale) è un accordo in cui un cliente affida beni o denaro a un intermediario, permettendogli di gestirli o utilizzarli in base al proprio arbitrio, spesso senza un vincolo di restituzione immediata o con un margine di flessibilità sulle modalità di liquidazione.

1.2: LA NASCITA DELLA BANCA MISTA

L'800 fu il periodo storico che consacrò l'istituto bancario come cardine del sistema finanziario di ogni paese sviluppato; proprio durante questo secolo si assiste all'avvento della Rivoluzione finanziaria⁵.

Alla banca "vecchio stile" che mirava a fornire crediti a breve termine a sostegno di iniziative commerciali, si affiancò la banca d'investimento ossia una società che raccoglieva denaro dai risparmiatori e li utilizzava per effettuare operazioni di credito a medio – lungo termine intraprendendo investimenti industriali.

La Germania fu il primo paese ad ammirare la nascita delle "banche miste", ossia istituti che permettevano la raccolta di capitali volta sia ad investimenti di breve termine commerciali che di medio – lungo termine industriali.

L'avvento di questa rivoluzione finanziaria è stato di certo favorita dall'esponenziale aumento dei commerci mondiali dell'800 culminati nella seconda rivoluzione industriale.

Tra il 1850 e il 1870 il volume degli scambi aumentò di circa tre volte rispetto agli anni precedenti anche grazie alle "politiche liberoscambiste" che adottarono gran parte dei Governi europei e il conseguente abbandono ai pesanti dazi e politiche protezionistiche adottate precedentemente.

⁵ Per "rivoluzione finanziaria dell'Ottocento" si intende la radicale trasformazione del sistema creditizio e borsistico che, a partire dalla metà del secolo, ha sostenuto la Seconda Rivoluzione Industriale. Il cambiamento fu guidato dall'ascesa del capitalismo finanziario, un modello in cui i grandi capitali privati e bancari diventarono il motore principale dello sviluppo economico globale

1.3: LA GRANDE DEPRESSIONE E LE RIPERCUSSIONI SUL SISTEMA DI BANCA

La grande ondata di entusiasmo ed innovazione introdotta e consolidata nel XIX secolo trova un importante ostacolo da dover attraversare proprio nei primi decenni del '900: la crisi del '29.

Con il termine di “Grande depressione” o “Crisi del '29” si intende la crisi economica che colpì l'economia mondiale durante la fine degli anni Venti riducendo esponenzialmente la domanda globale di molti settori dell'economia che portò, conseguentemente, ad una depressione a livello globale di produzione, lavoro, salari e redditi.

L'inizio di questa grande depressione coincide perfettamente con il crollo della borsa di Wall Street⁶, il 24 Ottobre del 1929, dove più di 13 milioni azioni furono vendute (fonte dei dati: Borsa Italiana), provocando così un crollo dell'indice di oltre 50 punti percentuali; molti considerano il crollo della borsa di Wall Street la causa della grande crisi del '29, mentre altri lo definiscono come il presagio più tangibile al critico momento economico che di lì a poco si sarebbe affrontato.

La vera causa della grande crisi sarebbe più che altro imputabile alla mancata crescita del potere d'acquisto nonostante l'incremento di produttività e investimenti, la politica monetaria della Fed⁷ e la continua espansione del credito attraverso tassi artificialmente bassi e l'eccesso di prestiti a carattere speculativo.

⁶ Con il termine "Borsa di Wall Street" si fa riferimento al New York Stock Exchange (NYSE), il principale mercato finanziario statunitense e la borsa valori più importante del mondo per volume di scambi. Deve il suo nome all'omonima via nel quartiere finanziario di Manhattan a New York.

⁷ La Federal Reserve Bank (o FED) è la Banca centrale degli USA, equivalente alla nostra Banca d'Italia o alla BCE se facciamo riferimento all'Unione Europea. L'Istituzione, fondata nel 1913, fa parte di un sistema più ampio, noto come Federal Reserve System,

Eppure, questa grande depressione fu un vero e proprio fulmine a ciel sereno: negli anni successivi alla grande guerra gli Stati Uniti hanno vissuto un vero e proprio boom economico grazie alle innovazioni introdotte nel settore secondario, in particolar modo nell'industria automobilistica e ciò permise di mantenere inalterati prezzi e salari, favorendo così investimenti e di conseguenza produttività.

L'esistenza di risparmi cumulati e l'assenza di limiti alle attività speculative crearono le condizioni per un ampio ricorso al credito da parte degli investitori e spinsero questi ultimi, insieme alle banche, alla speculazione in Borsa.

Secondo la tesi condotta da Borsaitaliana, dal 1920 al 1929 gli investimenti nel settore triplicarono e gli indici di borsa aumentarono, ma questo non corrispondeva necessariamente ad un aumento della produzione e della vendita dei beni.

Inoltre, i prezzi dei prodotti agricoli crollarono a dismisura a causa delle enormi quantità di scorte rimaste invendute; per cui si videro tonnellate di grano e di caffè rovesciate in mare o date alle fiamme nel tentativo di far risalire i prezzi.

L'accumulo delle scorte che impedì agli agricoltori, fortemente indebitati, di corrispondere alle banche gli interessi per le somme avute in prestito e la speculazione furono dunque tra le cause che portarono allo scoppio della crisi.

Le conseguenze agli eventi sopra citati portarono così, alla vendita in massa dei titoli soprattutto da parte della borghesia che aveva dapprima investito in questi settori di mercato; ciò si tradusse inevitabilmente in una frattura irreparabile per il sistema di mercato e portò alla crisi del '29.

composto da un'agenzia centrale indipendente, il Board of Governors, con sede a Washington D.C. e da 12 Federal Reserve Banks regionali

A subirne per primi le conseguenze, furono le industrie di beni di consumo durevoli come, ad esempio, quelle automobilistiche: esse furono costrette a ridurre il loro volume d'affari (anche con aziende della stessa filiera) diminuendo così produttività, vendite e di conseguenza, personale.

La crisi del settore industriale si ripercosse a catena su quello bancario; questo perché le stesse banche che favorivano investimenti concedendo tassi di credito molto bassi ai risparmiatori, dopo la crisi del '29 si trovano di fronte ad uno scenario inusuale: gran parte dei risparmiatori si precipita in banca per ritirare il proprio denaro a causa dello scetticismo sul mercato creditizio post – depressione e ci si ritrova, dunque, di fronte ad una vera e propria crisi di liquidità⁸.

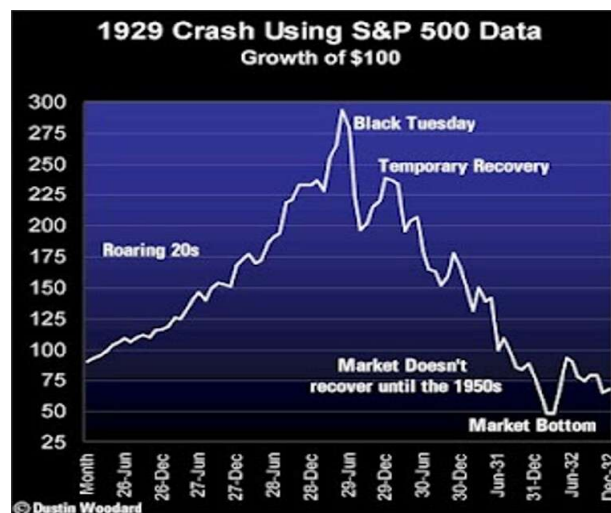


Figura 2: grafico andamento indice azionario S&P 500. Fonte: testo “Il Grande Crollo di Wall Street”.

⁸ La crisi di liquidità bancaria si verifica quando una banca non dispone di abbastanza contante o asset facilmente liquidabili per far fronte alle richieste di prelievo dei clienti o ai propri impegni di pagamento immediati. In questa situazione, la banca si trova a corto di "cassa" per operare normalmente

Il grafico rappresentato mostra l'andamento dell'indice azionario Standard & Poor's 500 che emula le performance delle 500 aziende statunitensi più performanti a livello di capitalizzazione e viene definito come il vero "termometro" del mercato americano.

Come si può osservare, sino al 1929 il mercato statunitense osserva una costante crescita, a testimonianza del fatto che il sistema adottato dalle banche e dai mercati fosse sostenibile; ma fino a quanto questo modello poteva sopravvivere grazie a questi "boost"⁹ che venivano imposti dallo stato?

Il "Black Tuesday" del 1929 viene definita la data di rottura in cui il mercato inizia vertiginosamente a perdere quotazioni, e non si riprenderà fino agli '50.

Il Market Bottom (punto più basso mai toccato dal mercato americano) lo si può ricondurre all'estate del 1932, quando il mercato chiuse al 41.22% (fonte: Federal Reserve Institute) con un calo dell'89% rispetto al picco di quotazione raggiunto nel Settembre del 1929.

Per poter contrastare l'ormai incessante galoppata della crisi, si dovette attendere sino al 1933 quando si diede inizio al programma di ripresa economica denominato New Deal.

Questo piano ideato dal presidente americano Franklin Delano Roosevelt mirava ad ottenere interventi a livello sociale ed economico volti a risanare l'economia americana tra il 1933 ed il 1937; esso operava su più aspetti:

- Abbandono della parità aurea¹⁰: il dollaro americano venne volontariamente svalutato (svalutazione di circa il 40% secondo fonti di Borsa italiana) tramite

⁹ Metodi per accelerare l'aumento delle quotazioni di mercato.

¹⁰ La parità aurea (o *parità monetaria aurea*) è il valore di una moneta espresso in una quantità precisa di oro puro, stabilito ufficialmente dalla legge. Era il pilastro del *Gold Standard* (sistema aureo), un regime di cambi fissi in cui le banche centrali garantivano la convertibilità del cartamoneta in oro a tassi prefissati

un'opera di politica monetaria aggressiva, così da incentivare l'export¹¹ e la spesa pubblica.

- Forte politica occupazionale: attraverso la svalutazione della moneta si creò un'importante ripresa della spesa pubblica che incentivò un aumento nella domanda di beni di consumo; questo permise da un lato, un aumento della produttività dell'industria statunitense, dall'altro un forte riassorbimento della disoccupazione evidenziatasi durante la Grande Depressione.
- Crescita del livello medio dei salari: lo standard salariale aumentò proporzionalmente all'aumento della domanda di beni e servizi.
- Controlli sul settore bancario: il modello di “fare banca” venne completamente stravolto dopo la crisi del '29 attraverso una politica di controlli specifica volta a disciplinare l'intero settore e gli investimenti in borsa ed in particolare, sul mercato azionario.
- Riduzione delle ore di lavoro nelle fabbriche
- Obbligo di contrattazione datori di lavoro, lavoratori e sindacati per la tutela del lavoro.

¹¹ Quantità dei beni esportati all'estero.



Figura 3: Franklin Delano Roosevelt e la propaganda "New Deal".

Per proseguire nella trattazione dell'evoluzione del sistema bancario mondiale, si può di certo affermare che a causa della Grande Crisi del 1929 si creò una frammentazione decisa tra due modelli di istituto di credito ben distinti: le banche di deposito e le banche d'affari.

Con il termine di banca di deposito si intende il modello bancario capace di concentrare la sua attività sulla raccolta del denaro tramite conti correnti e depositi e concedendo del credito (tramite mutui e prestiti) mirando alla finalità di stabilità nel medio e lungo termine.

Al contrario, il modello di banca d'affari concentra impiega le sue risorse nell'offerta di servizi di consulenza finanziaria, trading¹², intermediazione, gestione di grandi patrimoni e operazioni straordinarie (M&A¹³) per aziende ed investitori istituzionali.

¹² Il trading (termine inglese traducibile con "negoiazione" o "commercio") è l'attività di compravendita di strumenti finanziari (come azioni, valute, criptovalute e materie prime). L'obiettivo principale è generare un profitto speculando sulle oscillazioni dei prezzi.

¹³ M&A (acronimo di *Mergers and Acquisitions*, in italiano fusioni e acquisizioni) indica l'insieme delle operazioni di finanza straordinaria attraverso cui due o più aziende modificano il proprio assetto societario fondendosi, oppure tramite l'acquisizione o la cessione di quote, rami d'azienda e interi patrimoni

La sostanziale differenza che si ha tra i due modelli è da imputare al tipo di clientela che si va a servire: il primo mira ad esaudire le necessità delle famiglie e delle piccole imprese; il secondo modello punta ad un target ben diverso, composto da grandi società ed istituzioni in operazioni ben più complesse e delicate.

Da qui si può intuire come la mentalità di fare banca si sia evoluta in maniera decisa: mentre prima i servizi offerti dagli istituti erano piuttosto standardizzati per ogni tipo di community, ora si va sempre più verso un'ottica customer - centric in cui il cliente è al centro del processo decisionale ed in cui il servizio offerto deve poter essere il più personalizzato possibile alle esigenze e caratteristiche del cliente stesso.

1.4: L'AVVENTO DELLA TECNOLOGIA E L'INTERNET BANKING

L'avvento delle grandi apparecchiature tecnologiche, dei nuovi sistemi di raccolta dati, delle applicazioni a portata di mano non poteva che scontrarsi inevitabilmente con il settore bancario; ma, a differenza di quanto si pensi, tale connubio non fu così veloce.

Il primo contatto tra tecnologia e banca lo si può ricondurre al 1967 quando in un noto banco di Londra si vide l'apparizione del primo sportello automatico.

Esso è stato sviluppato da John Shepherd-Barron, che era responsabile della stampa di banconote e azioni presso la società di stampa di sicurezza De La Rue. La tecnologia utilizzata era altamente innovativa: lo scambio di dati tra i dispositivi e l'elaborazione a livello centrale non veniva più effettuato tramite schede perforate, ma in maniera elettronica. La creazione ebbe un esito talmente importante che durante lo stesso anno, anche in Svizzera, venne messo in funzione lo stesso sportello.

Fu un passo in avanti importantissimo che si può di certo considerare come la vera e propria pietra miliare di quello che oggi viene definito come Internet Banking¹⁴; si immagini il tempo di attesa che si poté risparmiare per poter prelevare il proprio denaro.

Dal 1980, le innovazioni nel Digital Banking hanno iniziato a prendere velocità. La Bank of Scotland è stata la prima banca a fornire servizi bancari elettronici per la casa ai propri clienti nel 1983. Il primo sito web per i servizi bancari è stato lanciato dalla Stanford Credit Union nel 1994 e rappresentata il punto d partenza nella storia del Digital Banking.

Da quel momento in poi, la diffusione dell'Internet Banking divenne inarrestabile; sempre più clienti privati iniziarono a utilizzare le offerte digitali.

Qualche anno dopo, precisamente nel 2007, Steve Jobs diede alla luce il primo Smartphone della storia e da quel momento, nulla fu più come prima; Anche nel settore bancario, il nuovo «portable device» (ingl. per «dispositivo portatile») è stato un motore di innovazione che ha accelerato la creazione del Mobile Banking.

Si immagini di poter compiere la maggior parte delle funzioni bancarie attraverso un click, risparmiando così minuti persi per poter raggiungere la propria filiale o ad aspettare in fila il proprio turno allo sportello. D'ora in avanti il processo digitale può considerarsi del tutto raggiunto.

Ma a che punto si è arrivati oggi? E soprattutto, cosa ci si attende per il domani?

¹⁴ L'Internet Banking (detto anche *home banking*) è il servizio digitale che permette di gestire il proprio conto corrente e operare in autonomia tramite internet, 24 ore su 24. È accessibile da computer, smartphone o tablet, evitando di doversi recare fisicamente in filiale

Secondo uno studio condotto da Intesa, il settore bancario italiano sta attraversando una fase di profonda trasformazione digitale, spinto dalle nuove tecnologie e dalle esigenze dei clienti sempre più orientati verso esperienze personalizzate, sicure e fluide.

Infatti, ad oggi circa il 70% degli istituti sta continuamente investendo nelle implementazioni tecnologiche e nei software di intelligenza artificiale; il 75% degli investimenti si concentra principalmente nel settore del Digital Onboarding ovvero nel settore che consiste nel censimento ed apertura di conti correnti snellendone così le procedure.

L'uso di intelligenza artificiale e machine learning sta accelerando l'ottimizzazione dei processi interni, con un incremento dell'efficienza operativa fino al 30%. Anche l'adozione di piattaforme cloud¹⁵ è destinata a crescere sensibilmente, con una previsione di aumento del 40% nei prossimi due anni.

A testimonianza di quanto sia ormai il cliente al centro delle strategie bancarie, si stima che oltre il 60% degli istituti stia sviluppando software e servizi su misura per migliorare l'engagement¹⁶ del cliente così da poter aumentare la sua fidelizzazione.

Non meno rilevante è l'aspetto legato alla sicurezza e alla conformità normativa. La crescente digitalizzazione ha reso imprescindibile l'adozione di sistemi di identificazione sicura. Attualmente, il 90% delle banche ha già implementato strumenti come SPID e CIE, fondamentali per la protezione dei dati e la prevenzione delle frodi.

¹⁵ Una piattaforma cloud è un ecosistema digitale basato su Internet che consente di archiviare, gestire, analizzare dati ed eseguire applicazioni su server remoti. Questo elimina la necessità di costosi hardware fisici locali, offrendo flessibilità e accesso istantaneo alle risorse ovunque ci si trovi

¹⁶ Grado di coinvolgimento del cliente con gli strumenti digitali attraverso l'uso di contenuti accattivanti che ne incentivino l'utilizzo

Secondo il Rapporto ABI Lab 2025, gli investimenti ICT¹⁷ delle banche italiane cresceranno significativamente nei prossimi due anni, con un focus particolare su automazione, sicurezza e customer experience.

