

**EXECUTIVE SUMMARY**  
**“LE BANCHE DOPO LA CRISI**  
***proposte operative in un’ottica di marketing”***

**DALL'INTERNET BANKING AL WEB BANKING**

***di Gaia Tisci***

I sistemi di internet banking possono giocare oggi un ruolo chiave nell'ambito dell'innovazione bancaria. Infatti, seguendo una nuova logica di rete, di collegamento, di relazione tra banca e cliente tali piattaforme potranno assumere la forma del Web banking. Ciò si concretizzerà nel momento in cui le banche inizieranno ad implementare nei rispettivi servizi online una serie di strumenti comunicativi (ad esempio, messaggistica istantanea) che renderanno l'internet banking uno strumento non solo dispositivo, ma anche comunicativo, dunque anche informativo, promozionale e soprattutto relazionale.

Attualmente lo scenario riguardante l'internet banking è sempre più complesso. Da una parte, l'internet banking stesso possiede alcuni rilevanti punti di forza che costituiscono la base da cui partire per innovare: efficacia, efficienza ed economicità nelle operazioni, sostenibilità ambientale, crescita del numero degli utenti. Dall'altra parte, tuttavia, bisogna tenere conto dei punti di debolezza delle piattaforme bancarie su Internet, in primis le continue minacce alla sicurezza degli utenti, il numero ancora consistente di clienti che non sa utilizzare il computer e/o non lo possiede. Inoltre, l'ambiente competitivo presenta opportunità e minacce a cui prestare attenzione: tra le prime, ricordiamo i nuovi strumenti e modalità di collegamento a Internet, mentre per quanto riguarda le minacce il rischio principale che corrono i diversi soggetti in gioco è dato dalla forte concorrenza e dalla sostanziale omogeneità nell'offerta di servizi Internet.

Infatti, come in molti altri settori produttivi, anche in quello bancario sono sempre più numerose le soluzioni di internet banking proposte. Praticamente tutte le banche presenti nel nostro Paese offrono servizi di home banking ai propri clienti, da quelle italiane “di nascita” a quelle estere che hanno fatto ingresso nel settore direttamente o tramite acquisizioni di istituti bancari italiani, a prescindere dalle dimensioni, dal raggio d'azione strettamente locale, nazionale o internazionale. Tutte queste piattaforme presentano caratteristiche analoghe e consentono di svolgere pressoché le medesime operazioni. Inoltre, nessuna banca dimentica di fornire suggerimenti alla clientela su come tutelare la propria sicurezza nell'uso dell'internet banking. Un ultimo, ma non meno importante, comune denominatore consiste nel fatto che ancora non si scorge la logica del Web banking nel panorama bancario italiano; anzi, Internet viene visto come distinto e forse anche complementare e subordinato al principale canale di erogazione del servizio bancario: la filiale.

Se però si intende seguire la strada dell'innovazione, è importante che le banche rendano i propri servizi Internet un ponte tra loro e i clienti, senza eliminare ovviamente la rete di filiali, ma, anzi, supportandola. Investendo nelle tecnologie comunicative del Web ed applicandole all'internet banking, si incentiva il contatto pre-vendita e post-vendita tra cliente e consulente, offrendo un significativo vantaggio a quella fascia di

clientela che non ha tempo e modo di recarsi in filiale, ma non solo. Ciò significa ovviamente formare adeguatamente il personale addetto a questo nuovo tipo di comunicazione commerciale, insegnando ad esso come utilizzare al meglio e in sicurezza il Web banking in modo tale che a loro volta lo spieghino ai clienti stessi. Le risorse umane delle banche vanno riorganizzate in senso commerciale, dedicando sempre più persone alla figura professionale di consulente, anche solo online, rivedendo anche, se necessario, gli orari di lavoro in modo da andare maggiormente incontro ai clienti. Infine, un'altra importante parte degli investimenti va destinata all'aggiornamento continuo delle piattaforme, anche e soprattutto nel senso della sicurezza delle medesime: le comunicazioni tra consulente e cliente devono essere sempre riservate ma anche tracciabili in caso di necessità.

Tutto ciò può ragionevolmente condurre ad un maggiore conoscenza e, di conseguenza, ad una migliore relazione, tra banca e cliente. Quest'ultimo potrebbe beneficiare di un servizio non solo operativo, ma anche consulenziale, sicuro ed efficace, risparmiando tempo e risorse per entrare in contatto con la banca. Essa, dal canto suo, riscontrerebbe una minore difficoltà a contattare i clienti anche nell'ambito delle campagne commerciali: se il cliente è già abituato a comunicare di più e meglio con il proprio istituto bancario, le campagne stesse possono avere maggiore probabilità di successo. Certamente questo tipo di innovazione comporta dei costi sia strettamente economici che "immateriali", sia per la banca che per il cliente: per la prima, principalmente in termini di implementazione e aggiornamento della nuova tecnologia e di gestione delle risorse umane; per i secondi, può essere necessario spendere tempo, denaro ed energia per dotarsi di un computer, per imparare ad usarlo correttamente, ecc. Se però questi costi vengono visti come investimenti di medio-lungo periodo e non solo come incombenze del presente, i risultati sono destinati ad arrivare, purché si tenga il passo dell'innovazione continua, come già in alcune realtà si sta verificando.

