



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

La creazione di valore a lungo termine per il target Millennials:

Il caso Crédit Agricole / Ca' Foscari

Relatore

Ch. Prof. Chiara Mio

Laureando

Nicola
Negrisolo
Matricola
861071

Anno Accademico

2017 / 2018

INDICE

INTRODUZIONE	6
Capitolo 1: La creazione di Valore per gli stakeholder	10
Introduzione	10
1.1 Stakeholder d'impresa	10
1.2 Lo shared Value.....	13
1.3 Le modalità di creazione di Valore condiviso.....	15
1.3.1 Riconcepire prodotti e mercati:.....	16
1.3.2 Ridefinire la produttività nella catena del valore.....	19
1.3.3 Facilitare lo sviluppo di clusters di supporto nelle comunità in cui opera l'impresa.....	22
1.4 Comunicare il valore creato	24
1.4.1 Misurare Il Valore Creato	24
1.5 Stakeholder Engagement.....	33
Capitolo 2: La sfida dei Millennials	38
Introduzione	38
2.1 Chi sono i Millennials?	40
2.2 Valori e impegno sociale	44
2.3 I nativi digitali.....	46
2.4 I Millennials italiani e il rapporto con i brand	48
2.5 Il consumatore moderno.....	52
2.6 Il digital marketing.....	55

2.7 I Millennials e le prospettive in ambito bancario	59
Conclusioni Capitolo 2.....	62
Capitolo 3: Millennials e Banche, Il Gruppo Bancario Crédit Agricole e la convenzione con l'Università Ca' Foscari.....	
Introduzione:	64
3.1 Il gruppo Crédit Agricole nel Mondo.....	65
3.2 Il Gruppo Bancario Crédit Agricole in Italia	67
3.2.1 La Responsabilita' Sociale d'impresa.....	69
3.2.2 La Banca Crédit Agricole FriulAdria.....	72
3.3 La mission: il cliente al centro (Agenzia per te).....	74
3.4 La Brand Reputation nel settore Bancario	75
3.5 Obiettivo Millennials	78
3.5.1 Il percorso del Digital: 100% UMANO – 100% DIGITALE	79
3.5.2. Osservatorio Millennials	81
3.5.3 Un nuovo prodotto finanziario per i Millennials: la CartaConto Ca' Foscari.....	84
3.6 I risultati dell'indagine e proposte di Partnership.....	87
2.7 Prop	108
oste di Partnershi.....	108
CONCLUSIONI	109
BIBLIOGRAFIA	112
SITOGRAFIA.....	119

INTRODUZIONE

L'idea che ha portato alla formulazione della presente tesi è nata nell'ambito della mia esperienza di stage extra curricolare, svoltosi a partire da Gennaio 2018, e durato 6 mesi, presso la Direzione Generale di Pordenone dell'Istituto bancario Credit Agricole FriulAdria. Durante questo periodo, speso all'interno dell'ufficio Comunicazione e Soci, ho raccolto alcuni interessanti spunti relativi ai cambiamenti in atto all'interno del sistema bancario, che risulta tra i settori che stanno attraversando un vero e proprio momento di passaggio per via della trasformazione digitale che, ormai da alcuni anni, ha iniziato ad impattare sull'intero sistema economico cambiando in maniera radicale il rapporto tra consumatore finale ed impresa. All'interno del contesto appena descritto, che si delinea piuttosto incerto per quanto riguarda gli sviluppi futuri, di notevole interesse appare il rapporto che si dovrà andare ad instaurare con le "new generations", sempre più influenzate dalle nuove tecnologie e caratterizzate da nuove abitudini e comportamenti d'acquisto tendenzialmente veicolati attraverso i canali digitali messi a disposizione dalle imprese, in seguito alla forte espansione e diffusione del mercato dell'e-commerce. Nondimeno, la crisi reputazionale che ha coinvolto nel recente passato l'intero sistema bancario rappresenta un ulteriore potenziale limite per tutti gli istituti tradizionali, per i quali la relazione con il cliente è sempre stata alla base del successo, e che ora si ritrovano in forte discussione dal punto di vista dell'etica d'impresa. Tali sviluppi rappresentano per tanto un pericolo potenziale per tutti i player che non intendono adeguarsi alle nuove esigenze del mercato, e d'altra parte, costituiscono concrete opportunità d'ingresso per tutte le nuove realtà che intendono sfruttare la loro solida brand image e il proprio set di servizi per entrare in maniera vincente all'interno di un mercato che gode di una tendenziale diminuzione di fiducia da parte dei propri consumatori.