1.4.1: LA NUOVA ERA DELLA DIGITALIZZAZIONE BANCARIA: EIDAS 2.0

Ad oggi, il 75% delle banche ha già implementato servizi di Digital onboarding¹⁸ per automatizzare i processi di censimento e di first approach con l'istituto di riferimento. Per consentire tutto ciò, e per poterlo fare in condizioni di completa sicurezza si è ancora in attesa del wallet digitale europeo, che permetterà di poter avere un'identità digitale unica e riconosciuta a livello comunitario.

Questa innovazione faciliterà ulteriormente la sottoscrizione immediata di diversi servizi, riducendo i tempi di attivazione e migliorando l'efficienza operativa degli istituti bancari.

L'introduzione dell'European Digital Identity Wallet rappresenta una svolta cruciale per l'identificazione digitale e la gestione documentale. Grazie a questo strumento, i cittadini europei potranno accedere ai servizi bancari con maggiore sicurezza e semplicità, mentre le banche potranno contare su un sistema più efficiente per la verifica dell'identità. Con il 70% degli istituti già impegnato nella modernizzazione della gestione documentale e della firma

¹⁷ L'acronimo ICT sta per *Information and Communication Technology*. Rappresenta l'insieme di tutti i metodi, gli strumenti e le infrastrutture utilizzati per raccogliere, elaborare, archiviare e trasmettere dati e informazioni.

¹⁸ Servizi che vengono offerti quando il cliente si interfaccia con l'azienda per la prima volta, si pensi ad esempio a servizi come: censimento, raccolta dei dati anagrafici.

elettronica, la conformità alle nuove normative si sta affermando come un elemento imprescindibile della digital transformation bancaria.



1.5: LA “DESERTIFICAZIONE BANCARIA”

Tutto ciò su cui si è discusso pocanzi può essere considerata la risultante di un altro fenomeno che si manifesta parallelamente all’avanzare dell’implementazione di modelli di tecnologia avanzata.

Il caso della “desertificazione avanzata” rischia di non essere più soltanto un fattore dovuto a agenti esterni (come, ad esempio, pandemie: vedi COVID 19) ma un trend che ha inizio molto prima e che, attualmente, è in costante crescita anno dopo anno.

La verità è che in Italia dal 2008 al 2024 la rete degli sportelli fisici continua a ridursi.

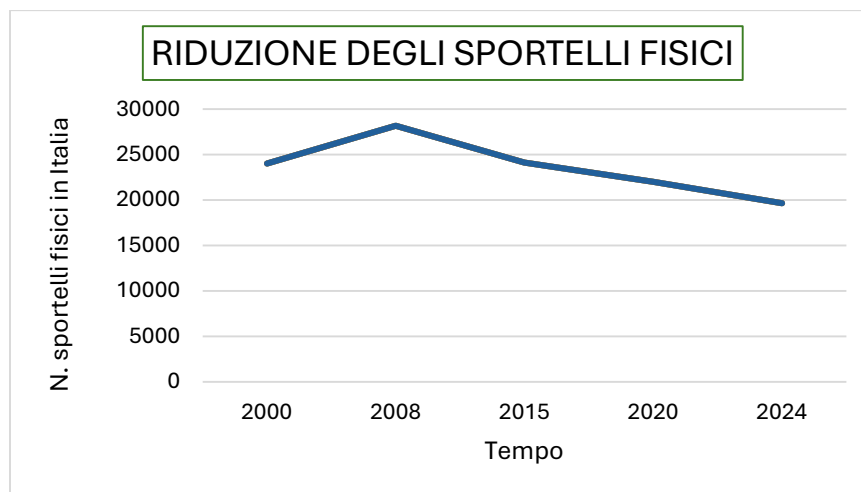


Figura 4: Grafico riduzione degli sportelli fisici. Fonte dati: Euroborsa.

Secondo uno studio condotto da Euroborsa, il paradosso resta nel fatto che negli anni precedenti, precisamente dal 2000 al 2008, si è affermata una costante crescita di sportelli fisici di filiale; ciò ha portato alla luce oltre 6.000 nuove agenzie fisiche radicate in tutto il nostro territorio.

Negli anni successivi, molti fattori hanno invece evidenziato un'inversione del trend come, ad esempio, la crisi finanziaria globale, le fusioni bancarie, la rivoluzione digitale e, soprattutto, il COVID 19.

Come si può evincere dal grafico, a causa della grande crisi del debito dei paesi sovrani e le grandi fusioni bancarie che ha flagellato il nostro paese dal 2009 al 2015, si assiste ad una prima fase di chiusura degli sportelli fisici: si parla della scomparsa di circa 4.000 sportelli in tutto il territorio italiano.

Il vero crollo si può di certo osservare negli anni successivi quando, dal 2016 al 2024 si può ammirare la scomparsa di circa 9.300 sportelli. Le cause di un crollo così devastante si possono di certo imputare all'ormai incessante avanzamento dei servizi digitali, l'aumento

di fusioni bancarie, ma soprattutto l'avvento del COVID 19; la pandemia globale ha da sola portato alla chiusura di più di 2.500 sportelli in poco meno di 2 anni.

Bisogna affermare però, che tutti questi fattori esterni ed imprevedibili hanno solamente accelerato un processo di digitalizzazione ed abbandono della filiale fisica che si sarebbe manifestato in ogni caso, magari semplicemente più lentamente.

A supporto di questa tesi, il vicepresidente di Unimpresa Giuseppe Spadafora, ha dichiarato che la chiusura degli sportelli è in parte inevitabile, frutto della rivoluzione tecnologica che ha trasformato il sistema finanziario. Ha ammonito che, però, dietro la logica dell'efficienza e del contenimento dei costi non si deve perdere di vista la funzione sociale che la banca ha sempre svolto nei territori. Spadafora ha ricordato come la filiale, soprattutto nei piccoli centri, rappresenti non solo un punto di servizio ma anche un presidio di fiducia, consulenza e legalità.

Ha quindi concluso affermando che digitalizzazione non deve essere sinonimo di abbandono ma di evoluzione verso nuovi modelli di prossimità in grado di garantire accesso al credito e inclusione finanziaria.

Dal 2022 ai giorni nostri il ritmo di chiusure è leggermente rallentato, sintomo di un mercato che si è pian piano stabilizzato. Gli istituti mirano di più ad un modello di banca ibrido con meno presenza di sportelli fisici, ma più evoluti digitalmente dedicati principalmente alla consulenza finanziaria, al credito ed alla pianificazione orizzontale; le operazioni di cassa sono oramai sempre più digitalizzate e trasferite nelle piattaforme online (si pensi alla modalità di trasferimento di liquidità tramite bonifici bancari o all'apertura di conti correnti).

Ad oggi il nostro paese risulta fortemente frammentato in due blocchi ben distinti: mentre nel nord Italia si prosegue verso un modello di banca sempre più digitale ed ibrido, nel

Mezzogiorno si assiste ad una scomparsa di agenzie fisiche che hanno lasciato interi comuni sguarniti ed una mancata ricezione del nuovo modello tecnologico sintomo del fatto che non tutti hanno gradito il fenomeno evolutivo che ha toccato da vicino questo settore, scaturendo inevitabilmente in quello che viene definito con il termine di “desertificazione bancaria”.

Infatti, la trasformazione della rete non è solo un fatto organizzativo, ma anche culturale, il rapporto diretto tra cliente e banca, un tempo fondato sulla conoscenza personale, lascia il posto a interazioni digitali più standardizzate.

2: IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

“Customer Relationship Management is the strategic use of information, processes, technology, and people to manage the customer’s relationship with your company”

Dr. Alex R. Zablah

La definizione offertaci dal Dottor Zablah (esperto studioso nel campo del Marketing d’impresa e nello studio del CRM) rappresenta in maniera esaustiva il complesso ma altrettanto simbolico significato di CRM.

Partendo dapprima dal suo acronimo, si può dedurre come per Customer Relationship Management si intenda tutta quelle serie di processi e tecniche capaci di far nascere, intensificare e consolidare il rapporto che un cliente mantiene con la propria impresa di riferimento.

Molti altri studiosi hanno approfondito nel tempo il concetto di CRM identificando cinque diverse interpretazioni del fenomeno in rapporto ad altrettante dimensioni: processo, strategia, filosofia, potenzialità e tecnologia.

Per CRM inteso come processo si fa riferimento ad una successione di attività o sub-processi che permettono di raggiungere un determinato risultato (nella gestione delle interazioni tra cliente ed impresa).

Per CRM come strategia, assume una grande importanza la relazione con il cliente come fonte di creazione e amplificazione del valore aziendale, che diviene il driver principale delle

scelte e delle dimensioni aziendali, con l'obiettivo di poter migliorare l'offerta e renderla compatibile alle esigenze del pubblico.

Il CRM inteso come filosofia il focus deve essere posto sulla "mentalità" da parte dell'organizzazione di poter far suo questo mantra e dunque, inculcarlo nelle menti di coloro che lavorano attivamente nella creazione del valore; solo così, infatti, si potranno disporre dei mezzi e gli strumenti necessari a seguire l'evoluzione dell'esigenza della clientela e di riuscire ad adeguarsi per soddisfarle.

Dapprima, deve essere necessariamente recepito da parte del top management dell'organizzazione che deve poi trasmettere il messaggio e "l'entusiasmo" a riguardo a coloro che collaborano unitamente a creare valore.

Questo modello per l'impresa rappresenta anche una sfida; gli investimenti di risorse che devono essere stanziati a tale fine sono ingenti, ma giustificati se si pensa che questo modello rappresenti una vera e propria potenzialità di crescita che possa contraddistinguere l'azienda rispetto ai suoi diretti competitors.

Infine, nulla di questo modello potrebbe realizzarsi, se alle spalle non vi fosse un importante supporto tecnologico che possa permettere al modello di CRM di potersi esprimere al massimo delle sue potenzialità ma, su quest'ultimo aspetto, c'è però da fare una puntualizzazione: il CRM non deve essere inteso come un mero software tecnologico, quanto piuttosto come un insieme di attività da realizzare, come un processo continuo volto raccogliere, creare e gestire informazioni dal mercato al fine di poter sviluppare e mantenere una "profitable relationship"¹⁹ con i clienti.

¹⁹ Per profitable relationship (traducibile come "rapporto redditizio" o "relazione vantaggiosa") si intende un'interazione, solitamente in ambito commerciale o professionale, che genera un ritorno

Un corretto utilizzo del modello di CRM consentirebbe ad un'organizzazione di accedere ad una serie di benefici che vengono racchiusi in tre macrocategorie:

- Benefici di apprendimento: il CRM aiuta le aziende a conoscere i propri clienti decodificando in parte il loro processo di acquisto attraverso lo studio delle tendenze e delle abitudini di acquisto che derivano dalla massiccia raccolta di dati. Ciò consente di poter anticipare la prossima esigenza del consumatore e, di conseguenza, soddisfarla prima che lo faccia un competitor.
- Benefici di organizzazione: i software digitali che coadiuvano il lavoro dell'operatore "umano" permettono di poter organizzare al meglio le varie mansioni e le differenti funzioni da svolgere. Grazie all'automazione, infatti, l'organizzazione di alcune funzioni come ad esempio processi di vendita, analisi delle aziende concorrenti, analisi dei clienti e del contesto di mercato è diventato ancora più efficace, rapido e snello così da lasciare maggior "spazio" in termini di tempo per l'organizzazione del lavoro.
- Benefici di ottimizzazione: i software di CRM permettono di poter "coltivare" il rapporto con il cliente in maniera più efficace, curando ogni minimo dettaglio e caratteristica al fine di poter offrire un prodotto che soddisfi i suoi requisiti qualitativi e possa così portare al consolidamento di un rapporto di fidelizzazione del cliente di lungo termine.

misurabile per tutte le parti coinvolte. Non si limita al solo profitto economico, ma include lo scambio di valore, risorse e competenze

2.1: L'ARCHITETTURA TECNOLOGICA DEL CRM

Una volta aver definito il concetto di Customer Relationship Management, risulta opportuno analizzare il “dietro le quinte” di uno strumento tecnologico così avanzato.

Quando si parla di CRM occorre far riferimento ad una delle seguenti sfumature di tale modello, descritte nel testo di Business Marketing di Gregori & Perna:

- CRM STRATEGICO: quando si parla di CRM strategico si fa riferimento ad una cultura aziendale “customer centric” in cui il cliente permane al centro del focus della strategia dell’organizzazione e l’obiettivo è quello di poter costruire una customer retention²⁰ di lungo periodo. All’interno di questo modello, ci si focalizza nell’intrattenere rapporti di qualità con i clienti maggiormente profittevoli per l’azienda e non necessariamente si ricorre ad un utilizzo spasmodico della componente tecnologica.
- CRM OPERATIVO: si tratta di quella modalità di CRM che si avvale in maniera massiccia dell’ausilio della tecnologia. Si parla in questi casi di Marketing Automation, riferendosi ad alcuni servizi (come ad esempio raccolta dati, analisi di mercato e dei clienti) che vengono resi in outsourcing²¹ alla tecnologia.
- CRM ANALITICO: è un sistema di CRM che rende centrale il tema della raccolta dati: ai dati raccolti internamente dall’azienda se ne aggiungono altri derivanti da

²⁰ La customer retention (traducibile in italiano come *mantenimento* o *fidelizzazione del cliente*) indica la capacità di un'azienda di trattenere i propri clienti nel tempo, evitando che passino alla concorrenza. È una metrica e una strategia chiave per aumentare il valore di ciascun consumatore e garantire la crescita a lungo termine del business

²¹ L'outsourcing (in italiano esternalizzazione) è una strategia aziendale con cui un'impresa affida la gestione di una o più fasi del proprio processo produttivo o di specifici servizi a fornitori esterni specializzati

fonti esterne (ad esempio relativi a dati demografici e sullo stile di vita in ordine spaziotemporale) forniti da organizzazioni di business intelligence. Gli strumenti di data mining²² permettono di trasformare il dato grezzo in informazioni utili al fine di creare valore aziendale, lavorandolo e proiettandolo al migliore dei modi per poter essere utilizzato come elemento primario per la strategia aziendale.

- CRM COLLABORATIVO: questo modello mira al coinvolgimento delle diverse fasi di marketing previste dal CRM da parte di più aziende. In questi casi, si creano diverse sinergie tra produttori di diverse tipologie di output e i propri distributori al fine di poter, insieme, giovare delle opportunità e del valore aggiunto che questo tipo di modello può offrire.

Una volta aver definito le varie tipologie di Customer Relationship Management, occorre ora porre il focus sullo “scheletro” di tale modello che ne permetta un corretto funzionamento.

Anzitutto, per poter predisporre le basi per un modello di tale portata occorre che esso sia inserito all’interno di un contesto che preveda la coesistenza di tre figure specifiche, ovvero: fornitori di soluzioni di CRM, venditori di hardware e fornitori specifici.

La componente più delicata di tale composizione è, di certo, la fase del processo responsabile della raccolta dati dei clienti. Questo step viene definito come il più insidioso proprio per il fatto che la quantità di informazioni che vengono raccolte è a dir poco sconfinata e, di

²² Gli strumenti di data mining sono software e piattaforme dotati di algoritmi avanzati e modelli di apprendimento automatico progettati per estrarre informazioni, schemi e correlazioni nascoste da grandi quantità di dati grezzi. Trasformano insiemi di dati complessi in conoscenza pratica utile per il business

conseguenza, occorre selezionare minuziosamente i dati considerati più veritieri e che siano in grado di generare effettivo valore aggiunto per l'impresa, piuttosto che distruggerlo.

I sistemi deputati alla raccolta dei dati sono assimilabili all'interno di database e data warehouse²³ che raccolgono ed incrociano una serie di dati che derivano da molteplici fonti sia esse interne che esterne all'azienda. Questi due software congiuntamente, compongono il Customer Interaction System dell'impresa che rappresenta il tessuto di raccolta dei dati sulla clientela e che sviluppano, con la stessa, una serie di interazioni dinamiche da cui provengono importantissime informazioni utili per la strategia d'impresa.

Una volta raccolte tutte queste informazioni sulla clientela, è fondamentale che le stesse possano essere correttamente interpretate e tradotte al mercato per poter effettivamente creare una strategia vincente.

È proprio durante questa fase che il CRM operativo risulta utile attraverso una serie di software in grado di convertire i dati grezzi in opportunità di mercato attraverso la configurazione di un "approccio di gestione" della relazione con il cliente mediante la personalizzazione delle attività operative di marketing di vendita, custom service comunicate al mercato attraverso canali online e offline.

Dall'analisi strutturale del CRM si possono dedurre due diverse tipologie di aree d'intervento: il back office ed il front office: il primo si riferisce a tutta quella serie di infrastrutture e software utilizzate per la raccolta e l'elaborazione dei dati (il cosiddetto "dietro le quinte"), mentre il secondo fa riferimento alle figure che vengono utilizzate per

²³ Un database (o base di dati) è un archivio progettato per registrare e gestire le operazioni quotidiane in tempo reale, ottimizzato per inserire e modificare dati rapidamente. Un data warehouse è invece un archivio centrale di dati storici provenienti da più fonti, ottimizzato per l'analisi e i processi decisionali.

comunicare al cliente il “messaggio” e l’offerta che viene definita precisamente durante la fase di back office.