## **LA COMUNICAZIONE**

**di Paolo Santo Romeo**

La rivoluzione informatica ha cambiato radicalmente le nozioni del tempo e dello spazio ed ha cambiato radicalmente il modo di lavorare imponendo nuovi modi di produrre e di informare. Le banche, pienamente coinvolte da questi profondi cambiamenti, hanno dovuto reinventare il proprio sistema informativo e formativo ma non hanno ancora completamente reinventato la strategia di comunicazione.

Nel documento si riepilogano i diversi processi aziendali bancari associandoli ai relativi processi di comunicazione d'impresa che vengono descritti come funzionali a una strategia unitaria finalizzata alla costruzione di una rete di relazioni fra l'azienda stessa e i suoi stakeholders.

La crescita del ruolo sociale ed economico, la condivisione delle competenze e dei valori, l'intreccio fra visione personale e visione collettiva, la fusione fra interesse economico ed interesse sociale, rappresentano il fondamento della strategia relazionale e quindi della comunicazione.

Gli stakeholders vengono quindi posti al centro di un modello comunicativo che viene concepito come basato sull'interattività mentre i singoli soggetti vengono definiti come parti di un sistema complesso di comunità in

cui le caratteristiche individuali evolvono in relazione all'influenza esercitata dai singoli componenti delle comunità medesime.

Si ragiona pertanto sul tema delle interazioni interne ed esterne alle banche, così come sul modo in cui si formano le opinioni, portandoci a riflettere sul modello relazionale proposto dalle nuove modalità affermatesi in Internet, note con il nome di Web 2.0. Esse non definiscono solo il modello societario di tipo virtuale che sta cambiando diversi equilibri sociali, economici e politici, ma propongono anche un modo diverso di concepire il marketing (orientandolo maggiormente sulla relazione) ed una diversa concezione di organizzazione di impresa basata su modelli collaborativi.

Alle aziende si suggerisce una concezione della comunicazione quale fattore strategico, superando l'attuale concezione che invece colloca i processi comunicativi all'interno di singole modalità informative più rispondenti, talvolta, a logiche autoreferenziali che non alla realizzazione dei fini aziendali. L'analisi multidimensionale, a cui viene dedicato un largo spazio, ridefinisce la comunicazione quale fondamento del sistema di relazioni ed esso stesso quale fondamento della strategia aziendale.

Ci si sofferma poi sugli aspetti della percezione e ci si avvia alla conclusione descrivendo brevemente i diversi processi di comunicazione, di cui vengono individuate le finalità e gli interlocutori.

Una breve descrizione dei diversi strumenti della comunicazione, seppur incompleta, ne ripropone l'importanza definendoli talvolta come aspetto della comunicazione stessa e conclude il documento.

## **IL BENESSERE ORGANIZZATIVO COME CONDIZIONE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO DEL SISTEMA BANCA**

***di Catia Conti***

L'ipotesi di fondo di questo lavoro è che il benessere possa essere considerato come una "condizione" che abilita l'innovazione ed il cambiamento organizzativo verso nuovi modelli di business e di impresa dell'azienda bancaria .

L'analisi degli attuali riferimenti teorico – normativi sul benessere ci fornirà una cornice concettuale e metodologica per guardare ad un tema complesso in modo sistemico.

Seguendo il modello di Kotter sul cambiamento organizzativo ci chiederemo perché le banche dovrebbero "urgentemente" cambiare i loro modelli di gestione del capitale umano orientandosi verso il benessere.

Analizzeremo infine attraverso le lenti del marketing le logiche di sviluppo possibili tra "promesse di esperienza" ai clienti esterni e quelle ai clienti interni alla banca.

## **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SETTORE BANCARIO E FINANZIARIO GLI SCENARI**

**di Giancarlo Cervino**

Questo lavoro analizza il possibile nuovo ruolo degli istituti di credito nell'economia quaternaria, caratterizzata da una evoluzione del sistema socio-economico di produzione da una società industriale a una società post-industriale o dell'informazione.

Dopo una breve disamina dell'evoluzione del settore in Italia dalla fine degli anni Ottanta ad oggi, si passano in rassegna degli esempi virtuosi di evoluzione dei prodotti e dei servizi sia per gli impieghi che per la raccolta, nella prospettiva dell'internazionalizzazione degli istituti creditizi e finanziari.

Infine, si tirano le conclusioni di quanto è rimasto di virtuoso e meritevole del sistema bancario e finanziario nel corso di questa crisi finanziaria non ancora terminata, e soprattutto si cerca di ipotizzare un nuovo assetto "quaternario" del sistema fra vent'anni.

In questa ottica, si analizza il nuovo concetto operativo di **sportello bancario unico internazionale** inteso come un'entità simile agli snodi del Web e cioè mossa da un corpus normativo integrato ed omogeneo a livello mondiale in grado di gestire ed erogare tutti i servizi della "rete finanziaria e bancaria".

Un'unità che dovrebbe erogare maggiori crediti alla microimpresa in realtà locali come quelle dei distretti industriali giovani ed in crescita in India e nella Repubblica Popolare Cinese, e maggiori servizi di investimento in quelle realtà europee deindustrializzate e caratterizzate da una clientela che vive di rendite accumulate.

Il tutto senza presupporre l'esistenza di un unico ente regolatore mondiale, ma al contrario di una rete di snodi che obbediscano però a dei protocolli comuni ed uniformi concertati a livello internazionale dai regolatori locali.