Partendo quindi da queste considerazioni di fondo, e considerata l'esistenza di una partnership tra l'Istituto Bancario e l'Università Ca' Foscari di Venezia, l'obiettivo di questa tesi è quello di individuare i comportamenti e le modalità di relazione idonee a creare un legame solido tra i consumatori di età compresa tra

i 19 e 30 anni, appartenenti quindi alla generazione Millennials, e il sistema bancario, con l'intento di stabilire quali possano essere le modalità attraverso cui poter creare valore nel lungo termine per questa determinata popolazione di individui, proprio in virtù del loro nuovo approccio al mercato di consumo, alle loro mutevoli esigenze ed ai loro nuovi comportamenti d'acquisto e di fruizione di servizi all'interno dell'attuale contesto di mercato.

Partiremo perciò fornendo, nel primo capitolo, la definizione del concetto di creazione del valore, analizzandone lo sviluppo nel tempo, fino ad arrivare alla definizione degli attuali principali aspetti ed obiettivi a cui deve mirare l'impresa al fine di giungere ad una corretta rilevazione del valore complessivo generato da quest'ultima secondo le linee guida e le direttive riconducibili alla normativa vigente.

Nel secondo capitolo si affronterà l'argomento relativo alla generazione Millennials con lo scopo di rintracciarne le caratteristiche, individuarne i bisogni, le aspettative, i valori e le modalità di coinvolgimento per giungere ad un rapporto solido e duraturo nel tempo. Questa analisi ci consentirà di procedere la nostra ricerca con una maggiore consapevolezza del profilo generale degli individui che costituiscono il nostro target di riferimento, potendo quindi ipotizzare quali fattori possano essere per loro più rilevanti, e quindi più interessanti per noi da indagare.

Nel terzo ed ultimo capitolo si presenterà il caso studio che riguarda la partnership tra il Gruppo Bancario Crédit Agricole e l'Università Ca' Foscari di Venezia con particolare attenzione all'Osservatorio Millennials, alla CartaConto Ca' Foscari e a tutte le attività messe in atto in questi mesi per aumentare la conoscenza e la fidelizzazione nei confronti degli studenti potenziali consumatori Millennials.

L'obiettivo finale sarà quindi quello di giungere all'identificazione delle modalità di creazione di valore a lungo termine per i *Millennials*, all'interno del settore bancario, grazie alle evidenze emergenti nell'ambito della partnership tra l'Università Ca' Foscari di Venezia e la Banca Crédit Agricole FriulAdria.

Tali risultati si evidenzieranno dagli esiti del questionario proposto a tutti gli studenti con la collaborazione dell'Università Ca' Foscari di Venezia, che rappresentano un campione estremamente considerevole sia dal punto di vista quantitativo, vista la numerosità, sia qualitativo considerate le plurime attività avviate dall'istituto bancario nei loro confronti in questi mesi.

Capitolo 1: La creazione di Valore per gli stakeholder

Introduzione

Il concetto di creazione del valore nel corso degli anni ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'ambito della teoria economica dello sviluppo d'impresa e rappresenta ad oggi il principale obiettivo di ogni player operante all'interno di un determinato tessuto socio-economico.

Rispetto a quanto sempre legittimato nella letteratura in passato, la sola ricerca della massimizzazione del profitto per gli azionisti d'impresa non è più sufficiente ed adeguatamente idonea a fornire un quadro completo sulla gestione aziendale e sulle reali probabilità di sopravvivenza e di successo dell'impresa nel medio-lungo termine.

Ogni impresa oggi è infatti chiamata a rispondere alle esigenze dei differenti portatori di interessi, ossia di tutti gli stakeholder con cui entra in contatto, e il cui contributo risulta essenziale per il perdurare del suo successo economico.

Procediamo quindi nella definizione delle modalità di creazione di valore, partendo opportunamente, nel prossimo paragrafo, dalla definizione che la letteratura conferisce al termine stakeholder.

1.1 Stakeholder d'impresa

Secondo la teoria degli stakeholders, formulata da E. Freeman, l'impresa detiene una responsabilità sociale che non si limita più al solo soddisfacimento delle aspettative dei propri azionisti ma bensì di tutti gli stakeholders con cui entra in contatto¹. Si tratta di una visione innovativa di gestione d'impresa, che si traduce in letteratura nel cosiddetto *stakeholder approach*, che considera l'azione dell'impresa volta non più esclusivamente alla massimizzazione del profitto per i portatori di capitale, gli *shareholders*, ma bensì che intende tutelare gli interessi