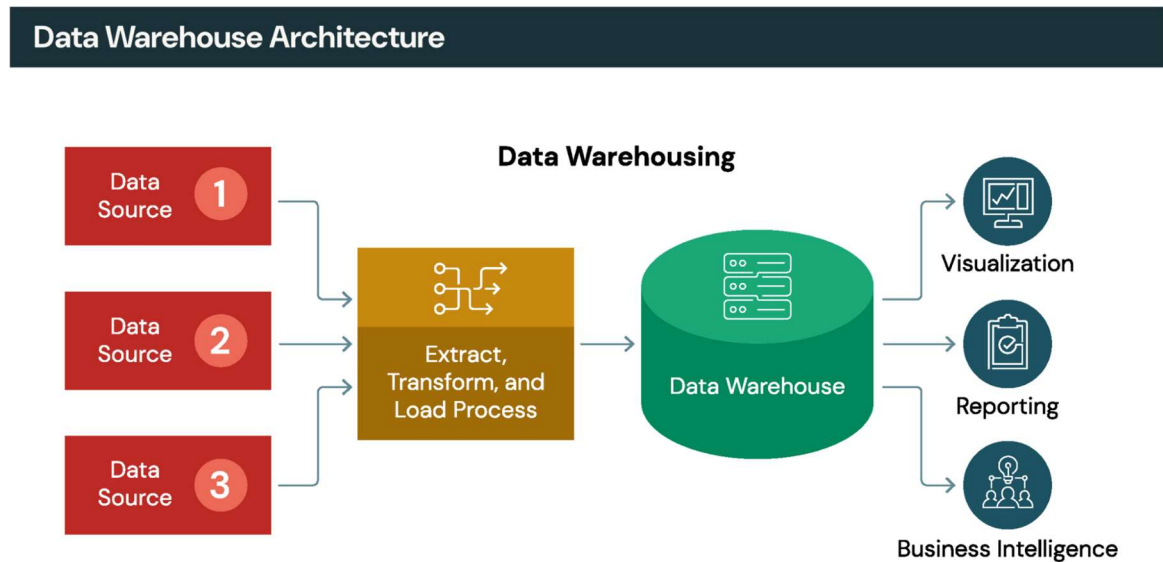


Figura 5: Architettura tecnologica CRM. Fonte: Databricks, la virtualizzazione dei dati.

Come si può evincere dalla Figura 5, il cuore pulsante dell’architettura CRM è il Data Warehouse/Database; questi due sistemi, grazie a software di DBMS (Data Base Management System²⁴), hanno la capacità di combinare l’immensa mole di dati che viene loro fornita per creare delle segmentazioni differenti di clienti in base alle loro necessità, così da indirizzare specifiche campagne di marketing ad ognuno di essi.

Infatti, non tutti i clienti vengono intercettati dall’impresa con le stesse modalità: ad esempio, ai clienti più redditizi per l’impresa vengono dedicate campagne di marketing ad hoc basate sul rapporto “umano” e quindi tramite un contatto con l’operatore di agenzia con cui ha

²⁴ Un DBMS (acronimo di *Database Management System*) è un sistema software progettato per creare, organizzare, modificare e interrogare una o più basi di dati (database) in modo efficiente e sicuro

instaurato in precedenza una relazione di fiducia; ai clienti potenziali, viceversa, vengono riservate metodologie più “lievi” come ad esempio chiamate da parte dei call centre o intense campagne di e-mail marketing²⁵ che fungono da first approach con l’organizzazione.

2.1.1: LA VALUTAZIONE DELL’ARCHITETTURA TECNOLOGICA DEL CRM:

L’ANALISI FURPS

La sola presenza all’interno dell’organizzazione da parte di un software di CRM non garantisce di per sé un’opportunità di svolta per l’impresa. Occorre infatti, che lo stesso sistema venga adeguatamente implementato e mantenuto; la vera efficacia del software CRM dipende da una serie di aspetti, sia puramente tecnici (funzionalità e facilità di utilizzo), sia prettamente socio- organizzativi.

È necessario che l’ecosistema all’interno del quale l’organizzazione si trova sia effettivamente propenso all’utilizzo di questa tecnologia e che lo accolga in modo tale da poterne sfruttare tutte le sue potenzialità; per essere più precisi, risulta opportuno che le risorse all’interno dell’azienda vengano organizzate in funzione delle varie aree e fasi del processo di CRM e che conoscano alla perfezione i software ed i modelli tecnologici che vengano a loro proposti.

Un importante studio condotto da Robert Grady e Hewlett-Packard nel 1987, ci ha condotto ad una metodologia per valutare l’efficacia che si basa su cinque pilastri fondamentali:

²⁵ L’email marketing è una strategia di marketing diretto che utilizza la posta elettronica per inviare messaggi commerciali, informativi o promozionali a un pubblico mirato. È uno degli strumenti più efficaci per acquisire nuovi clienti, fidelizzare quelli esistenti e aumentare le vendite, garantendo un elevato ritorno sull’investimento

- **Functionality:** la funzione del modello deve essere chiara l'intero organigramma aziendale: il modello segue una logica top – down, dove si iniziano ad analizzare le macro-funzionalità da svolgere, fino ad arrivare a quelle di dettaglio come per esempio: gestione vendite > gestione opportunità/trattative > dettaglio dell'opportunità/trattativa (specificità dell'oggetto della trattativa, del cliente, l'importo, strategia di vendita ecc.)
- **Usability:** il software deve essere percepito dagli utenti come un'esemplificazione del proprio lavoro, in grado di renderlo più rapido ed accurato e che, allo stesso tempo, possa essere semplice ed intuitivo da utilizzare.
- **Reliability:** pilastro fondamentale per valutare una corretta implementazione di un software di CRM è la sua robustezza. Il sistema deve essere periodicamente e costantemente mantenuto al fine di garantire la massima affidabilità nella gestione del dato grezzo. Ad esempio, uno storico problema delle versioni embrionali dei software consisteva nella mancata eliminazione dei dati duplicati che rendevano fuorvianti le ricerche effettuate su un determinato campione.
- **Performance:** un buon sistema CRM che si rispetti, deve poter garantire una velocità di raccolta e risposta coerente con le necessità del business, sia che si lavori in cloud²⁶, sia su un'applicazione installata sul proprio data center.
- **Serviceability:** questo termine di per sé, racchiude molteplici significati, tra cui si citano per comprenderne l'esposizione: la facilità di installazione, configurazione, customizzazione e strumenti di amministrazione del problema come, ad esempio, la sicurezza e disponibilità di aggiornamenti continui.

²⁶ Servizi accessibili non solamente da un device specifico fisso, ma anche da remoto attraverso un'archiviazione effettuata online.

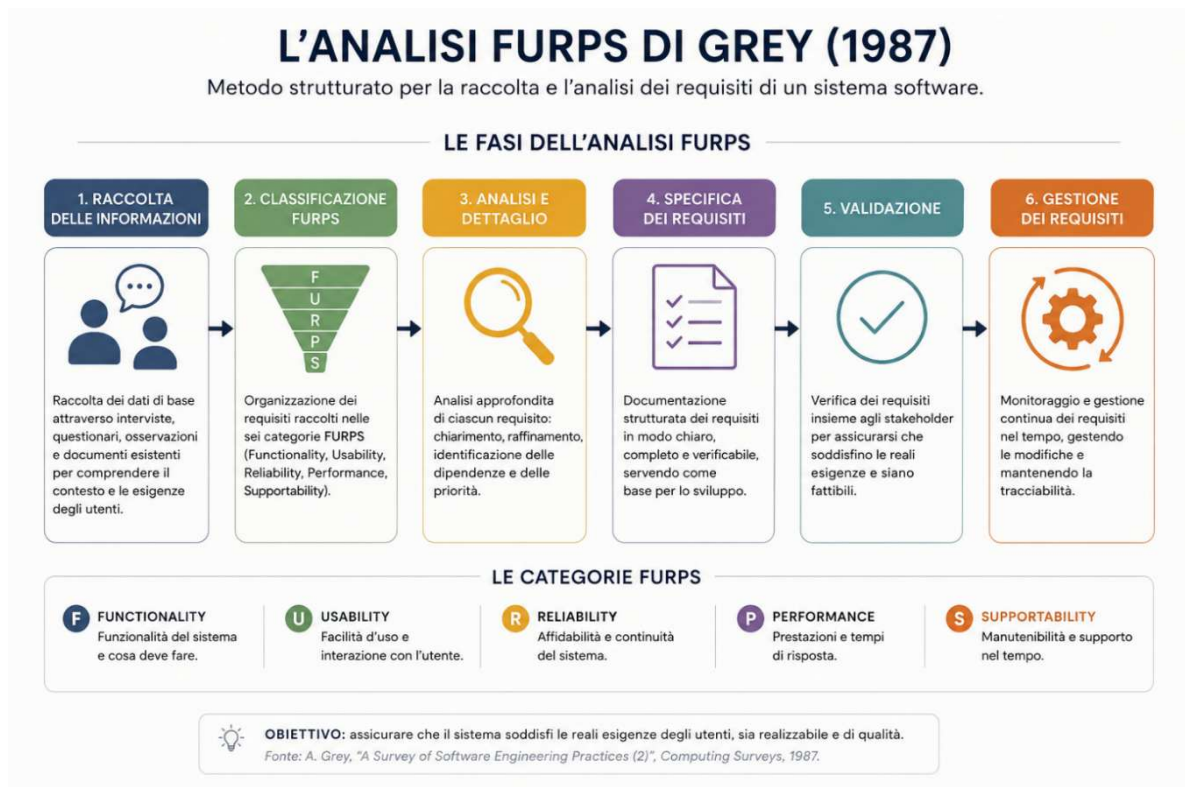


Figura 5: L'analisi FURPS

I requisiti essenziali sopracitati non occorrono a creare valore se non inseriti all'interno di un'opportuna pianificazione che ne possa mettere in mostra le proprie qualità; l'analisi Furps si basa su una sequenza di azioni ben definite.

La prima fase di questo processo è quella che riguarda la raccolta delle informazioni attraverso interviste e questionari che vengono sottoposte agli utenti per capire le loro effettive necessità e definisce la base dello studio da sottoporre. Comprendere a pieno il contesto all'interno del quale l'organizzazione è inserita risulta fondamentale per lo sviluppo degli step successivi.

Una volta aver definito le linee guida, è importante andare ad inserire nel dettaglio i cinque pilastri dell'analisi per comprendere come essi si plasmino alle esigenze del pubblico al quale ci stiamo riferendo. È proprio da questo step che si potrà evincere quanto l'analisi che

stiamo conducendo possa essere o meno efficace sulla base del grado di affinità che i pilastri hanno sul campione degli utenti presi a riferimento.

Successivamente, si compie un'analisi dettagliata del singolo pilastro per definire le priorità da poter seguire e le strategie da attuare per ogni singolo utente, in linea con il cluster di importanza e lo sviluppo dell'output.

Nella quarta fase, occorre elaborare un report scritto dove si traggono le conseguenze degli studi citati nelle fasi precedenti. Questo elaborato sarà poi seguito fedelmente dagli operatori e dai software dell'impresa, fungendo da mantra per l'ottenimento dell'effettivo valore aggiunto.

La quinta fase del processo risulta essere necessaria soprattutto per le architetture del CRM collaborativo dove occorre un costante monitoraggio ed un attento confronto con gli altri stakeholders aziendali per validare la strategia e verificarne la sua fattibilità.

L'ultimo step in ordine processuale è quello che comprende il costante monitoraggio dei risultati ottenuti e la tracciabilità degli eventuali progressi. Mantenere costantemente sotto controllo la strategia di CRM è fondamentale per capire ove occorra intervenire per renderla ancora più efficace.

2.2: IL CONCETTO DI RELAZIONE

Al fine di comprendere al meglio il concetto di Customer Relationship Management, occorre definire in maniera esaustiva una variabile fondamentale di questo sistema: il grado di relazione con il cliente.

Quando si parla di relazione, non si può pensare di racchiuderla semplicemente all'interno della mera trattativa di vendita; La relazione con il cliente è l'insieme delle interazioni, comunicazioni ed esperienze che un'azienda instaura con il proprio pubblico ed è da considerarsi come una "forma di vita" da dover allevare.

Infatti, essa nasce dal momento in cui intercettiamo il cliente per la prima volta, ad esempio attraverso una sua spontanea visita nel punto vendita, piuttosto che una chiamata da parte del call center, o ancora riferibile ad un contatto avuto via social o nel nostro sito aziendale.

Il CRM aiuta l'organizzazione nel coltivare questa relazione attraverso la conoscenza di chi ci troviamo di fronte, dei suoi interessi, delle sue esigenze e delle sue abitudini.

Mantenere o sviluppare le relazioni di scambio al fine di accrescere il successo e il valore dell'impresa richiede necessariamente la comprensione profonda dei campi di generazione del cliente.

Un supporto importante a supporto di tale tesi, ci viene donato da Wolfgang Ulaga che nel 2003 ha condotto uno studio che poneva l'accento su quali possano essere i drivers che creano valore per il consumatore:

- Prezzo del prodotto/servizio: risulta di certo la variabile per eccellenza che condiziona inevitabilmente il comportamento di acquisto di un cliente

- Qualità del prodotto: per un output di qualità, il cliente è disposto a compiere un sacrificio in termini economici per poterne beneficiare. Il cardine di questo driver è la corretta comunicazione del valore aggiunto apportato dal prodotto/servizio che possa essere effettivamente percepito dal cliente e che possa giustificare l'eventuale prezzo al di sopra delle sue aspettative.
- Performance di ottenimento: un output che viene spedito/consegnato/erogato in maniera rapida si traduce nel cliente in una leva positiva d'acquisto che innesci un sentimento di affidabilità nei confronti dell'impresa
- Livello di interazioni personali: la relazione gioca un ruolo fondamentale all'interno di questo driver; infatti, la maggior parte degli utenti tende ad acquistare output da soggetti con cui si sono già interfacciati ed hanno avuto un precedente contatto. Occorre pertanto curare al dettaglio la comunicazione che avviene nei confronti del pubblico e la cosiddetta first impression²⁷ per far sì che questa variabile giochi a nostro favore.
- Livello di servizio: i servizi accessori o complementari che vengono venduti assieme al prodotto/servizio giocano un ruolo fondamentale; pensiamo ad esempio ai servizi di assistenza, piuttosto che al post-vendita, o ancora alla sicurezza data da una garanzia sul prodotto.
- Time to market: la capacità da parte dell'impresa di generare in breve tempo servizi o prodotti sempre più all'avanguardia migliorerà la fidelizzazione della clientela battendo sul tempo i competitors.

²⁷ Primo sentiment che il cliente prova nei confronti di colui con il quale si interfaccia e, di riflesso, dell'azienda che esso rappresenta

2.2.1: LE PERFORMANCE DI RELAZIONE

Lo studio ed i modelli utilizzati per coltivare la relazione con il cliente da parte di un'organizzazione, non può pretendere la nascita di rapporti omogenei con tutto il pubblico con cui l'impresa si interfaccia quotidianamente. Per l'appunto, nasceranno relazioni più o meno "intime" con determinati clienti piuttosto che con altri. Ciò necessiterà inevitabilmente di diverse tipologie di approccio, sulla base di quale utente ci troviamo davanti. Tutto ciò, può essere racchiuso all'interno della definizione di performance delle relazioni con i clienti: occorre verificare quali siano le relazioni che risultino maggiormente profittevoli per il bilancio dell'azienda.

La sfida riguarda il creare dei modelli utili al fine di misurare i costi, margini e profitti della relazione di business e soprattutto delle relative interdipendenze. Mentre per quanto riguarda i profitti generati l'analisi risulta più semplice (fatturazione di ogni singolo cliente che ha acquistato un nostro prodotto/servizio), i costi sono più difficile da attribuire e per questo risulta opportuno predisporre adeguati strumenti in grado di allocare i costi alle specifiche relazioni.

A tal proposito, risulta necessario citare un importante studio prodotto da due ricercatori in campo di Marketing, ovvero Lind e Stromsten. Essi hanno individuato quattro metodi alternativi per la misurazione del valore generato da una relazione di business:

1. Analisi della profittabilità del segmento della clientela: secondo questo approccio, occorre suddividere il pubblico secondo più segmenti che differiscono per caratteristiche come: comportamento d'acquisto, posizione geografica, e altre dimensioni che

permettano una netta differenziazione in termini di risorse spese per un gruppo piuttosto che un altro.

2. Analisi della profittabilità annuale del cliente: si prende come punto di riferimento un lasso temporale ben preciso e si calcola l'effettiva profittabilità di ogni cliente in relazione al guadagno che ha portato nello stesso periodo.
3. Analisi della profittabilità nell'intero ciclo di vita del cliente: secondo questo metodo, si oltrepassa il limite temporale posto nell'analisi vista in precedenza e si prende come riferimento l'intero rapporto che il cliente ha instaurato con una determinata organizzazione.
4. Analisi del valore del cliente: questo indicatore sarà la risultante del valore attuale del cliente, scontato dei cash flow²⁸ generati nel suo ciclo di vita e dei futuri flussi di cassa derivanti in maniera indiretta dalla stessa relazione (nuove relazioni fornite dal consumatore o collaborazioni di sviluppo congiunto di nuovi prodotti).

L'osservazione delle performance di relazione è una variabile chiave del sistema di CRM che ci suggerisce un concetto fondamentale e per nulla scontato: non occorre solamente creare una quantità di relazioni sconfinite per poter portare nuovo valore aggiunto all'impresa, ma è necessario costruire con il pubblico delle relazioni di qualità che garantiscano nel lungo termine un ecosistema produttore-consumatore sostenibile economicamente e che permetta di raggiungere gli obiettivi che la stessa azienda si è prefissata. In parole povere, non si deve incappare nell'errore di coltivare relazioni che si traducano in mere "perdite di tempo" e che costituiscano pesi economici in bilancio.

²⁸Il cash flow, tradotto in italiano come *flusso di cassa*, è la differenza tra le entrate e le uscite di denaro liquido in un determinato periodo. È l'indicatore fondamentale che misura la liquidità effettiva dell'azienda e la sua capacità di far fronte agli impegni quotidiani

3: LA CONSULENZA FINANZIARIA

Possiamo definire la consulenza finanziaria come un servizio professionale di assistenza finanziaria che offre aiuto a privati ed alle aziende a raggiungere i propri obiettivi e gestire il proprio patrimonio. Attraverso un'analisi personalizzata del profilo di rischio e dell'orizzonte temporale, il professionista elabora strategie di investimento, tutela del capitale e pianificazione finanziaria.

Come si può intuire dalla descrizione citata poc'anzi, la consulenza finanziaria rappresenta solo la punta dell'iceberg del servizio di CRM in un istituto bancario. Essa si mostra come un aiuto che viene somministrato da un esperto in materia per curare le casse del suo assistito.

Altra tematica centrale è la personalizzazione: non esiste un'efficace consulenza finanziaria che non passi prima da un'estrema conoscenza del cliente.

Infatti, è di fondamentale importanza comprendere le esigenze della persona che si trova dinanzi al consulente, sapere cosa si aspetta di poter trovare negli scenari breve, medio e lungo periodo e imparare a conoscere le sue abitudini e la sua propensione al rischio di mercato.

3.1: L'EVOLUZIONE DELLA CONSULENZA FINANZIARIA

La consulenza finanziaria di oggi affonda le sue radici in millenni di storia, ma è solo negli ultimi decenni che è diventata una professione regolamentata, strategica e centrale nel panorama economico.

Dai ruoli antichi legati alla gestione del denaro, al credito e al supporto fiduciario nella cura delle risorse economiche si è sviluppato, nel corso dei secoli, un mestiere che oggi richiede competenze tecniche, rigore normativo e responsabilità etica.

Già nell'antichità possiamo trovare le testimonianze dei primi servizi pseudo consulenziali: in Mesopotamia i templi offrivano delle strutture proto – bancarie e coloro che vi prestavano servizio, davano indicazione su come gestire le risorse che venivano raccolte all'interno di questo grande bacino.

Nell'antica Roma, gli “argentarii²⁹” si occupavano dell'attività di gestione del credito, mentre i “negotiatores” ed i “mercatores³⁰” fungevano da commercianti di alto rango ed elargivano finanziamenti per le campagne militari.

Durante il medioevo, grazie all'avvento delle banche private e delle grandi famiglie bancarie, si assiste alla nascita di fiduciari ed amministratori esperti nel tutelare e far crescere i risparmi personali. Durante questo periodo si divulgano per la prima volta al pubblico i primi testi che pongono l'attenzione sui principi di buona gestione economico-finanziaria.

²⁹ Il termine *argentarius* (plurale *argentarii*) è un sostantivo latino che indicava principalmente il banchiere o il cambiavalute nell'antica Roma. Per estensione, ha poi assunto il significato di argentiere o di professionista legato al commercio dell'argento

³⁰ I *negotiatores* erano i uomini d'affari e commercianti dell'antica Roma, che gestivano grandi flussi di denaro, prestiti e scambi nell'impero. A differenza dei *mercatores* (mercanti al dettaglio), operavano su larga scala e spesso fungevano da agenti finanziari o prestatori di denaro

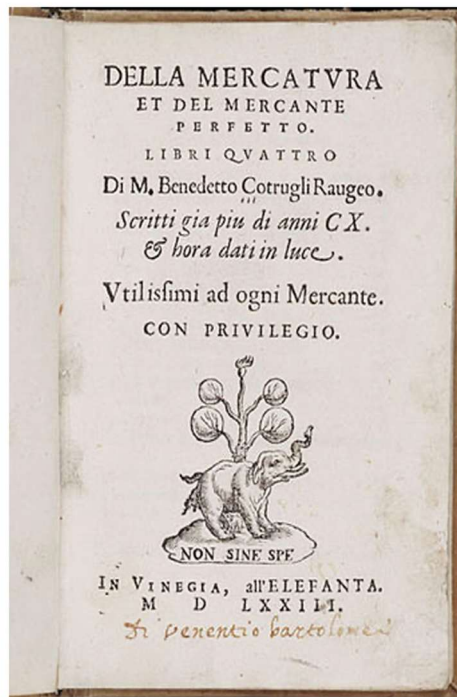


Figura 6: Uno dei primi testi sulla gestione economica ad opera di B. Cotrugli

Tra il XVII ed il XVIII secolo, iniziano pian piano ad affermarsi figure economiche più simili al concetto di consulenti finanziaria grazie all'espansione delle borse e delle prime compagnie per azioni. Il pubblico necessitava di una figura che consigliasse come poter investire il proprio denaro per non sperperarlo, data l'incessante propensione al gioco di borsa e all'investimento sulle nuove aziende inseritesi nel mercato.

3.1.2: DAGLI AGENTI DI CAMBIO AI PROMOTORI FINANZIARI

Un mercato sempre più turbolento e con sempre più input d'investimento del denaro, ha bisogno necessariamente di figure che sappiano specializzarsi nella gestione delle risorse da allocare e che comprendano e prevedano l'andamento dei mercati e delle tendenze geopolitiche.

Nel 1808 in Italia, nasce formalmente la figura dell'agente di cambio: questi operatori erano direttamente investiti di tale carica dallo Stato ed erano autorizzati a negoziare in prima persona titoli per conto dei clienti presso le borse valori.

Essi avevano, in parte, lo stesso ruolo che ad oggi viene giocato da un istituto bancario, ovvero si occupano della raccolta delle risorse dal pubblico e del suo successivo investimento nel mercato. Si instaura per la prima volta nella storia, una relazione di fiducia tra il risparmiatore ed una figura ben precisa a cui egli affida gran parte della sua ricchezza in un'ottica di guadagno nel lungo periodo.

Ad oggi gli agenti di cambio sono stati ampiamente sostituiti sia da una parte, dagli istituti bancaria, sia dall'altra da parte di SIM (Società di Intermediazione Mobiliare)³¹ specializzate nella funzione di investimento.

³¹ Una Società di Intermediazione Mobiliare (SIM) è un'impresa di investimento autorizzata a prestare servizi finanziari ai risparmiatori. A differenza delle banche, le SIM non concedono prestiti, ma si concentrano esclusivamente sull'acquisto, la vendita e la gestione di titoli e prodotti finanziari per conto dei clienti



Figura 7: Gli agenti di cambio.

Questa figura è rimasta centrale fino al tardo Novecento, quando l'evoluzione dei mercati e la diversificazione degli strumenti di risparmio hanno imposto nuovi modelli di intermediazione.

Nel 1991 nasce la figura del promotore finanziario; per comprendere a pieno le sue funzioni si propone di metterlo a confronto con l'agente di cambio.

La prima sostanziale differenza sta nel fatto che, mentre l'agente di commercio cerca sul mercato il miglior titolo azionario su cui investire le proprie risorse, il promotore finanziario propone e colloca servizi, fondi ed investimenti della banca o istituto del quale è mandatario.

Dietro questo concetto si cela anche la seconda differenza che risiede nel fatto che il promotore si qualifica come esperto che agisce nell'interesse dell'azienda che lo remunera essendo dunque legato contrattualmente a tale entità. L'agente di cambio, viceversa, è un mediatore puro e può scegliere un catalogo di prodotti molto più eterogeneo.

3.1.3: IL RICONOSCIMENTO NORMATIVO

Un passaggio fondamentale nella storia della consulenza finanziaria, infatti, è rappresentato dall'approvazione del Testo Unico della Finanza (TUF, 1998), che ha codificato l'attività di consulenza come servizio di investimento distinto e autonomo.

Finalmente, il servizio di consulenza finanziaria viene riconosciuto a livello normativo e gli stessi esperti posseggono ora un proprio “codice” per poter operare come entità normativamente riconosciuta.

Il quadro normativo all'interno del quale vengono inseriti dona loro una serie di diritti inviolabili, ma anche d'altro canto, una altrettanta varietà di doveri da dover rispettare e al quale devono inevitabilmente sottostare.

A livello europeo, la direttiva MiFID I del 2004, recepita in Italia nel 2007, ha introdotto criteri uniformi in materia di trasparenza, adeguatezza e obblighi informativi, ponendo le basi per un servizio realmente centrato sul profilo e sugli obiettivi del cliente. Questo lascia spazio a diverse interpretazioni: da un lato, possiamo osservare la cura con la quale la legislatura pone le linee guida per una corretta esposizione e offerta del servizio di consulenza finanziaria mentre dall'altro, possiamo osservare la logica customer-centric della direttiva che propende sempre più verso una tutela del consumatore intesa come parte debole contrattuale e che deve essere in ogni momento difesa dalla normativa per non ledere i propri interessi.

Con la successiva MiFID II e il decreto legislativo 129/2017, si è compiuto il riconoscimento della consulenza indipendente fee-only³², remunerata esclusivamente a parcella. Con questa appendice, risulta chiaro il fine della normativa, che ancora una volta gioca a favore del consumatore; l'obiettivo è quello di spingere il professionista a compiere un lavoro efficace ed onesto che lo remunererà solo ed esclusivamente nel momento in cui si finalizzi la trattativa con il consumatore una volta avergli delineato le prospettive degli investimenti e le aspettative che da essi ci si può aspettare, sulla base della sua propensione al rischio e delle sue direttive.

Dal 2018, l'albo unico gestito dall'OCF disciplina tre categorie professionali: consulenti abilitati all'offerta fuori sede, autonomi e società di consulenza secondo criteri rigorosi di onorabilità, competenza e aggiornamento continuo.

I consulenti abilitati all'offerta fuori sede sono coloro che rendono conto ad una specifica società o ad un istituto bancario e che svolgono la loro mansione non solamente all'interno del proprio spazio fisico di vendita (il punto vendita o la filiale bancaria), ma che possono estendere il proprio raggio d'azione al di fuori concludendo trattative anche comodamente a casa del proprio cliente ad esempio.

I consulenti autonomi, viceversa, sono coloro che possono disporre di un catalogo di prodotti assai più ampio, non dovendo rendere conto a nessuna società ai fini della vendita, ma potendo svolgere le proprie mansioni solamente rendendo conto a sé stessi e non facendo capo a nessuna entità che gioca un ruolo dietro le quinte.

³² Il termine "fee only" (letteralmente "solo a parcella") indica un modello di remunerazione della consulenza finanziaria in cui il professionista è pagato esclusivamente dal cliente tramite un compenso chiaro e trasparente. Il consulente non percepisce alcuna provvigione, incentivo o retrocessione sulle vendite di prodotti finanziari.

Infine, le società di consulenza sono degli istituti riconosciuti che si avvalgono di una serie di esperti di mercato che soddisfano le esigenze della propria clientela prediligendo la vendita di strumenti finanziari di altrettante società ed istituti con le quali collaborano.



Figura 8: Manuale del T.U.F. edizione 2020

3.1.4: L'EVOLUZIONE DEL SERVIZIO DI CONSULENZA

Parallelamente all'evoluzione normativa, la professione si è trasformata profondamente sul piano operativo.

Il passaggio da una logica orientata alla vendita a un approccio basato sulla pianificazione ha rappresentato una svolta radicale.

Il consulente finanziario è oggi chiamato ad accompagnare il cliente nella definizione e realizzazione dei propri obiettivi di vita, attraverso una gestione coerente del portafoglio, una valutazione accurata del rischio e un monitoraggio continuo.

Le competenze richieste includono non solo la conoscenza dei mercati e degli strumenti, ma anche la capacità di comunicare con efficacia, costruire fiducia e gestire le emozioni finanziarie.

Nel dettaglio, mentre prima la logica di consulenza mirava soprattutto ad una vendita di semplici titoli azionari sacrificando il 100% delle proprie risorse all'investimento finanziario, oggi il consulente si è evoluto e si è passati all'offerta di un servizio olistico di pianificazione patrimoniale.

Il consulente è diventato un "life planner" che non concentra i suoi sforzi e le sue abilità solo ed esclusivamente in ambito finanziario, ma espande la sua conoscenza del mercato anche sotto un punto di vista patrimoniale ed immobiliare così da curare tutti gli aspetti della vita di un cliente non limitandosi solamente alla compravendita di meri titoli azionari.

Per di più, il consulente ad oggi non prende in considerazione solamente la compravendita definita con il termine di “overnight³³” ma è orientato ad un servizio di lungo termine: riesce a cogliere anche l’aspetto generazionale che comprende il chiedersi cosa il cliente che abbiamo davanti potrà lasciare ai suoi figli.

Di qui, ne consegue una consulenza che mira a curare tutti gli aspetti della vita di una persona: bisogni di investimento, patrimoniali ed immobiliari.

L’avvento dell’era digitale ha posto la consulenza finanziaria su un altro livello, più schematica, precisa ed efficace. Ci si è avvalso di numerosi software che possiamo racchiudere all’interno del termine di Robo-Advisor, e consistono nel creare una serie di algoritmi che hanno introdotto una modalità scalabile e accessibile di gestione finanziaria, particolarmente diffusa tra i clienti più giovani o con patrimoni più contenuti.

Detto questo, rimane il fatto che ancora oggi l’essere umano risulta insostituibile: la relazione con il proprio consulente finanziario rimane ancora la chiave di volta centrale della consulenza stessa. Fidarsi di una persona, potersi interfacciare fisicamente con un consulente è, e sarà ancora per molto tempo, il driver di valore più potente che determinerà l’acquisto o meno di un servizio offerto durante la negoziazione.

Inoltre, questi “cervelli digitali” non riescono ancora a decifrare quelle che sono le decisioni irrazionali dell’essere umano che viene mosso da sfumature emotive, illogiche, cariche di ansia e paure e che un software di intelligenza digitale non potrà mai capire o prevedere.

³³ Il termine inglese overnight (letteralmente "durante la notte") viene utilizzato principalmente in ambito finanziario ed economico per indicare operazioni, investimenti o tassi di interesse a brevissimo termine, che iniziano alla chiusura della borsa e si concludono alla sua riapertura il giorno lavorativo successivo.

Essi, dunque, potranno delineare le linee guida di un investimento, ma sarà poi sempre l'operatore umano a captare la vera esigenza ed a offrire al cliente il prodotto giusto, al momento giusto.

Per tutti coloro che temono di essere nel breve tempo sostituiti da software di intelligenza artificiale, mi sento di dire che non è ancora arrivata l'ora di lasciar spazio alla tecnologia perché questo è rimasto uno dei pochi servizi in cui ancora la relazione con il cliente gioca un ruolo fondamentale che non potrà mai essere sostituito da un apatico computer.

3.2: IL CONSULENTE FINANZIARIO

Una volta aver definito quelli che sono i tratti principali della consulenza finanziaria, è importante porre il focus su colui che mette in atto tale servizio: il consulente finanziario.

Possiamo definire con il termine di consulente finanziario la figura che assiste i clienti nella gestione del patrimonio e nella pianificazione delle strategie di investimento attraverso un'accurata analisi del contesto economico coordinata col l'esigenza e l'obiettivo del consumatore proponendo la compravendita di adeguati strumenti finanziari in un'ottica di lungo termine.

Il profilo professionale del consulente moderno è definito da una combinazione di preparazione tecnica, aggiornamento normativo e capacità relazionale. In un contesto in continua evoluzione, la formazione permanente e l'etica professionale rappresentano i pilastri su cui costruire un servizio di qualità. Egli deve poter essere al contempo: uno stratega, un ricercatore in continua evoluzione ed aggiornamento in temi di mercato e

fiscalità e, soprattutto, un educatore in grado di saper coltivare la relazione con i propri clienti e sapersi guadagnare la loro fiducia.

Non si dimentichi però, che prima di tutto la figura del consulente finanziario è assimilabile a quella di un venditore in senso lato e ad oggi occorre acquisire tutta una serie di caratteristiche che lo contraddistinguono: la teoria impone una serie di soft skills³⁴ che un venditore deve possedere per poter svolgere in maniera efficace il proprio lavoro:

- Capacità di adattamento
- Ascolto
- Comprensione delle reali esigenze del cliente
- Percezione dei rischi
- Soluzione dei conflitti
- Comunicazione del valore

Nessuna di queste abilità crea valore aggiunto se il professionista di riferimento non sviluppi in contemporanea anche una serie di competenza, quali: una conoscenza tecnica dei prodotti da poter offrire al mercato e dei competitors con i quali entra forzatamente in conflitto, delle capacità personali che possano ovviare a determinati ostacoli (conflitti con il cliente, analisi di mercato, problem solving, creatività, flessibilità di offerta) e per ultimo, capacità relazionali che permettano di instaurare un rapporto basato sulla fiducia nei confronti del pubblico con il quale si interfaccia.

Nello specifico, per quanto riguarda l'ascolto del cliente, la teoria individua tre diversi livelli di ascolto.

³⁴ Le soft skills (o competenze trasversali) sono le abilità relazionali, comunicative e comportamentali di un individuo. Riguardano "come" svolgi un compito e ti relazioni con gli altri. Si contrappongono alle *hard skills*, che sono invece le conoscenze tecniche e professionali.

L'ascolto di primo livello è quello secondo cui la controparte è in grado di recepire solo dei frammenti del discorso da cui non si possono trarre conclusioni determinanti sul cliente.

L'ascolto di secondo livello è una metodologia di approccio che si basa sull'ascolto delle informazioni chiave del cliente, senza però un'effettiva reazione da parte del consulente; ci sono lacune in termini di coinvolgimento e di interesse del professionista nei confronti del consumatore.