¹ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., Teoria degli Stakeholder, Franco Angeli, Milano, 2007

di tutti i diversi attori che entrano in contatto con l'impresa, ossia i suoi stakeholder. Freeman, definisce appunto uno stakeholder come qualsiasi individuo nelle condizioni di poter influenzare o essere di influenzato direttamente o indirettamente dall'attività dell'impresa. In questa categoria rientrano quindi svariati soggetti, in primis gli azionisti, che non perdono quindi la loro importanza e centralità nei confronti dell'impresa, i clienti, i dipendenti, fornitori e creditori, ma anche altri come ad esempio aziende concorrenti, agenzie governative e associazioni di vario tipo². Il quadro emergente vede qui l'impresa calata all'interno di un contesto caratterizzato dalla presenza di svariate tipologie di attori che sono in grado di influenzarne l'attività in maniera più o meno considerevole. In questo senso, un'utile classificazione viene fatta da Max B. E. Clarkson³, che categorizza questi soggetti in due macrogruppi: gli stakeholder primari e quelli secondari; si definiscono primari coloro che sono considerati di vitale importanza per la sopravvivenza dell'impresa e la cui uscita dall'orbita aziendale può causare ingenti perdite per l'impresa e che possono comprometterne seriamente la sopravvivenza. Tra gli stakeholder primari troviamo: clienti, dipendenti, azionisti, investitori, fornitori e governi.

Gli stakeholder secondari sono invece coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa in maniera indiretta, come i media e i gruppi di interesse che, pur non essendo di vitale importanza per la sopravvivenza dell'impresa, hanno la forza per influenzarne l'attività e il rendimento futuro.

Tale suddivisione ci fa capire quanto sia ampio il contesto e le relazioni che interessano l'impresa nello svolgimento della propria attività economica.

Secondo Jones et. al, il modello "a ruota" concettualizzato da Freeman è in grado di descrivere adeguatamente questa situazione evidenziando le relazioni esistenti tra l'impresa e i suoi stakeholder.

² Parmar B., Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., De Colle S.: "Stakeholder theory: The state of the art", Academy of Management Annals, 2010.

³ In: Matten D., Moon J.: "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management, 2008.

Figura 1 (Cap.1) - La Mappatura degli stakeholder d'impresa

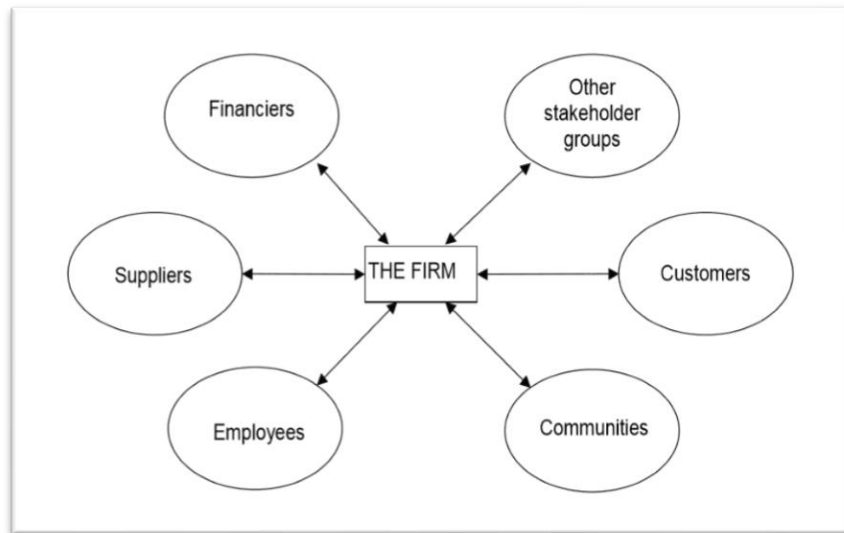


Figura 1: Jones, T.M., Wicks, A.C., Freeman, "Stakeholder Theory: the State of the Art", in Bowie, Business Ethics, Blackwell Publishers, Oxford, pp.20, 2002.

Come si può interpretare dalla figura 1, l'impresa risulta posta al centro della ruota e collegata con differenti tipologie di stakeholder, ognuno dei quali viene mosso da differenti obiettivi e contribuisce a suo modo alle performance della stessa, rappresentando di fatto il fulcro di un insieme complesso di relazioni.

Considerata quindi la vastità e la complessità delle relazioni che l'impresa è destinata ad instaurare nel tempo con le più svariate tipologie di soggetti, ciò che serve, secondo Freeman⁴, è una completa e profonda gestione degli interessi di tutti gli stakeholder nell'ottica del perseguimento degli scopi dell'impresa, che si tradurrà nel lungo periodo in un beneficio concreto anche per i portatori di capitale.

⁴ Freeman, R. Edward; Moutchnik, A.: "Stakeholder management and CSR: questions and answers", 2013.

L'obiettivo dell'impresa deve essere perciò quello di riuscire a bilanciare i bisogni e gli interessi di tutti i suoi stakeholders, creando valore per ognuno di essi e dimostrandosi attenti alle aspettative e alle esigenze da loro espresse.