Infine, l'ascolto di terzo livello è quello che porta un effettivo valore aggiunto alla consulenza: si sostanzia nell'ascoltare, lasciar parlare il cliente, coinvolgerlo e attraverso il suo racconto, il suo passato e le sue esperienze saper reagire proponendo una gamma di prodotti/servizi che possano esaudire i suoi desideri espressi o (e da qui si evince la bravura del professionista) inespressi.

In particolare, per quanto riguarda la categoria dei bisogni inespressi, un ruolo fondamentale viene giocato dalla teoria del “non detto”; è importante che durante la fase della conoscenza del cliente, il venditore sia in grado di captare quelli che sono i segnali non verbali che lo stesso indirettamente ci trasmette. Ad esempio, il body language è uno di questi: osservare come reagisce il cliente quando “tocchiamo con mano” determinate tematiche ci potrebbe dare numerosi indizi sulla sua opinione al riguardo (si pensi ad un cenno con il capo, sbuffare, annuire, alzare gli occhi) e il consulente deve poter saperli fare suoi per indirizzare la conversazione sugli argomenti che possono realmente far presa.

Saper gestire e comprendere tutte le variabili connesse alla comunicazione verbale e non rappresenterà un vantaggio a favore del venditore e saper leggere i messaggi inviati in modo inconscio aiuterà a comprendere il reale interesse e le effettive intenzioni del compratore.

Una volta aver approfondito il tema delle skills di un abile consulente, occorre per contro, comprendere quali sono le criticità da cui tenerci ben distanti per non rischiare che la consulenza diventi noiosa e sfoci nell'essere un'inutile perdita di tempo e risorse.

La teoria ha fornito dei tratti fondamentali che rappresentano potenziali errore che un consulente potrebbe commettere in fase di consulenza:

- Evitare di condurre la chiacchierata di vendita: è importante che in una prima fase si cerchi di conoscere il cliente attraverso uno schema comunicativo “leggero” anche per metterlo a suo agio, ma successivamente occorre riprendere in mano la conversazione ponendo il focus sul reale obiettivo: la vendita.
- Evitare incomprensioni: è necessario che il cliente termini la consulenza avendo compreso il concetto che il consulente cerca di spiegare per evitare incomprensioni che possano farlo tentennare al momento della conclusione
- Evitare superficialità: la conoscenza del cliente è una tematica fondamentale e il venditore non può permettersi di lesinare sulla richiesta di informazioni personali. In maniera distaccata ed educata il consulente deve poter conoscere i tratti essenziali della vita del consumatore per poter ragionare sulla strategia da attuare.
- Evitare insicurezze: come citato poc'anzi una delle skills delle consulenze deve poter essere quella della gestione delle obiezioni e dei chiarimenti. Un'adeguata preparazione sui prodotti/servizi dell'azienda, insieme al mantenimento del “pugno duro” sulla conversazione può aiutare il consulente a mostrarsi come una figura autoritaria che sa il fatto suo e conosce a menadito gli output da offrire sul mercato.

Sulla base di quanto detto finora, è necessario rammentare che non tutti i venditori sono omogenei nelle loro modalità di interfacciarsi al pubblico, ma ognuno si distingue dall'altro

per determinate sfumature che derivano da variabili eterogenee come: carattere del consulente, metodologia d'approccio, esperienze pregresse, modus operandi.

La teoria ha racchiuso i vari “stili” di venditori in due macrocategorie utilizzando come variabili le modalità di consulente e i loro obiettivi.

I Business Developer sono coloro che vengono considerati altamente proattivi nella ricerca di nuovi clienti, instaurando relazioni fugaci non mirate al lungo periodo, ma concentrati nella ricerca di sempre più nuove opportunità di business; essi prendono il nome di “hunters”.

I Business manager sono coloro che, per contro, mirano ad instaurare relazioni maggiormente di qualità coltivando la relazione con il cliente e curandone ogni minimo aspetto al fine di poterla far perdurare nel lungo periodo; essi prendono il nome di “farmers”.

3.3: TECNICHE DI NEGOZIAZIONE

Prima di descrivere quali possano essere le varie tecniche ed i vari approcci alla trattativa da utilizzare con il cliente di riferimento, risulta necessario analizzare che cosa significa con il termine di negoziazione.

La negoziazione rappresenta un processo mediante il quale almeno due parti aventi percezioni, bisogni e motivazioni diverse, cercano di raggiungere un accordo rispetto a punti di interesse reciproci; una delle parti formula una proposta e l'altra la valuta, modificando, rilanciando o accettando quanto è stato proposto.

Una fase fondamentale della trattativa con il cliente è sicuramente la prima, ovvero l'approccio che si instaura con lo stesso.

Un approccio di vendita consulenziale può aiutare il cliente a risolvere i propri dilemmi ed infatti risulta molto utile in contesti in cui si ha una vasta gamma di prodotti tra cui poter scegliere o il cliente entra in un processo di acquisto complesso o ancora, se si ha l'obiettivo di instaurare con esso un rapporto di lungo termine.

Secondo la teoria, gli approcci negoziali si distinguono in tre tipologie ben distinte:

- Analitico: si palesa quando le controparti collaborano per scegliere la soluzione e soddisfare entrambe le esigenze reciproche.
- Cooperativo: ricerca della conclusione della trattativa attraverso il raggiungimento di un compromesso.
- Competitivo: il cliente diventa un avversario ed una delle due parti prevarrà sull'altra ponendo le proprie condizioni, senza la speranza di poter giungere a compromessi.

L'approccio alla negoziazione è uno degli step più importanti perché porrà le basi del "tono" della consulenza e del carattere del consulente nei confronti del proprio assistito. Anche in questo caso, l'approccio dovrà necessariamente succedere ad una fase di studio e analisi delle caratteristiche e dei bisogni del cliente per poter improntare la negoziazione a proprio favore.

Ponendo il focus ora sulle varie tipologie di tecniche di negoziazione, la teoria ha individuato differenti tecniche che posso far leva sul consumatore e portare la trattativa dalla nostra parte:

- Persuasione: ad oggi sicuramente una delle tecniche più utilizzate, si sostanzia nella capacità di poter persuadere il cliente ponendo il focus sulle caratteristiche ammalianti del nostro prodotto/servizio per cercare di portare a termine positivamente la trattativa.

- Direttive post-vendita: in questo caso, il venditore dà per conclusa la trattativa e si focalizza nei servizi di post-vendita per accentuarne l'utilità e comunicare al cliente la fidelizzazione³⁵ che ne deriva da questi servizi
- Docile: il venditore offre al cliente la possibilità di poter provare il prodotto/servizio al fine di stimolare un forte interesse, tale da favorire la conclusione della trattativa.
- L'alternativa: nel presentare un'offerta il venditore propone due varianti di prodotto. In questo caso si spinge il cliente a riflettere fra le due alternative, non tanto a pensare sull'accettare o meno la trattativa.
- Non accettare mai la prima offerta: tenere sempre a mente che si può pretendere ed ottenere di più, c'è sempre del margine per poter concedere condizioni più vantaggiose al cliente.
- Evitare lo scontro: durante un approccio negoziale, risulta fondamentale non arrivare mai al conflitto con la controparte. L'errore che può essere compiuto sarebbe quello di "tirare troppo la corda" e rischiare che la trattativa si interrompa.
- Il venditore riluttante: talvolta, la condizione del venditore lo pone in una posizione di svantaggio nella trattativa, perché si crea un meccanismo nella mente del cliente che lo spinge a pensare che si debba vendere qualcosa a tutti i costi. Occorre in questo caso, distendere la conversazione e portarla ad un livello meno commerciale per far sentire a proprio agio la controparte.

³⁵ Un cliente fidelizzato è un consumatore che sceglie in modo consapevole e continuativo i prodotti o i servizi di una specifica azienda, preferendola alla concorrenza. La fidelizzazione (o loyalty) si basa sulla fiducia e sulla soddisfazione, trasformando un acquirente occasionale in un cliente abituale.

- La morsa: secondo questa tecnica, si spinge indirettamente il cliente a fare sempre di più per arrivare alla conclusione riuscendo ad offrirgli il prodotto/servizio top di gamma con l'idea di avergli fatto guadagnare valore in termini di qualità dell'output offerto.

Indipendentemente dalle tecniche di negoziazione offerte dalla teoria, la trattativa con la controparte può essere definita come una vera e propria “arte” mossa da variabili emotive, capacità conoscitive del cliente e del prodotto, alternative commerciali e confronto con i competitors.

Per poter diventare abili venditori e poter maneggiare con efficacia questa fattispecie artistica risulta di fondamentale importanza praticarla quotidianamente e “rubare con l'occhio” le tecniche che vengono offerte da venditori che hanno maggiore esperienza in materia, cavalcando l'onda emotiva della controparte, imparando a conoscere le sue abitudini di acquisto, le sue emozioni e riuscendo nell'intento di poter vincere ed oltrepassare le sue paure.

Per poter fare ciò è opportuno possedere le caratteristiche socio-emotive di cui si è discusso all'inizio del capitolo.

4: IL CASO BUDDYBANK FOR UNICREDIT



Data l'esigenza di una banca sempre più "smart"³⁶ da parte della clientela, Unicredit decide di mettere a disposizione della community Buddybank.

Il progetto Buddybank viene reso disponibile al pubblico ufficialmente il primo Gennaio 2017 e diviene il primo esempio di banca completamente digitale in Europa con lo scopo di rendere a portata di "click" una funzione di intermediazione creditizia di filiale ormai resa obsoleta dalla travolgente ondata di digitalizzazione che ha travolto l'intero settore.

Unicredit stanZIA per il progetto "banca digitale" un investimento di oltre 50 milioni di euro, con lo scopo di raggiungere un target di 1 milione di clienti in Italia in 5 anni, e il pareggio operativo previsto al terzo anno con 300.000 clienti (fonte: glistatigenerali)

Lo scopo di tale progetto è quello di rendere disponibile alla clientela un servizio bancario attivo h24 sette giorni su sette grazie ad una rete molto efficiente di chatbot che permettono di rispondere ad ogni quesito durante tutto l'arco della giornata.

³⁶ Nel settore bancario, il termine "smart" (dall'inglese intelligente o furbo) indica l'adozione di tecnologie digitali, flessibilità e intelligenza artificiale per offrire servizi più rapidi, snelli e accessibili in totale autonomia

Inoltre, vengono snelliti numerosi processi interni, come ad esempio quello di riconoscimento dei clienti o di apertura di conti correnti in pochissimo tempo, grazie all'utilizzo di software all'avanguardia.

“BuddyBank è uno dei pilastri del piano di digitalizzazione e innovazione di UniCredit, apriremo in Italia con il quartier generale a Milano e, grazie alla natura molecolare della banca adattabile alle esigenze dei diversi mercati, stiamo valutando aperture negli Stati Uniti, Europa e Africa” dichiara Angelo D'Alessandro, ideatore del progetto.

In pochi anni questo nuovo modo “phygital³⁷” di fare banca ha catturato l'attenzione anche dei più scettici, contando fino a 410.000 clienti acquisiti nei primi sei anni (dati aggiornati nel 2023). Il trend di crescita, secondo l'AD Andrea Orcel, sarebbe stato di circa 80.000 – 90.000 clienti l'anno, a testimonianza della ormai insita necessità dei clienti di avere tutto a portata di mano, tutto più veloce, tutto più “smart”.

Ma come viene reso possibile tutto questo? Andiamo a scoprire insieme il “dietro le quinte” di questo gioiello frutto della digitalizzazione moderna.

4.1: SISTEMI DI BANKING AUTOMATION

L'automazione bancaria è l'uso della tecnologia per gestire processi ripetitivi e basati su regole nel settore bancario. Migliora la velocità, la precisione, la conformità e l'efficienza, riducendo al contempo il lavoro manuale e i costi operativi.

³⁷ Termine che lega le due dimensioni “physical” e “digital”, come testimonianza del modello di banca ibrida. Servizi che possono essere offerti sia in formato “fisico” nell'ambiente di filiale, sia attraverso l'ausilio di dispositivi portatili (smartphone o pc) comodamente da casa.

Sebbene l'aumento della complessità comporti dei rischi, i benefici dell'automazione sono significativi. Le banche devono investire in una chiara governance della piattaforma per gestire la sicurezza, la conformità e la resilienza man mano che si afferma l'automazione. Uno studio IBM IBV del 2025 ha rilevato che oltre il 60% dei CEO³⁸ bancari (fonte: IBM) afferma di dover accettare rischi significativi per sfruttare i vantaggi dell'automazione e migliorare la competitività.

L'automazione favorisce un migliore rispetto delle normative e una gestione più efficace del rischio. I sistemi automatizzati sono in grado di controllare le transazioni in tempo reale, individuare attività sospette e adattarsi rapidamente ai cambiamenti normativi con un'efficienza superiore rispetto ai team umani. Questo permette alle banche di reagire tempestivamente ai requisiti di conformità, riducendo il rischio di sanzioni o danni reputazionali.

Inoltre, l'automazione facilita le attività di audit³⁹ grazie alla registrazione dettagliata di ogni operazione, rendendo i controlli più semplici e affidabili.

L'automazione contribuisce anche a migliorare l'esperienza del cliente; al giorno d'oggi gli utenti si aspettano risposte immediate, servizi digitali fluidi e interazioni personalizzate. Grazie all'automazione, le banche possono soddisfare queste esigenze gestendo le richieste in modo continuo, 24 ore su 24, e offrendo funzionalità come l'apertura istantanea dei conti

³⁸ L'acronimo CEO sta per Chief Executive Officer. Nel contesto aziendale, corrisponde alla figura dell'Amministratore Delegato (AD). Si tratta del ruolo di massima responsabilità operativa, al vertice della gerarchia aziendale e incaricato della direzione strategica e della gestione quotidiana dell'impresa

³⁹ L'attività di audit aziendale è un processo sistematico e indipendente di verifica e valutazione. Il suo scopo è analizzare i processi, le procedure e i risultati di un'impresa per accertarne la conformità agli standard, alle normative o agli obiettivi prefissati, individuare criticità e suggerire soluzioni per il miglioramento continuo

e notifiche di frode in tempo reale. Allo stesso tempo, il personale può concentrarsi su attività più complesse e a maggior valore, aumentando la qualità complessiva del servizio.

Infine, l'automazione permette alle banche di crescere più facilmente. I sistemi automatizzati sono capaci di gestire l'apertura di migliaia di conti e l'elaborazione di milioni di transazioni senza richiedere un corrispondente aumento del personale. Questo consente di contenere i costi e mantenere la competitività in un mercato in continua evoluzione.

4.2: IL SISTEMA DI CRM

Sulla base di quanto affermato all'interno del Capitolo 2 inerente all'esplicazione dei tratti generali del software di CRM implementato all'interno di un'azienda, si prosegue nella trattazione di tale innovazione nell'ecosistema bancario.

Buddybank ed Unicredit utilizzano il software Salesforce per i sistemi di CRM, per render ancora più dettagliata la conoscenza della propria clientela.

L'obiettivo è quello di far crescere la propria attività attraverso il miglioramento delle relazioni con i clienti tenendo traccia di tutte le relazioni ovvero sia quelle passate, sia quelle ancora da verificarsi.

Per rimanere al passo della concorrenza è di fondamentale importanza che le organizzazioni di qualsivoglia settore di mercato sappiano con tempestività quali effettivamente siano i clienti da raggiungere e questo viene reso possibile solo attraverso una conoscenza della community tale da permettere di comprendere le proprie esigenze; proprio per questo motivo ad oggi, sempre più attività, tra cui Buddybank, si affidano a software che permettono di

raccogliere una gran quantità di dati in pochissimo tempo sui propri clienti e poterli raggiungere con un prodotto che possa essere il più personalizzato possibile alle proprie necessità.

In particolare, il CRM pone l'attenzione su tre importanti fasi del marketing strategico di un'azienda: la segmentazione, il targeting e posizionamento nel mercato.