In conclusione, la consapevolezza che deve muovere qualsiasi organizzazione verso la ricerca della piena soddisfazione degli stakeholder risiede nel fatto che questi individui sono parte integrante del contesto socio-economico e rappresentano di fatto una variabile da tenere in considerazione per il successo economico di lungo periodo.

La teoria degli stakeholder evidenzia quindi l'esistenza di un legame tra comunità e successo d'impresa poiché ci sono numerosi portatori di interessi, oltre agli azionisti, che possono essere in grado di influenzarne l'andamento nel mercato e che ne sono a loro volta influenzati.

1.2 Lo shared Value

Dallo stesso principio di fondo che vede l'esistenza di un legame tra società e impresa, nasce l'interpretazione rivoluzionaria di Michael Porter, che conia il termine *Shared Value*, o Valore Condiviso. Il termine è stato introdotto per la prima volta dall'autore nel 2006⁵ per sottolineare la relazione tra sviluppo sociale e performance d'impresa, con l'obiettivo di superare la visione tradizionale relativa alla *corporate social responsibility* (CSR) ed è stato poi approfondito nel 2011 con la pubblicazione dell'articolo accademico: *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*.

Nel loro primo articolo Porter e Kramer evidenziano una situazione di estrema difficoltà economica – sociale, in cui le imprese vengono individuate dall'opinione pubblica come la causa primaria dei problemi della società poiché sfruttano le risorse sociali e ambientali del territorio in cui operano per i loro fini economici. La risposta data da parte delle aziende per legittimare il proprio ruolo all'interno del contesto socio-economico in cui esse operano è stata l'introduzione di

⁵ M. E. Porter e M. R. Kramer: "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, 2006.

politiche di *Corporate social Responsibility* (CSR) che, tuttavia, sempre secondo gli autori, presenterebbero parecchi limiti che impedirebbero di fatto il raggiungimento degli obiettivi potenzialmente ottenibili attraverso una condotta basata sull'etica e sulla trasparenza finalizzata al miglioramento della società. Infatti, ciò che secondo gli autori ne limiterebbe l'efficacia sarebbero proprio le modalità con cui le imprese mettono in atto queste iniziative che troppo spesso si dimostrano scollegate dal core business dell'impresa, fini a se stessa, ed attuate al solo scopo di apportare benefici all'impresa in termini di reputazione e di legittimazione all'interno della società.

E' proprio su questa osservazione che si inserisce la nuova *vision* proposta con l'introduzione della teoria dello *shared value*.

Lo *shared value*, o valore condiviso, vuole rappresentare l'insieme delle politiche e delle pratiche operative messe in atto da un'impresa che risultano in grado di rafforzarne la competitività e allo stesso tempo portare beneficio al contesto sociale in cui la stessa opera⁶.

Il presupposto che sta quindi alla base della teoria del valore condiviso di Porter e Kramer, riguarda il fatto che l'attività economica di un'impresa dipende dalla qualità del contesto socio-economico in cui essa opera, ed è pertanto interesse dell'impresa favorirne il suo miglioramento visto che, allo stesso modo, le caratteristiche del contesto dipendono dalla capacità delle imprese presenti nel territorio di contribuire al miglioramento e allo sviluppo delle condizioni sociali, economiche ed ambientali ad esempio generando occupazione, offrendo beni e servizi di qualità e operando nel rispetto e nella tutela delle risorse e dell'ambiente. Partecipare al miglioramento della società non deve essere più visto quindi come un'attività filantropica o di redistribuzione dei profitti generati, come nel caso della CSR, ma bensì come una vera e propria pratica aziendale volte alla massimizzazione del profitto⁷. Il nuovo orientamento alla sostenibilità oggi mira alla creazione di valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder e per

⁶ <http://www.center4sharedvalue.org/it/valore-condiviso-teoria/idea/>

⁷ Porter M. E., Kramer M. R.: *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011.

l'impresa e si basa sulla capacità di quest'ultima di saper cogliere le opportunità emergenti e al tempo saper prevedere quali possono essere i rischi futuri⁸.

L'impresa è infatti da sempre concepita come un soggetto *for profit* in quanto nata al fine di creare valore dal punto di vista economico, per tale ragione secondo gli autori è necessario un approccio basato su una completa integrazione della responsabilità d'impresa all'interno della strategia aziendale per creare nuove opportunità di business e non più come semplice risposta alle richieste fatte dagli stakeholders o alle normative imposte. Solo così facendo la responsabilità sociale d'impresa si potrà trasformare in una nuova opportunità di business vera e propria.

Si è quindi andati oltre al tradizionale trade-off che vedeva il successo dell'impresa slegato, se non addirittura in contrapposizione, allo sviluppo della società, nella convinzione che il perseguimento dell'uno escludesse il raggiungimento dell'altro, arrivando ad un nuovo approccio che prevede di affrontare le problematiche sociali in maniera profittevole per tutti, in un rapporto win-win.