- La segmentazione: con il termine di segmentazione si intende quel processo attraverso cui è possibile arrivare alla definizione di tipologia di clienti obiettivo. Il bacino di utenti di un'impresa viene suddiviso in più segmenti che sono diversi tra loro ma a cui partecipano all'interno di ogni segmento clienti che condividono le medesime caratteristiche. Questi segmenti devono però avere delle caratteristiche specifiche:
 - Azionabilità: segmenti che possono essere azionati attraverso effettive leve del marketing.
 - Distinguibilità: ogni segmento ha caratteristiche uniche.
 - Misurabilità: ogni bacino deve poter essere quantificato attraverso dati ben precisi.
 - Rilevanza: i segmenti devono poter essere sufficientemente ampi e profittevoli.
 - Perseguibilità: l'impresa deve essere in possesso delle risorse necessarie per poter sviluppare attività commerciali nei confronti dei clienti nei segmenti.
- Il targeting: il processo di targeting nasce dall'esigenza da parte di un'azienda di non poter perseguire forzatamente tutti i segmenti di clientela, ma di concentrarsi solo su quei "target"⁴⁰ che sono più profittevoli per la stessa. Una volta definiti i segmenti, le aziende sceglieranno su quali focalizzare l'attenzione per progettare

⁴⁰ Obiettivi.

adeguatamente strategie e tattiche di marketing. Gli approcci di targeting sono i seguenti:

- Marketing indifferenziato o di massa: si trascurano quelle che sono le differenze tra i vari segmenti e ci si concentra sugli elementi comuni sviluppando una strategia unica.
 - Marketing differenziato o di segmento: si sostanzia nel creare delle strategie ad hoc per ogni segmento concentrandosi nelle caratteristiche specifiche di ognuno di essi.
 - Marketing concentrato o di nicchia: porre il focus delle tattiche di marketing su segmenti di piccole dimensioni, offrendo un prodotto altamente personalizzato.
 - Marketing individuale o micromarketing: l'attenzione si concentra su ogni singolo cliente creando un output personalizzato che mira a creare relazioni di lungo periodo.
- Il posizionamento di mercato: questa definizione racchiude il mix di percezioni che ogni acquirente ha rispetto ad un brand o un prodotto e quindi, si forma nella mente dell'acquirente. Il posizionamento di mercato prescinde da due variabili fondamentali: le caratteristiche del prodotto e il confronto con i competitor diretti. Si identificano 5 differenti tipologie di posizionamento:
1. Di più a più: prodotti con caratteristiche qualitative superiori, venduto ad un prezzo superiore
 2. Di più per lo stesso: prodotti con caratteristiche superiori, venduto ad un prezzo in linea a quello di mercato.
 3. Di più a meno: caratteristiche del prodotto superiori a prezzi inferiori alla media di mercato (politica aggressiva)
 4. Lo stesso a meno: benefici differenziali del prodotto in linea a quelli di mercato, venduto ad un prezzo inferiore alla media di mercato (price competition)

5. Meno per molto meno: prodotto con caratteristiche inferiori ad output affini, venduto ad un prezzo inferiore alla media di mercato

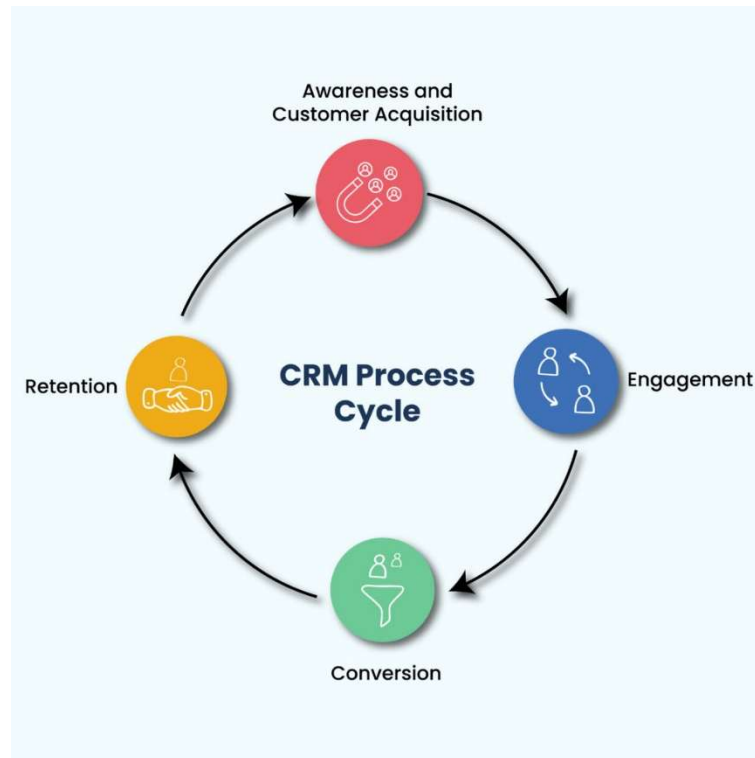


Figura 9: flusso ciclico del CRM aziendale

Come viene illustrato ampiamente dalla figura 6, il modello di CRM installato all'interno di una organizzazione segue un percorso ciclico: la prima fase è definita step di Awareness e lead acquisition dato che l'impresa si impegnerà nel creare consapevolezza del proprio marchio attraverso campagne di marketing mirate e ad ampliare il proprio "pubblico" attraverso l'emissione di contenuti che creano interazioni su vari canali come, ad esempio, social media e siti web.

Una volta catturata l'attenzione da parte dei clienti, si passa alla seconda fase che ha come obiettivo principale l'interazione con il pubblico. Lo scopo in questo caso è quello di guidare l'utente verso l'obiettivo attraverso un processo decisionale che l'azienda stessa processa.

Per questa fase si possono utilizzare contenuti interattivi come, ad esempio, una campagna di e-mail marketing che facciano diventare il cliente non più un semplice “estraneo”, ma considerandolo parte attiva del processo e coinvolgendolo in iniziative o eventi che riguardano l'impresa.

Il terzo step del ciclo di CRM è certamente quella più critica: durante il processo di conversione, la nostra azienda deve essere in grado di poter far diventare il cliente da semplice spettatore delle iniziative istituzionali, a soggetto contribuente al valore aziendale, in altri termini, un potenziale acquirente dei nostri prodotti.

In questo caso, è di fondamentale importanza per l'azienda intensificare la massimo i propri sforzi sulla pipeline di vendita, creando contenuti “accattivanti” che mettano in luce le caratteristiche positive del prodotto e di riflesso, migliorino la propria brand image⁴¹.

Come prassi per ogni modello di Marketing all'avanguardia che si rispetti, l'ultimo step del ciclo è quello inerente alla Retention; il processo di fidelizzazione del cliente permette ad ogni impresa di mantenere alto il livello di engagement di ogni utente così da far sì che un domani, nella ricerca di un nuovo prodotto, egli sia spinto dalla convinzione di volerne acquistare sempre uno della medesima azienda.

⁴¹ La brand image (o immagine di marca) è l'insieme delle percezioni, dei sentimenti e delle opinioni che il pubblico associa a un determinato brand. Rappresenta il modo in cui il mercato recepisce l'identità dell'azienda ed è il risultato delle esperienze, delle interazioni e delle comunicazioni vissute dal consumatore

Il grado di soddisfazione del cliente è un requisito fondamentale che permette di creare un rapporto non soltanto di breve periodo, ma che si possa protrarre anche nel medio e nel lungo periodo, così da garantire un flusso di vendita sempre costante.

4.2.1: SALESFORCE E CRM

Salesforce viene fondata nel 1999 da Marc Benioff e ad oggi è l'attività AI CRM leader al mondo per quantità di dati raccolti in tutto il mondo. Essa ha rivoluzionato il sistema di raccolta dati sui clienti offrendo una piattaforma basata sul cloud computing⁴² che consente una gestione integrata delle vendite, del marketing e dei servizi.

Secondo dati Forbes, ad oggi l'azienda conta più di 70.000 dipendenti e clienti in tutto il mondo mantenendo un costante focus nell'innovazione, la sostenibilità e la responsabilità sociale: nel 2022 guidata dal principio "leading by example", l'azienda ha raggiunto l'obiettivo Net Zero, abbattendo le emissioni lungo l'intera catena del valore e alimentando le proprie attività esclusivamente con energia rinnovabile.

La strategia ESG⁴³ di Salesforce si articola anche attraverso strumenti concreti come la piattaforma Net Zero Cloud, progettata per supportare le imprese nel monitoraggio e nella riduzione delle emissioni. Parallelamente, l'azienda sostiene iniziative globali come 1t.org per la riforestazione, promuove la decarbonizzazione e investe nello sviluppo di soluzioni

⁴² Il cloud computing (o nuvola informatica) è l'erogazione di servizi IT tramite Internet. Invece di acquistare e mantenere server fisici o programmi sul proprio computer, aziende e utenti possono accedere a risorse di calcolo, archiviazione dati, database e software su richiesta, pagando solo per l'effettivo consumo.

⁴³ ESG è l'acronimo di *Environmental, Social e Governance*. È un insieme di criteri utilizzati per misurare la sostenibilità e l'impatto etico di un'azienda, andando oltre i semplici risultati finanziari.

innovative. Oggi, questo impegno si estende ulteriormente con l'integrazione della sostenibilità nelle sue tecnologie di intelligenza artificiale, tra cui Einstein 1.

Nel 2023 l'azienda ha intensificato ancora di più l'attenzione sul tema intelligenza artificiale che ha portato un anno dopo, nel 2024, all'introduzione di Agentforce ossia una piattaforma che sfrutta l'AI generativa⁴⁴ per offrire alle aziende strumenti avanzati in grado di migliorare l'efficienza, personalizzare le interazioni con i clienti e prendere decisioni basate su dati in tempo reale, creando esperienze più fluide e intelligenti.

Ma quali sono gli “ingranaggi” che muovono questa enorme macchina di raccolta dati? Facciamo chiarezza.

Secondo EcoMedia, Salesforce agisce attraverso un approccio integrato e basato sul cloud, focalizzato sulla creazione di una "vista unica del cliente" (single source of truth) attraverso il Customer 360. La piattaforma raccoglie informazioni in tempo reale provenienti da molteplici canali, quali:

- e-commerce e portali web;
- app mobili e dispositivi IoT⁴⁵;
- social media, e-mail, interazioni multicanale;
- data warehouse e data lake⁴⁶.

⁴⁴ L'Intelligenza Artificiale Generativa (GenAI) è un ramo dell'intelligenza artificiale in grado di creare contenuti nuovi e originali – come testi, immagini, video, audio e codice di programmazione – a partire da semplici richieste (dette *prompt*).

⁴⁵ Un dispositivo IoT (Internet of Things, o Internet delle Cose) è un oggetto fisico dotato di sensori, software e connettività di rete. Questi dispositivi raccolgono dati dal mondo reale e li scambiano via Internet o tramite altre reti wireless, permettendo l'automazione delle azioni e l'interazione con l'ambiente senza bisogno di un intervento umano.

Il Salesforce Data Cloud non si limita solamente ad una mera raccolta dei dati “grezzi”: è infatti in grado anche di riconoscere informazioni affini e comuni tra i vari clienti per poi catalogarli e creare dei profili a cui poter offrire un output ad hoc per ogni segmento di clientela.

Inoltre, i vari dati raccolti vengono simultaneamente inviati alle rispettive funzioni aziendali; ad esempio, nel settore bancario (in particolare in BuddyBank) Salesforce riesce a distinguere clienti che hanno bisogno di assistenza, piuttosto che coloro che sono interessati a ricevere un finanziamento o ancora, coloro che vengono catalogati sulla base di esigenze di investimento ed inserirli simultaneamente in opportune campagne commerciali utili a generare valore per l’organizzazione.

Possiamo dunque affermare che Salesforce è il vero “cervello” che muove le fila di una banca digitale attraverso la gestione di tutta la community già esistente, ma anche capace di poter creare delle leve per poter “catturare” i potenziali clienti sfruttando i vari touchpoints⁴⁷ che essi hanno lasciato ad esempio nelle loro ricerche internet, o piuttosto i contatti avuti nelle filiali fisiche Unicredit e non.

Il vero punto di forza di questo software è quello di trasformare i dati in azione a supporto delle decisioni e delle azioni nei flussi di lavoro aziendali; tutto ciò viene reso possibile grazie alla collaborazione tra il software tecnico e l’intelligenza artificiale, ed in particolare ai seguenti programmi:

⁴⁶ Un Data Warehouse è un archivio organizzato di dati già pronti e strutturati, ottimizzato per la Business Intelligence e reportistica aziendale. Un Data Lake è un enorme contenitore di dati grezzi, che possono essere non strutturati o semistrutturati, ideale per Big Data, Machine Learning e analisi esplorative

⁴⁷ Contatti che il consumatore ha avuto con l’azienda e provenienti da una serie di canali differenti online ed offline (siti web, social media, punti vendita fisici ecc.).

- Einstein AI: implementazione capace di trasformare i dati in real-time che consiste nell'intelligenza artificiale predittiva di Salesforce, in grado di suggerire azioni e personalizzazioni
- Agentforce: meccanismo di IA capace di fornire assistenza ai clienti costante ai clienti e di fornire risposte articolate e personalizzate ad ogni richiesta specifica.

L'esigenza da parte delle imprese di implementazioni di sistema di raccolta dati tramite Salesforce nasce principalmente dal fatto che questi riescano a raccogliere una mole di informazioni smisurate in così poco tempo, lavoro che per un normale essere umano sarebbe insostenibile in termini di tempo e di quantità di informazioni raccolte.

Il vero valore aggiunto risiede nel fatto che, non solo riescano ad assorbire tutte questi dati, ma simultaneamente si riesce a convertire il semplice dato grezzo, in una vera e propria strategia di marketing customer centric utile a migliorare esponenzialmente il suo customer journey⁴⁸.

Per citare alcuni dati a supporto dell'ormai costante crescita di questi software Salesforce, Vanessa Fortarezza, country leader di Salesforce per l'Italia, ha stimato che nel 2025 (ultimo anno fiscale) il fatturato dell'azienda si stanziava attorno ai 34 miliardi di dollari (+11% rispetto all'anno precedente).

Inoltre, secondo uno studio condotto dall'IDC (International Data Corporation) si evince che l'implementazione di questi meccanismi di intelligenza artificiale creeranno fino a 102.000 nuovi posti di lavoro; questo dato che potrebbe sembrare agli occhi di tanti un paradosso,

⁴⁸ Il customer journey (tradotto come "viaggio del consumatore") è il percorso che un utente compie dal momento in cui avverte un bisogno fino all'acquisto di un prodotto o servizio. Include tutti i punti di contatto (detti *touchpoint*) tra l'utente e l'azienda.

può essere spiegato dal fatto che gli algoritmi di IA devono essere costantemente allenati da operatori “umani” capaci di migliorare l’efficienza dell’intero sistema.

“Si devono allenare gli algoritmi, occorre fare un’analisi dei possibili casi d’uso, comprendere l’impatto che possono generare e prevedere il ritorno dell’investimento. Su grandi clienti il ciclo sviluppo di un progetto è mediamente di 12-18 mesi”.

Sono queste le parole di Vanessa Fortarezza, la quale conferma che dovranno essere creati numerosi team di esperti informatici capaci di poter ottemperare a queste funzioni specifiche.

4.3: MACHINE LEARNING COME MECCANISMO ANTIFRODE

Il Machine Learning è una branca specifica dell’intelligenza artificiale interamente basata su algoritmi capaci di assorbire modelli dei dati di “addestramento” per poi riproporre la stessa tipologia di comportamento e, di conseguenza compiere “inferenze” accurate sui nuovi dati.

Fornisce la spina dorsale della maggior parte dei sistemi AI moderni, dai modelli di previsione ai veicoli autonomi ai modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM) e altri strumenti di AI generativa.

Il concetto fondamentale del machine learning (ML) è che, migliorando le prestazioni di un modello su un insieme di dati che rappresenta in modo adeguato i problemi reali per cui verrà impiegato, tramite un processo noto come addestramento, il modello sarà poi capace di formulare previsioni affidabili anche su dati nuovi che incontrerà nel contesto operativo finale.

Esso funziona attraverso una logica matematica, dunque le caratteristiche rilevanti di ogni punto devono essere rappresentate numericamente in modo tale che poi possano essere “appresi” in maniera più comprensibile attraverso un algoritmo in cui i dati possano essere inseriti (input), e da dove ne uscirà l’output desiderato.

I punti raccolti nel machine learning sono solitamente rappresentati in forma di vettore, in cui ogni elemento (o dimensione) di un punto dati corrisponde al suo valore numerico per una specifica caratteristica. Per le modalità di dati che sono intrinsecamente numeriche, come i dati finanziari o le coordinate geospaziali, questo è relativamente semplice. Ma molte modalità di dati, come testo, immagini, dati grafici sui social media o comportamenti degli utenti delle app, non sono intrinsecamente numeriche e quindi richiedono una progettazione delle caratteristiche meno immediatamente intuitiva da esprimere in modo compatibile con il Machine Learning.

Si ponga ora il focus sul processo di apprendimento di cui si è discusso in precedenza, tenendo a mente che ne esistono di diverse tipologie:

- L'apprendimento supervisionato addestra un modello per prevedere l'output "corretto" per un determinato input. Si applica alle attività che richiedono un certo grado di precisione rispetto a qualche "ground truth"⁴⁹ esterno, come la classificazione o la regressione.
- L'apprendimento non supervisionato addestra un modello per discernere schemi intrinseci, dipendenze e correlazioni nei dati. A differenza dell'apprendimento

⁴⁹ Il *ground truth* (o "verità di base") nel machine learning è l'insieme di dati reali e verificati usato per addestrare, validare e testare un algoritmo. Rappresenta la risposta corretta, o l'etichetta esatta, che il modello deve imparare a prevedere o riconoscere.

supervisionato, le attività di apprendimento non supervisionato non implicano alcuna verità di base esterna con cui confrontare i suoi output.

- L'apprendimento per rinforzo (RL) addestra un modello per valutare il suo ambiente e intraprendere un'azione che otterrà la massima ricompensa. Gli scenari RL non implicano l'esistenza di una sola verità fondamentale, bensì implicano l'esistenza di azioni "buone" e "cattive" (o neutre).

All'interno del mondo bancario il Machine Learning viene utilizzato principalmente come meccanismo antifrode sia esso inteso come di frode finanziaria, sia come furto dell'identità personale.

Più nello specifico, i suddetti modelli risultano essere molto efficienti nei seguenti ambiti di applicazione:

1. RILEVAMENTO DELLE ANOMALIE: gli algoritmi di Machine Learning sono in grado di rilevare comportamenti sospetti od inusuali nei dati delle transazioni; questo viene reso possibile grazie al "training" che viene fatto in precedenza attraverso l'accesso ad uno storico dati di comportamenti ritenuti corretti.
2. PUNTEGGIO DI RISCHIO: i meccanismi del software sono anche in grado di dedicare un punteggio ad hoc per ogni transazione. Punteggi di rischio più alti indicano una maggiore probabilità di frode, consentendo alle organizzazioni di determinare le priorità per l'utilizzo delle risorse e di concentrarsi su transazioni o account specifici che richiedono ulteriori indagini.
3. VERIFICA DELL'IDENTITÀ: i modelli di Machine Learning sono in grado di analizzare e verificare le informazioni fornite dall'utente, come immagini dei

documenti di identità o dati di riconoscimento facciale, per assicurarsi che un individuo sia chi afferma di essere e prevenire il furto di identità.

4. **APPRENDIMENTO ADATTIVO:** il vero e proprio punto di forza di tale modello è proprio quello di riuscire a plasmare e mutare nel tempo. Questo permette agli algoritmi di potersi adattare continuamente anche ai nuovi schemi di truffe emergenti, andando così tempestivamente a riconoscerli e sventarli.
5. **ANALISI DELLE RETI:** tecniche di Machine Learning possono anche essere molto utili a smascherare eventuali reti criminali attraverso numerosi strumenti (come lo studio dei grafi) che permettono di collegare tra di loro entità e scovare relazioni (attraverso account, dispositivi mobili, apparecchiature elettroniche e dispositivi collegati tra di loro).
6. **ANALISI DEL TESTO:** Gli algoritmi di machine learning possono analizzare dati di testo non strutturati, come e-mail, post di social media o recensioni dei clienti, per identificare schemi o parole chiave che potrebbero indicare frodi o truffe. Sono in grado di scovare falle nei testi scritti come, ad esempio, errori grammaticali ricorrenti o vocaboli specifici e codificati che possono attrarre gli utenti a compiere determinate azioni come, ad esempio, il phishing mail⁵⁰.
7. **RILEVAMENTO GEOGRAFICO – TEMPORALE:** i software sono in grado di percepire e scandagliare dove e quando particolari transazioni vengono effettuate. Proprio per questo motivo, se più transazioni vengono compiute in orari ravvicinati ma in posizioni geografiche difficilmente raggiungibili in quel determinato lasso temporale, ciò si trasforma automaticamente in un campanello d'allarme che

⁵⁰ Il phishing tramite email è una truffa informatica in cui i criminali inviano messaggi fraudolenti camuffati da comunicazioni ufficiali (es. banche, corrieri, o gestori di servizi). L'obiettivo è manipolare la vittima inducendola a rivelare dati sensibili, scaricare malware o trasferire denaro

potrebbe comportare il blocco temporaneo di strumenti di pagamento come bancomat o carte di credito.

8. RILEVAMENTO DELLE BIOMETRIE E IMPRONTE DIGITALI: attraverso il processo di apprendimento di questi algoritmi è anche possibile creare per ogni utente una propria “impronta” personalizzata sulla base di informazioni personali come ad esempio USER ID, modello del dispositivo, sistema operativo, indirizzo IP; Inoltre, il machine learning può analizzare gli schemi di comportamento degli utenti, come la velocità di digitazione, i gesti di scorrimento o l'utilizzo delle app, per verificare l'identità dell'utente e rilevare eventuali anomalie che potrebbero suggerire una frode.

Ovviamente ora, la domanda sorge spontanea: questi meccanismi di Machine Learning stanno effettivamente giovando al sistema bancario in tema di antifrode?

Alcuni dati possono aiutarci a far chiarezza sulla questione.

Secondo dati raccolti da Experian Italia S.p.a (leader nella raccolta ed analisi dei dati e servizi di informazione creditizia) il trend propende sempre più verso una completa digitalizzazione del sistema antifrode bancario, attraverso una sostituzione radicale delle risorse umane presenti in tali settori con software di Machine Learning.

Lo studio evidenzia come i metodi tradizionali stiano diventando superati. Il 68% delle aziende italiane riconosce che i propri strumenti di sicurezza antifrode non sono adeguati. Sebbene la necessità di innovazione sia evidente, il confronto tra lo sviluppo interno delle soluzioni (make) e l'acquisto di sistemi esterni (buy) finisce per rallentare i progressi. Inoltre, il 71% delle imprese a livello globale destina più investimenti alla tecnologia antifrode

rispetto alle risorse umane dedicate all'analisi, segno che i controlli manuali e i sistemi basati su regole non risultano più sufficienti.

Appare evidente, dunque, affermare che la scelta da parte della maggior parte dei leader imprenditoriali sia quella di preferire sistemi tecnologici in grado di poter identificare potenziali minacce in maniera molto più rapida e puntuale, fronteggiando così una “lotta alle frodi digitalizzate” che negli anni sta sempre di più incrementando il numero delle vittime.

Ma cosa succede oltrepassassimo i confini nazionali ed esportassimo questi quesiti all'estero?

A livello globale, sette intervistati su dieci indicano la revisione strategica delle soluzioni antifrode come priorità assoluta per il prossimo anno, seguita dalla migrazione dei sistemi al cloud e dall'investimento in nuovi strumenti. Per un rilevamento accurato delle frodi, sono ormai essenziali dataset aggiuntivi, come quelli sui dispositivi e sui comportamenti degli utenti. L'elaborazione di questi volumi di dati richiede l'impiego del Machine Learning (ML), i cui benefici sono evidenti: il 70% delle aziende italiane che lo utilizzano per la prevenzione frodi (contro il 67% globale) riporta un miglioramento nell'accuratezza del rilevamento; inoltre, quasi il 73% delle aziende a livello globale concorda sulla fondamentale importanza della condivisione di informazioni. Experian favorisce questa collaborazione tramite hub con connessioni API⁵¹ gestiti centralmente, che consentono una condivisione dei dati conforme alle normative.

Da ultimo, queste sono state le dichiarazioni di Mauro Fiorentino, Chief Commercial Officer di Experian Italia:

⁵¹ Un hub di gestione API (noto anche come piattaforma di API Management o portale API) è un ambiente centralizzato che permette di creare, pubblicare, proteggere, monitorare e analizzare le interfacce di programmazione delle applicazioni (API) lungo tutto il loro ciclo di vita.

“La frode non è mai stata un fenomeno statico: evolve di continuo e oggi lo fa con una velocità senza precedenti. L’AI Generativa sta dando ai criminali strumenti sempre più sofisticati, e questo richiede alle aziende un deciso aggiornamento delle proprie strategie di protezione. Il fatto che il 71% delle imprese stia aumentando gli investimenti in tecnologie anti-frode dimostra chiaramente che gli approcci tradizionali non bastano più. L’intelligence sui dispositivi, l’analisi comportamentale e il machine learning sono ormai pilastri fondamentali. In questo scenario, collaborazione e innovazione non sono più scelte accessorie: rappresentano la base della resilienza nel 2026 e negli anni a venire.”

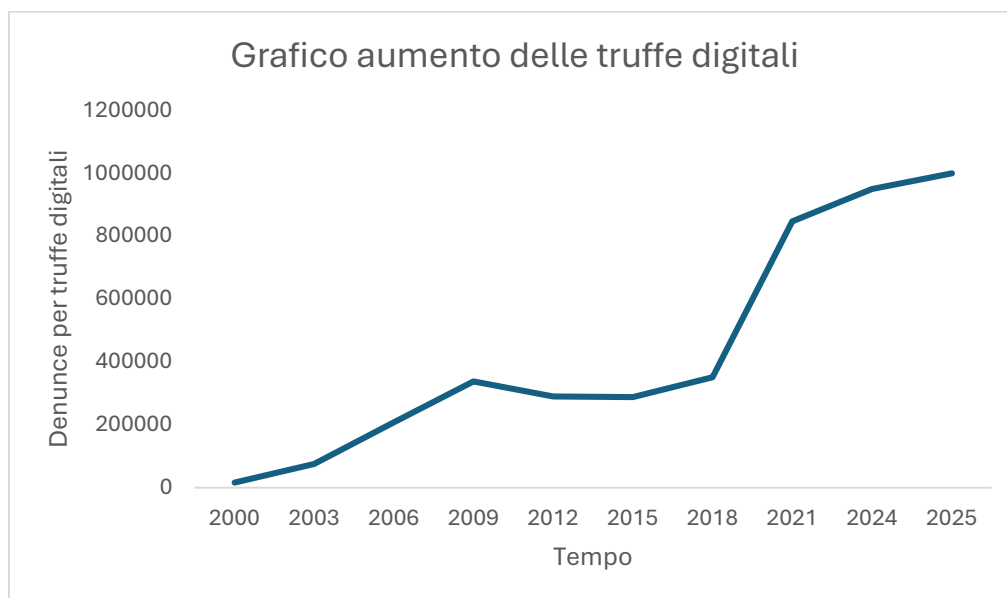


Figura 10: Grafico incremento delle truffe digitali. Fonte: FBI IC3

Il grafico mostra l’aumento delle truffe digitali e dei crimini informatici dal 2000 al 2025. La linea evidenzia una crescita progressiva nei primi anni Duemila e una forte accelerazione dopo il 2018, fino a raggiungere quasi un milione di denunce e attività fraudolente nel 2025. Secondo i report ufficiali del centro FBI IC3 (Internet Crime Complaint Center), le denunce legate ai crimini online sono aumentate costantemente negli ultimi vent’anni. Nel 2016 erano circa 298.000, mentre nel 2020, durante la pandemia Covid-19, sono salite a quasi 792.000.

Nel 2021 hanno superato 847.000 casi, con perdite economiche per miliardi di dollari. Anche i rapporti dell'ENISA (European Union Agency for Cybersecurity) confermano un forte incremento degli attacchi informatici e delle frodi digitali in Europa e nel mondo.

L'aumento delle truffe digitali è legato principalmente alla diffusione di Internet e degli smartphone. Dal 2000 in poi sempre più persone hanno iniziato a utilizzare servizi online come home banking, social network, acquisti su Internet e pagamenti digitali. Questo ha ampliato enormemente il numero di potenziali vittime.

Parallelamente, i criminali informatici hanno sviluppato tecniche sempre più sofisticate, come phishing, ransomware⁵², furto di identità e truffe tramite social media.

Un'altra causa importante è stata la pandemia del 2020, che ha accelerato la digitalizzazione della vita quotidiana.

Milioni di persone hanno iniziato a lavorare da casa e a utilizzare servizi online per acquisti, comunicazioni e pratiche amministrative. I cybercriminali hanno sfruttato questa situazione creando false e-mail, siti ingannevoli e truffe legate a bonus, vaccini e spedizioni.

Negli ultimi anni anche l'intelligenza artificiale ha contribuito a rendere le truffe più credibili. Oggi esistono strumenti capaci di imitare voci, creare immagini false e generare messaggi molto realistici, aumentando la difficoltà nel distinguere una comunicazione autentica da una fraudolenta.

Ad oggi, il bilancio delle truffe digitali è, purtroppo, ancora positivo anche se con una lieve flessione che rende la crescita più costante ma meno vertiginosa.

⁵² Il ransomware è un programma maligno (malware) che blocca i dispositivi o crittografa i file personali, rendendoli inaccessibili. I criminali informatici chiedono alla vittima il pagamento di un riscatto ("ransom") in criptovaluta per sbloccare il sistema o decifrare i dati.

Questo è reso possibile grazie al massiccio investimento delle imprese in Machine Learning ed altri software al fine di poter contrastare tale fenomeno, come citato in precedenza.

4.3.1: ML VS RISORSE UMANE: ANALISI COSTI - BENEFICI

Uno dei temi su cui ad oggi si dibatte in maniera più accesa, è l'effettiva convenienza economica nel prediligere l'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale (nella casistica specifica, il Machine Learning) o del lavoratore stipendiato.

Ci si è avvalso di dati presenti pubblicamente in siti come Deloitte, PwC e McKinsey & Company, per delineare una stima dei costi diretti ed indiretti che gravano sul bilancio aziendale di entrambi gli input aziendali.

L'impiego di personale dedicato, come gli analisti antifrode, comporta costi annuali rilevanti. Gli stipendi, ricavati da piattaforme come Glassdoor e LinkedIn, si collocano mediamente tra i 30.000 e i 60.000 euro per profili junior, con valori più elevati per figure senior. Considerando anche costi indiretti come formazione, turnover ed errori operativi, un team può arrivare a costare tra i 250.000 e gli 800.000 euro annui. Inoltre, questo modello presenta limiti strutturali: la capacità operativa cresce solo aumentando il numero di addetti, rendendo difficile gestire grandi volumi di transazioni in modo efficiente.

Al contrario, i sistemi basati su machine learning richiedono un investimento iniziale più elevato, legato allo sviluppo dei modelli e all'infrastruttura tecnologica. Tuttavia, i costi operativi annuali di manutenzione dei software (correzioni, aggiornamenti e sistemazioni) risultano generalmente inferiori, variando tra circa 70.000 e 250.000 euro. Il principale vantaggio di questi sistemi è la scalabilità: una volta implementati, possono analizzare grandi

quantità di dati in tempo reale senza richiedere un aumento proporzionale delle risorse. Questo li rende particolarmente adatti a contesti ad alto volume, come quello bancario.

Nonostante ciò, il machine learning non sostituisce completamente il contributo umano. Nella pratica, le istituzioni finanziarie adottano modelli ibridi, in cui l'intelligenza artificiale gestisce la maggior parte delle transazioni, mentre gli operatori intervengono nei casi più complessi o ambigui.

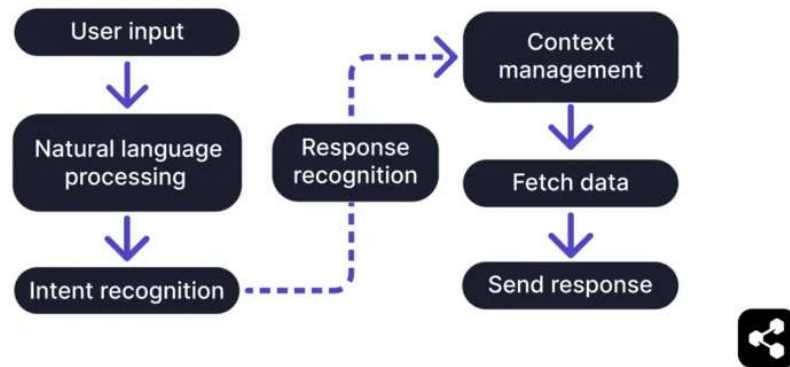
Questo approccio consente di ridurre i costi operativi fino al 30–60% e, allo stesso tempo, migliorare l'accuratezza e la qualità del controllo antifrode.

Per concludere, mentre le risorse umane garantiscono flessibilità e capacità decisionale nei casi complessi, i sistemi di machine learning offrono vantaggi decisivi in termini di efficienza, velocità e scalabilità. Il paradosso risiede nel fatto che, nonostante l'aspro dibattito, per poter ottenere la “formula vincente” che possa combinare economicità ed efficienza, le due figure debbano ad oggi vivere in simbiosi dando vita a delle soluzioni “ibride” che prevedano l'utilizzo coordinato dell'uno e dell'altro.

Ciò potrà sicuramente far tirare un sospiro di sollievo a tutti quei lavoratori che ad oggi si sentono costantemente minacciati dall'arrivo incombente della tecnologia che potrà sottrarre loro il proprio posto di lavoro.

4.4: IL SISTEMA CHATBOT

AI Chatbot Workflow



Una delle principali novità apportate dai modelli di banca digitale sono i sistemi di Chatbot.

La necessità nasce dal fatto di poter colmare delle lacune lasciate dalle banche “vecchio stile”: i clienti hanno bisogno di poter accedere ai loro servizi bancari in tutti gli orari del giorno e tutti i giorni della settimana. Inoltre, ciò permette alla community di non doversi necessariamente recare in agenzia, ma di poter facilmente fruire dei propri servizi anche comodamente da casa.

Prima di entrare nello specifico, definiamo che cosa si intende con il termine di Chatbot.

Un Chatbot è un programma informatico che simula la conversazione umana con un utente finale attraverso l’elaborazione del linguaggio naturale (NLP).

L’LNP consente ai computer e ai dispositivi digitali di riconoscere, comprendere e generare testo e parlato combinando la linguistica computazionale insieme alla modellazione statistica, al machine learning e al deep learning.

L'NLP rende più facile per gli esseri umani comunicare e collaborare con le macchine, consentendo loro di farlo nel linguaggio umano naturale che usano ogni giorno. Ciò offre vantaggi in molti settori e applicazioni.

- Automazione delle attività ripetitive: automatizzare alcune funzioni aziendali quali l'assistenza clienti (attraverso un supporto tangibile alle domande più comuni poste in essere dai clienti) e la gestione documentale (funzione di classificazione e catalogazione di dati).
- Analisi dei dati e insight migliorati: L'NLP migliora l'analisi dei dati consentendo l'estrazione di insight da dati di testo non strutturati, come recensioni dei clienti, post sui social media e articoli di giornale. Questo permette alle aziende di comprendere meglio le preferenze dei clienti, le condizioni di mercato e l'opinione pubblica.
- Ricerca avanzata: l'NLP ottimizza la ricerca da parte dei clienti grazie ai sistemi di comprensione dell'intento alla base delle domande poste dai clienti, fornendo così risposte più accurate e pertinenti. Invece di fare affidamento esclusivamente sulla corrispondenza delle parole chiave, i motori di ricerca basati su NLP analizzano il significato di parole e frasi, rendendo più facile trovare informazioni anche quando le query⁵³ sono vaghe o complesse. Ciò migliora l'esperienza dell'utente nelle ricerche sul web, nel recupero di documenti o nei sistemi di dati aziendali.
- Generazione di contenuti efficaci: i software provvedono alla creazione di modelli linguistici molto affini a quelli umani. Gli strumenti basati sull'NLP possono anche aiutare ad automatizzare attività come la creazione di e-mail, la scrittura di post sui

⁵³ Parole digitate per ricercare una specifica funzione su Internet.

social media o la documentazione legale. Comprendendo il contesto, il tono e lo stile, l'NLP si assicura che il contenuto generato sia coerente, pertinente e allineato con il messaggio previsto, risparmiando tempo e fatica nella creazione dei contenuti e mantenendone la qualità.