Per fare ciò, come approfondiremo nel prosieguo di questo capitolo, si deve partire da una nuova interpretazione delle problematiche e dei bisogni sociali insoddisfatti che vengono visti non più come un ostacolo per il successo dell'impresa ma come una nuova opportunità di business.

1.3 Le modalità di creazione di Valore condiviso

Bockstette e Stamp⁹ segnalano tre modalità con cui le imprese possono mettere in atto una strategia aziendale volta creare valore condiviso, ossia:

1. Riconcepire prodotti e mercati

⁸ Proto M., Supino S.: Dal management ambientale alla responsabilità sociale delle organizzazioni, Giappichelli, 2009.

⁹ Bockstette, V. & Stamp, M.: "Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution.", FSG, 2011.

2. Ridefinire la produttività nella catena del valore

3. Facilitare lo sviluppo di cluster locali.

Occorre precisare che dall'interpretazione data dagli autori, questi aspetti sono collegati tra di loro e sono in grado di rafforzarsi vicendevolmente, equivale a dire che l'aumento del valore in una di queste aree tre aree genererà contemporaneamente nuove opportunità di crescita anche nelle altre.

1.3.1 Riconcepire prodotti e mercati:

Riconcepire i prodotti e i mercati può rappresentare un'opportunità estremamente interessante per le imprese che intendono rafforzare il proprio business. La premessa che viene fatta per giustificare questa affermazione riguarda la vastità dei bisogni sociali che fino a questo momento sono stati ignorati dalle imprese e all'interno dei quali si innesta un mercato potenzialmente molto grande. Alcuni esempi di quelli che sono ancora ad oggi i bisogni da soddisfare che interessano la società sono la salute, il cibo, la tutela dell'ambiente e la possibilità di avere un lavoro che garantisca un'abitazione e solidità economica.

Secondo Porter, un modo che hanno le imprese per soddisfare questa domanda ancora oggi insoddisfatta è quello di modificare e adattare i propri prodotti e servizi in base alle necessità emergenti. Analogamente è possibile per un'impresa andare alla ricerca di nuovi mercati da servire utilizzando propri prodotti già esistenti.

In particolar modo il secondo approccio può essere particolarmente efficace se consideriamo uno dei mercati più interessanti, che è quello rappresentato dai paesi in via di sviluppo. Questi paesi si caratterizzano per la presenza diffusa di bisogni sociali insoddisfatti ed inoltre per un bacino di utenza potenzialmente molto ampio.

Porter e Kramer individuano in particolar modo come obiettivo la cosiddetta *Bottom of the pyramid (BOP)*, ovvero la "base della piramide" intendendo con ciò

i 2/3 della popolazione mondiale, circa 4 miliardi di persone, che vivono in condizioni di povertà.

L'idea di produrre per la base della piramide economica, combina i concetti di profittabilità economica per l'impresa e di benefici per lo sviluppo della società ¹⁰. Infatti, pur essendo quella più povera, la BOP è anche la più imponente in termini numerici e per questo motivo rappresenta nuove concrete opportunità di sviluppo economico. Diversi casi di successo dimostrano come un nuovo approccio da parte dell'impresa possa rivelarsi allo stesso tempo un'opportunità di innovazione da poter riproporre poi all'interno del proprio business tradizionale.

Significativo è il caso del Brand "Lifebuoy" di Unilever, che ha rintracciato nelle scarse condizioni igieniche dei paesi più poveri un bisogno sociale di primaria importanza e un'opportunità di sviluppo del proprio business.

L'impegno di Unilever in questi anni ha contribuito allo sviluppo delle condizioni igieniche e di salute in diverse aree. L'obiettivo dell'impresa è quello di salvare vite umane attraverso l'utilizzo del sapone "Lifebuoy", sapone antibatterico, prodotto sin dal 1894, con riconosciute qualità nel debellare germi e batteri.

"Through Lifebuoy, we aim to help 1 billion people around the world improve their handwashing habits by 2020" ¹¹

Ciò che ha fatto Unilever è stato rendere disponibile a tutti il proprio prodotto, riducendo il prezzo della singola saponetta a pochi centesimi e avviando un programma che ha coinvolto istituzioni, ONG e diversi partner per la creazione di una rete distributiva adeguata al sistema economico dei vari paesi come ad esempio l'India, lo Sri Lanka e il Bangladesh.

Nonostante gli enormi progressi ancora oggi, in India più di 122 milioni di famiglie non dispongono di servizi igienici e ogni anno oltre 2 milioni di bambini muoiono

¹⁰ Dolan C., Rajak D.: Remaking Africa's Informal Economies: Youth, Entrepreneurship and the Promise of Inclusion at the Bottom of the Pyramid, The Journal of Development Studies, 2016.

¹¹ <https://www.unilever.com/sustainable-living/improving-health-and-well-being/health-and-hygiene/healthy-handwashing-habits-for-life/>

prima di arrivare al quinto anno di età per infezioni polmonari o per casi di diarrea dovuti alla manca di igiene¹².

Per sconfiggere il problema sono state condotte numerose campagne e attività informative volta a sensibilizzare la popolazione di tutto il mondo in merito all'importanza dell'igiene, come ad esempio il Global Handwashing Day, che dal 2008 si celebra ogni anno il 15 di ottobre e vede generalmente la partecipazione di 200 milioni di persone in tutto il mondo.

Figura 2 (Cap.1) - Global Handwashing Initiative



Fonte: <https://globalhandwashing.org>

Unilever e PSI stanno lavorando con i governi locali per promuovere l'abitudine di lavarsi le mani con il sapone nelle scuole e nelle comunità in Kenya, Vietnam e Zimbabwe, tre paesi in cui tale pratica oggi è particolarmente carente. In Kenya, ad esempio, il 28% dei bambini in età scolare afferma di lavarsi le mani con l'acqua in determinate situazioni critiche ma solo l'1% lo fa con il sapone. Gli esperti stimano che se la pratica di utilizzare il sapone per lavarsi le mani divenisse un'abitudine, i decessi dovuti a diarrea si dimezzerebbero, mentre 1 su 4 di quelli dovuti a infezioni respiratorie acute potrebbero essere evitati.

¹² <https://www.unicef.it/doc/263/acqua-e-igiene.htm>, UNICEF 2018.

Grazie a questa iniziativa, i bambini prenderanno l'abitudine di lavarsi le mani con il sapone, nei momenti critici della giornata. Usando i saponi Lifebuoy e attraverso una campagna di sensibilizzazione, gli insegnanti e gli operatori sanitari della comunità spingono i bambini in età scolare a cambiare le proprie abitudini

Sappiamo bene che se un bambino impara e comprende i comportamenti salutari da adottare, contribuirà a trasmetterli alla propria famiglia e alle generazioni future, scatenando un potente effetto a catena. I programmi hanno già raggiunto più di 1 milione di persone.

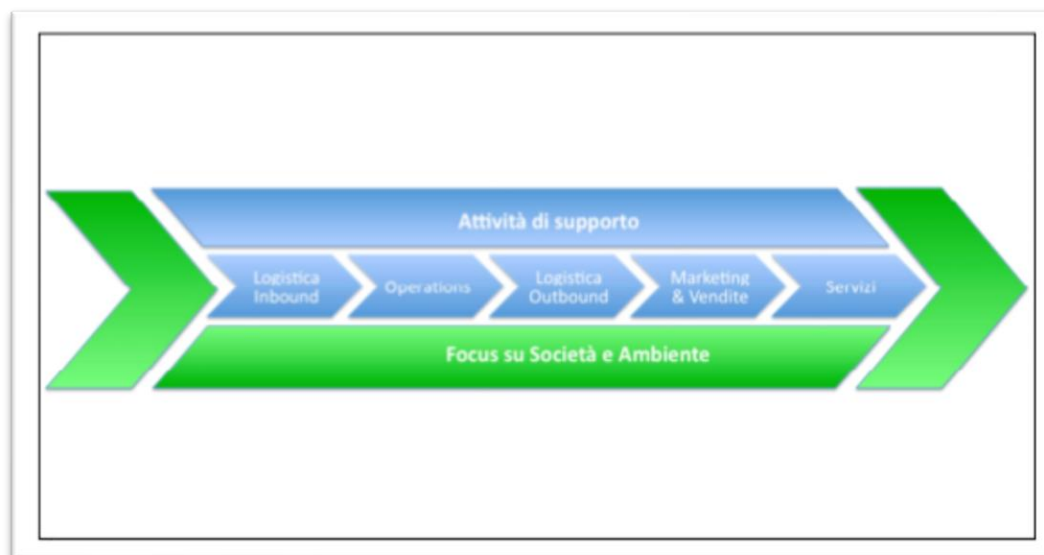
1.3.2 Ridefinire la produttività nella catena del valore

Tenuto presente che il punto di partenza nella creazione del valore è l'individuazione dei problemi sociali è semplice arrivare a sottolineare l'importanza di poter ridefinire la catena del valore dell'impresa. La chiave di lettura offerta in questo caso riguarda l'attività svolta dall'impresa che, come già detto è stata riconosciuta per anni come la principale causa delle problematiche ambientali e sociali. Ad esempio l'utilizzo sconsiderato delle risorse scarse, la produzione rifiuti dannosi per l'ambiente costituiscono esternalità negative che si ripercuotono sui cittadini e allo stesso tempo sulle imprese che in futuro potrebbero dover essere costrette a sostenere costi più alti per porre rimedio al danno generato.