Nel caso specifico, il software di Chatbot utilizzato in BuddyBank permette di gestire interamente il processo di acquisizione del cliente.

Infatti, grazie a “conciierge” completamente automatizzati, è possibile procedere all'emissione di una carta prepagata, o all'apertura di un conto corrente comodamente da casa seguendo un processo di profilazione (anch'esso automatizzato) che permette di censire il cliente all'interno dei database aziendali seguirlo ed istruirlo durante tutto l'iter di acquisto.

4.4.1: AGENTFORCE E CHATBOT

Per quanto BuddyBank utilizzi ancora ad oggi un sistema “ibrido” di chatbot basato sulla coordinazione tra assistenti virtuali ed umani al fine di fornire un servizio 24/7 efficace alla sua community, la nuova frontiera di AI sta compiendo ulteriori passi in avanti verso una completa automazione del CRM.

Salesforce Agentforce è infatti una delle ultime novità introdotte dal colosso statunitense che permette di impostare una serie di agenti complementariamente automatizzati in grado di assolvere a numerose funzioni tra cui: onboarding, vendite, acquisizione dei clienti ecc.

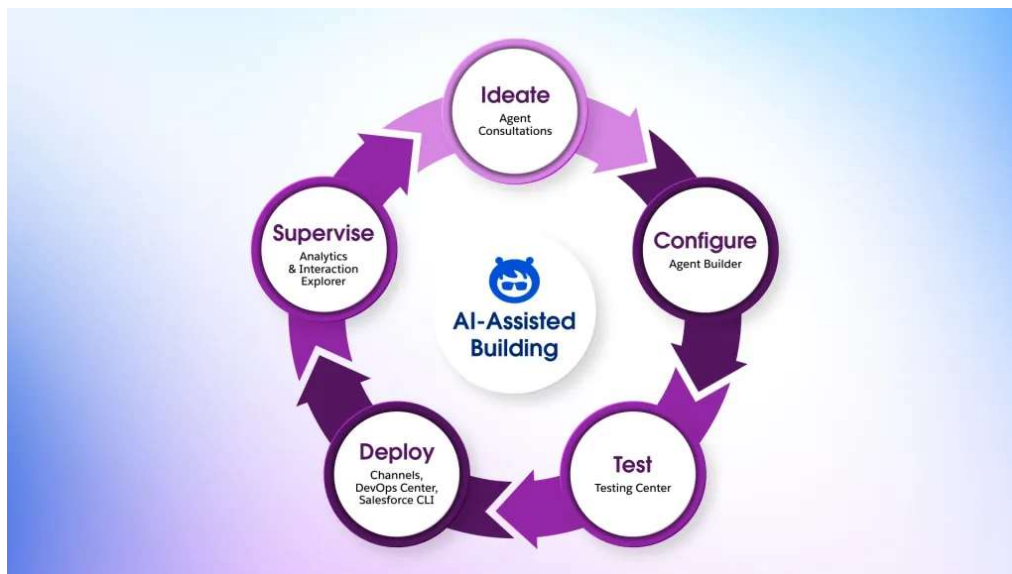
Prima di descrivere in maniera approfondita questo strumento bisogna compiere un'importante distinzione tra AI AGENTIVA ed AI GENERATIVA

- **AI AGENTIVA:** con il termine di AI AGENTIVA si intende la capacità da parte di una agente completamente automatizzato di decidere ed agire all'interno di un contesto valutando obiettivi, regole aziendali e flussi informativi sulla base di un addestramento algoritmico aziendale.
- **AI GENERATIVA:** con il termine di AI GENERATIVA si intende la sola ed unica generazione di una risposta preimpostata da parte dell'assistente virtuale a cui non segue un'effettiva azione mirata, ma si limita nel fruire informazioni ad una specifica richiesta di aiuto da parte del cliente.

Grazie ad Agentforce, questi agenti virtuali sono in grado di contattare autonomamente i clienti per proporre prodotti che posso interessare loro e metterli direttamente in contatto con l'area commerciale dell'azienda fissando un appuntamento fisico.

Il vero e proprio punto di forza risiede nel fatto che gli algoritmi di questi "assistenti" possono essere completamente personalizzati dall'interno (ad esempio dopo quanti contatti si può prendere appuntamento con un venditore), il che permetterebbe una maggiore flessibilità lavorativa ed un grado di acquisizione differente per ogni tipologia di campagna commerciale e di prodotto.

Agentforce combina ragionamento contestuale e capacità di eseguire azioni reali in autonomia, nel rispetto di limiti e restrizioni impostati dall'operatore umano. Supera quindi i limiti delle chatbot AI standard che si limitano a fornire risposte automatizzate sulla base di un set di informazioni loro fornite in fase di programmazione.



4.5: LA NUOVA FRONTIERA DEGLI INVESTIMENTI: ROBO4ADVISOR

Il mondo relativo agli investimenti sta cambiando in maniera drastica. In un mondo sempre più frenetico, dove tutto viaggia alla velocità della luce e gli scenari globali mutano senza sosta, ogni cliente deve poter avere la possibilità di monitorare e modificare i propri investimenti... anche tramite l'aiuto di un assistente digitale.

Robo4Advisor è una piattaforma di MC Advisory che ha il compito di fornire costantemente consiglio ed assistenza su quali siano gli investimenti più adeguati alle esigenze della community.

Esso punta sulla gestione e costruzione di portafogli mirati a conseguire gli obiettivi che la clientela si pone attraverso algoritmi e potenti motori di ricerca che scandagliano e

combinano oltre 13.000 fondi comuni, ETF⁵⁴ e gestioni separate (fonte Positive Finance) per creare oltre 10 portafogli alternativi per ogni cliente, elaborati con le più moderne tecniche di gestione: a tempo, a benchmark e con obiettivi di ritorno assoluto.

Per poter rendere possibile tutto questo, Robo4Advisor utilizza modelli di Dynamic Ratings che valuta il comportamento dei vari prodotti nelle diverse fasi del mercato (fasi di rialzo e fasi di ribasso) così da individuare i migliori strumenti in un determinato contesto storico.

Il meccanismo di Robo4Advisor è in grado di poter compiere previsioni di mercato tramite lo studio dello storico finanziario di un particolare fondo e delle sue reazioni ai vari “shock” finanziari; tramite il software di FundFinder ogni prodotto disponibile sul mercato viene minuziosamente analizzato e sulla base dei dati raccolti, il meccanismo di R4A elabora una previsione di rialzo o ribasso nel medio – lungo periodo.

Nel panorama della consulenza finanziaria contemporanea, i sistemi di Robo4 Advisory rappresentano una delle innovazioni più significative, introducendo efficienza operativa, scalabilità e capacità di analisi basate su algoritmi avanzati. Grazie all’elaborazione di enormi quantità di dati è possibile giungere ad una conclusione più “economica”, veloce, ad hoc per il cliente.

Tuttavia, l’automazione non esaurisce la complessità della consulenza finanziaria. Le decisioni finanziarie non sono solo la risultante di variabili razionali, ma risentono inevitabilmente di variabili emotive, comportamentali che difficilmente possono essere interpretate da un algoritmo.

⁵⁴ Gli ETF (*Exchange Traded Fund*) sono fondi di investimento a gestione passiva che vengono quotati in borsa come le normali azioni. Il loro obiettivo principale non è battere il mercato, ma replicare fedelmente l'andamento di un indice di riferimento (chiamato *benchmark*), come ad esempio l'S&P 500 o l'MSCI World.

In questo senso, il ruolo dell'operatore umano rimane centrale: non solamente come validatore delle soluzioni proposte, ma come risultante delle scelte del cliente.

Da qui nasce l'esigenza di un'armoniosa collaborazione tra le due risorse capaci di poter contare su algoritmi costantemente aggiornati, enormi quantità di dati raccolti, ma anche di percepire le variabili emotive e comportamentali del cliente che abbiamo di fronte.

4.6: RECENSIONI DELLA COMMUNITY

Durante la fase di sviluppo di un nuovo progetto aziendale, risulta di fondamentale importanza la fase del monitoraggio dei dati e soprattutto, i feedback che vengono rilasciati da parte della clientela al fine di poter capire il sentiment a riguardo di tale novità.

Questa fase, infatti, ci permette di individuare da una parte quelli che sono i punti di forza sui quali continuare ad investire, mentre dall'altra concentra il focus su ciò che invece deve essere necessariamente migliorato ed implementato al fine di soddisfare le esigenze della community.

Gli spazi che mettono a disposizione siti come, ad esempio, TrustPilot (come nel caso in questione), risultano essere fondamentali per le imprese perché lasciano spazio alle interpretazioni ed ai pareri da parte degli utenti; grazie a questi spazi, è possibile raccogliere dati importantissimi in merito ai bisogni del pubblico (espressi o latenti).

Nel caso specifico del nostro studio, possiamo dedurre dalle recensioni lasciate dagli utenti che questo nuovo format di banca digitale è ancora in fase embrionale. Secondo la community, gli sforzi per poter migliorare tale applicazione dovrebbero concentrarsi su una

cura maggiore per il servizio di assistenza clienti, considerato ancora troppo inaffidabile anche rispetto ad alcuni competitor che vengono citati come Revolut o banca BBVA.

Inoltre, il servizio di chatbot implementato sembra ancora lasciare a desiderare per quanto concerne la prontezza di risposta e l'efficienza del servizio offerto, portando la clientela a preferire l'operato svolto dall'operatore di filiale "vecchio stile".

Nonostante ciò, possiamo dedurre che le esperienze vissute da parte dei consumatori sono assai eterogenee: si ha la presenza di coloro che hanno ricevuto un servizio puntuale ed efficace, mentre altri hanno espresso dissenso affermando di non essere ancora pronti ad un servizio di questo genere.

UniCredit si è affacciata per la prima volta ad un progetto di banca digitale al 100% e come ogni novità che si presenta nel mercato, ha bisogno pian piano di "aggiustare il tiro" su quelli che possono essere i servizi che garantiscono soddisfazioni alla community. In questo caso le variabili che entrano in gioco sono innumerevoli (si pensi alla connessione alla rete, ai vari devices su cui queste app possono essere installate, ai bisogni della clientela, all'offerta dei competitor) e districarsi all'interno di questo ecosistema così complesso e concorrenziale non è mai semplice, ma secondo le opinioni degli utenti rispetto alla versione "beta" dell'app, ad oggi si sono fatti dei grandi e repentini progressi che stanno di volta in volta avvicinando il servizio alla sua forma definitiva, pronta per essere "digerita" anche dai clienti più scettici.

5: CONCLUSIONI

Il settore bancario, come tanti altri settori dell'economia mondiale, sta investendo sempre più risorse nell'implementazione di software tecnologici e di intelligenza artificiale per rendere il servizio bancario sempre più smart e a portata di mano.

Se da un lato l'apporto di questi modelli tecnologici ha reso effettivamente possibile tutto ciò, dall'altro si è perso il "gusto" di potersi recare in filiale a confrontarsi con persone fisiche e tangibili; ciò che veramente si sta trascurando è il lato umano di una semplice conversazione e la frenesia di un mondo sempre di fretta sta ormai prendendo il sopravvento.

Sono indiscutibili i vantaggi che gli strumenti hanno donato al mondo finanziario, in particolare a quello bancario; molti dei servizi sono stati infatti resi molto più rapidi e precisi, riducendo all'osso un eventuale errore umano.

Ma non è tutto ora ciò che luccica. Ricordiamoci sempre che i potenti algoritmi che muovono le fila di questi complessi macchinari sono la risultante di un'enorme quantità di dati raccolti in autonomia dagli stessi; ne consegue che, qualora i dati raccolti risultassero distorti o non rappresentativi, anche la soluzione elaborata automaticamente sarebbe suscettibile di produrre risultati inaccurati o errati.

Inoltre, per quanto questi modelli siano ad oggi molto molto potenti ed avanzati, non riescono ancora a risolvere complesse situazioni; questo è dovuto al fatto che la maggior parte delle decisioni vengono prese tramite l'utilizzo di variabili emotive e comportamentali

che i software di intelligenza artificiale non riescono a percepire e captare perché considerate matematicamente irrazionali.

Economicamente parlando ad oggi non tutte le realtà (bancarie e non) sono effettivamente preparate ad una completa digitalizzazione; non si dimentichi che l'utilizzo di complessi software come quelli descritti in precedenza richiedono un esborso economico importante.

I costi da sostenere inizialmente, infatti, sono ragguardevoli e ciò costringe inevitabilmente le varie attività a stanziare una "porzione" importante del proprio budget a sostegno di questo cambiamento per non perdere il passo dalla concorrenza e rimanere in linea con le esigenze della propria clientela.

Secondo dati ufficiali apportati da McKinsey & Company, una banca di grandi dimensioni dovrebbe stanziare almeno qualche migliaio di dollari per poter ottimizzare tutti i servizi digitali e, come se non bastasse, la sua implementazione completa potrebbe richiedere anche fino a cinque anni. Bisogna poi prendere in considerazione il costo di una obbligatoria manutenzione periodica affinché tali sistemi funzionino sempre in maniera efficiente; nel caso in questione, se dovessero bloccarsi i sistemi di una banca digitale, tutta l'operatività messa a disposizione del cliente sarebbe bloccata, lasciando l'intera community all'oscuro della sua situazione bancaria.

Dunque, la domanda da doversi porre non è specificatamente quella che promuove o boccia la completa digitalizzazione bancaria, quanto piuttosto quale possa essere il corretto margine di discrezionalità che viene lasciato all'operatore umano.

Ad oggi, la soluzione che viene adottata in Unicredit attraverso la creazione di Buddybank è quella che prevede l'utilizzo di un sistema "ibrido" che contempli la presenza di software di automazione bancaria come amplificatore delle capacità; proprio per questo, possiamo

notare l'alta concentrazione di tali sistemi nel back office, lasciando all'operatore umano la possibilità di potersi interfacciare con il cliente per decifrare tutte le variabili più complesse che i sistemi di digitalizzazione non colgono e non riescono a decifrare.

Quale sia effettivamente la combinazione più azzeccata, ancora non lo si può definire con precisione, ciò che è certo rimane però il fatto che attualmente sembra realisticamente improbabile rimuovere da tale formula l'uomo, che incarna la figura di riferimento e su cui si ripone la fiducia della clientela verso un settore delicato come quello bancario.

6. RIFERIMENTI

6.1 BIBLIOGRAFIA

- Giancarlo Ferrero, Marketing e Creazione del Valore (Seconda Edizione), G. Giappichelli Editore, 2018.
- Gian Luca Gregori, Andrea Perna, B2B Marketing. Il Business Marketing tra Teoria e Managerialità, Egea, Milano, 2019.
- Alberto Pastore e Maria Vernuccio, Impresa e Comunicazione, Apogeo Editore, Milano, 2008
- Rezzani A., Business Intelligence. Processi, metodi, utilizzo in azienda, Apogeo Editore, 2012

6.2: SITOGRAFIA

- <https://euroborsa.it/filiale-unimpresa.aspx>
- <https://www.abi.it/banche-si-rafforza-limpegno-contro-i-crimini-informatici-e-per-la-sicurezza-degli-utenti/>
- <https://seveninsurancebrokers.com/digital-banking-statistics/>
- <https://www.bancobpm.it/magazine/privati/vita-quotidiana/storia-delle-banche-dallantichita-ad-oggi/>
- <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/crisidel29.htm>
- <https://www.buddy.unicredit.it/>
- <https://www.robo4advisor.com/sel-fondi.html#:~:text=Il%20Dynamic%20Rating%2C%20proprietario%20di%20R4A%2C%20ti,di%20fondi%20o%20da%20una%20polizza%20assicurativa.>

- <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/automating-the-banks-back-office#/>
- <https://www.positivefinance.com/offerta-per-professionisti/robo4advisor/>
- <https://shuftipro.com/it/blog/fraud-trends-and-threats/>
- <https://robertodimario.consulente.widiba.it/blog/storia-della-consulenza-finanziaria-mercato-normativa-e-responsabilita-AW3HF>
- <https://www.conoscifirenze.it/schegge-di-storia/1115-il-banco-dei-medici.html?srltid=AfmBOoqJqCm-OW7JQztTgX8AsJZIWIxuaVSf6ob-V3xQSKmcRpSkKsh>
- <https://www.skuola.net/storia-contemporanea/ottocento-sistema-bancario-libero-scambio.html#:~:text=La%20%22rivoluzione%20finanziaria%22%20del%20XIX,erogava%20finanziamenti%20a%20lungo%20termine.>
- <https://www.glistatigenerali.com/economia-e-lavoro/innovazione/nasce-buddybank-la-banca-di-unicredit-solo-per-smartphone/>
- <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/banking-automation>
- <https://stripe.com/it/resources/more/how-machine-learning-works-for-payment-fraud-detection-and-prevention>
- <https://www.experian.it/chi-siamo/frodi-in-aumento-prevenzione-in-ritardo-secondo-la-ricerca-experian/>
- <https://www.salesforce.com/it/crm/what-is-crm/>
- <https://forbes.it/eccellenza/salesforce-6/#:~:text=Con%20oltre%2070.000%20dipendenti%20e,sostenibilit%C3%A0%20e%20la%20responsabilit%C3%A0%20sociale.>

- <https://www.ecohmedia.com/salesforce-data-cloud-trasforma-i-dati-in-decisioni-strategiche/>
- <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/chatbots>
- <https://www.industriaitaliana.it/salesforce-italia-ia-crm-nuovi-modelli-business/#:~:text=Intelligenza%20artificiale%20che%20con%20il%20nuovo%20Einstein,soprattutto%20in%20area%20contact%20center%20e%20marketing.>
- <https://it.trustpilot.com/review/www.buddy.unicredit.it?stars=4>