Il secondo approccio proposto per la creazione di valore condiviso tiene conto di questi aspetti e propone di ridefinire la catena del valore, con lo scopo di migliorare l'impatto delle attività aziendali e allo stesso tempo ridurre i costi. Ridefinire la produttività all'interno della catena del valore secondo criteri di efficacia ed efficienza rappresenta perciò un'altra rilevante possibilità per l'impresa per contribuire a risolvere i principali problemi sociali attuali e allo stesso tempo per ridurre i propri costi. Tra i principali aspetti su cui poter intervenire si evidenzia il consumo dell'acqua e delle risorse naturali, la produzione di emissioni e di rifiuti dannosi per l'ambiente e altri aspetti legati alla sicurezza sul posto di

lavoro, con lo scopo di migliorare l'impatto delle attività aziendali e allo stesso tempo ridurre i costi interni.

Figura 3 (Cap. 1) - Rappresentazione della catena del valore all'interno dell'impresa



Fonte: Corazza et al, "Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della creazione di valore condiviso?", VIII colloquio scientifico sull'impresa sociale, 2014.

Di seguito si riportano gli esempi di alcune modalità con cui l'orientamento al valore condiviso sta modificando la catena del valore ¹³:

- Uso dell'energia e logistica
- Uso delle risorse
- Approvvigionamenti
- Distribuzione
- Produttività dei dipendenti
- Localizzazione

¹³ M. E. Porter e M. R. Kramer, *Creating Shared Value: "How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth"*, Harvard Business Review, 2011.

Tutti questi aspetti devono essere affrontati con consapevolezza vista la loro importanza nell'ambito della tutela dell'ambiente e della società. Citiamo per semplicità, solo alcuni esempi di quelli che sono i principali interventi che stanno mettendo in atto le imprese per arrivare a riconcepire la propria catena del valore nell'ottica della shared value. Questi riguardano ad esempio l'utilizzo di tecnologie innovative e nuovi modelli produttivi volti alla razionalizzazione delle risorse scarse, come l'energia e l'acqua, la riduzione dell'utilizzo di materie prime e del packaging. Evidentemente l'utilizzo efficiente delle risorse sarà in grado di avere un impatto inferiore in termini di esternalità negative riversate all'interno del contesto in cui l'impresa opera, favorendo il prosperare della società e nel lungo termine anche quello dell'impresa stessa.

Si evidenzia inoltre un'accresciuta attenzione nei confronti degli aspetti legati alla qualità della gestione delle risorse umane all'interno dell'impresa, riconoscendo l'importanza di percepire un salario adeguato, avere opportunità di crescita professionale, senza ovviamente trascurare la salubrità e la sicurezza per i dipendenti. Tutti questi aspetti, oltre a generare benessere sociale, portano all'impresa vantaggi in termini reputazionali, aumentano la produttività delle risorse e riducono l'assenteismo.

Per far comprendere al meglio l'impatto che possono avere tutti questi interventi, riportiamo il caso dell'azienda italiana San Pellegrino indagata nel 2012 da Althesys¹⁴.

“Le attività del Gruppo Sanpellegrino, in quanto parte del Gruppo Nestlé, si basano sul principio della Creazione di Valore Condiviso. Secondo questo approccio, per avere successo nel lungo periodo, un'azienda deve creare valore sia per sé e per i propri azionisti, che per la società in cui opera, apportando benefici concreti alle persone, all'economia e al territorio. Il Gruppo Sanpellegrino opera nella convinzione che per consolidare la propria posizione sul mercato sia necessario, non solo produrre e distribuire prodotti di qualità, ma anche ascoltare

¹⁴ società specializzata nella consulenza strategica e nella ricerca nei settori ambiente, energia e infrastrutture.

i bisogni della società e adottare un approccio alla responsabilità sociale d'impresa che vada oltre la conformità alle normative, il sostegno all'ambiente e il risparmio energetico. ¹⁵

In Sanpellegrino la creazione di valore interessa ogni anello della catena del valore, con una gestione strategica volta a produrre risultati positivi per tutti gli stakeholder, per il Paese e per le comunità nelle quali opera. Secondo l'indagine nel 2012 l'azienda ha creato 1,1 miliardi di euro di valore condiviso.

Secondo il Report Trak Pulse 2012 condotta nei confronti dei consumatori finali di Sanpellegrino, la qualità del prodotto conta solo per il 40%, ciò che sposta la scelta verso i prodotti dell'impresa riguarda nel complesso la positiva percezione di fattori come l'etica d'impresa, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine. In quest'ottica diventa importante per le imprese investire in un processo continuo di apertura agli stakeholder, nella continua ricerca di conciliare business e benessere sociale.

1.3.3 Facilitare lo sviluppo di clusters di supporto nelle comunità in cui opera l'impresa

Il termine "cluster" è collegato al principio delle economie di agglomerazione e di distretto produttivo, argomento più volte approfondito in letteratura da diversi autori. La teoria economica ha riconosciuto ormai da tempo che questo tipo di economie sono in grado di favorire i processi di concentrazione territoriale delle imprese, dato che si rafforzano i vantaggi localizzativi all'interno di una determinata area, generando una serie di vantaggi e aumentandone di conseguenza la produttività¹⁶.

Tipicamente un distretto si presenta come un sistema produttivo specializzato in cui ogni impresa è responsabile di una fase del processo produttivo che favorisce l'efficienza produttiva, riducendo i costi di trasporto, i costi della logistica e

¹⁵ <https://www.sanpellegrino-corporate.it/files//Studio%20Althesys%20CSV.pdf>

¹⁶ Robbins L., Howson, S.: Lionel Robbins on the Principles of Economic Analysis. London: Routledge, 2018.

facilitando i processi di innovazione grazie alla collaborazione e alla rapida diffusione della conoscenza tra le imprese. Nondimeno la presenza di imprese localizzate in una stessa area è in grado di richiamare una grande quantità di manodopera, che avvantaggia le imprese in termini di salario da corrispondere ai lavoratori e nei processi di ricerca.

Rispetto a quanto detto, il concetto di cluster risulta più ampio ed include anche la presenza di istituzioni come enti accademici, associazioni imprenditoriali e organismi certificatori, sottolineando ancora una volta l'importanza del legame tra sviluppo della società e successo d'impresa.

La presenza di un cluster è in grado di influenzare le sorti economiche delle imprese che ne fanno parte, infatti, in assenza di un valido cluster di supporto si registra un sensibile calo della produttività, oltre all'emergere di costi interni di diversa natura per l'impresa. Infatti, proprio come il contesto è in grado di influenzare positivamente o negativamente l'attività delle imprese, le imprese sono in grado a loro volta di generare benefici o danni all'intero contesto in cui operano.

Ad esempio, in un cluster con un sistema d'istruzione inadeguato sarà presente una minor qualità di risorse umane disponibili e qualificate, con il conseguente aumento delle spese per il recruiting e di addestramento per le imprese; ancora, la mancanza di un sistema distributivo efficiente può comportare un innalzamento dei costi della logistica e ritardi nella produzione. Per supportare lo sviluppo di cluster nelle comunità in cui operano, le imprese devono per prima cosa identificare le aree in cui si evidenziano carenze (logistica, approvvigionamenti, distribuzione, gestione del personale, istituzioni ecc.). e capire in quali aree ha le competenze per agire da sola e dove invece serve una collaborazione per colmarle e rendere il contesto più competitivo possibile e per trarne a sua volta beneficio.

1.4 Comunicare il valore creato

Il contesto di mercato in costante evoluzione ha evidenziato negli ultimi anni la necessità per le imprese di modificare le proprie modalità di comunicazione, adeguandole alle richieste dei propri stakeholder.

Una comunicazione efficace costituisce una fonte di vantaggio competitivo per le imprese poiché è in grado di favorire l'instaurarsi di rapporti duraturi e profittevoli nel tempo con i propri stakeholder, ottenendo legittimazione e riducendo il rischio di incorrere in danni reputazionali.

Come già detto in precedenza un'impresa crea valore condiviso quando intraprende un'attività che oltre a portare benefici economici, produce anche benefici per il contesto esterno e quindi per la società e l'ambiente. Ci sono già molti esempi di imprese che hanno creato valore condiviso, ma uno degli aspetti ancora poco chiari è come si possa misurare adeguatamente l'entità di questo valore. Una corretta misurazione è il punto di partenza per poter fornire ai propri interlocutori, in particolare agli azionisti, una dimostrazione della capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo sia per sé stessa, in termini di profitto economico, che per la società e l'ambiente in cui opera.

1.4.1 Misurare Il Valore Creato

Nell'articolo *Measuring Shared Value: How to unlock value by linking¹⁷ social and business results*, Porter et al. hanno cercato di definire le linee guida per misurare il collegamento tra risultati sociali ed economici.

Nel modello proposto da Porter il punto di partenza è *l'identificazione dei problemi sociali*, interpretati però come un'opportunità di lanciare un nuovo business per l'impresa. Spesso le imprese possono essere disorientate da tutte le possibili vie percorribili, vista l'elevata presenza di bisogni sociali ancora insoddisfatti, il focus

¹⁷ M. E. Porter et al.: "Measuring Shared Value. How to unlock value by linking social and business results", 2011.

iniziale sta quindi nella selezione delle opportunità più interessanti e potenzialmente più profittevoli.

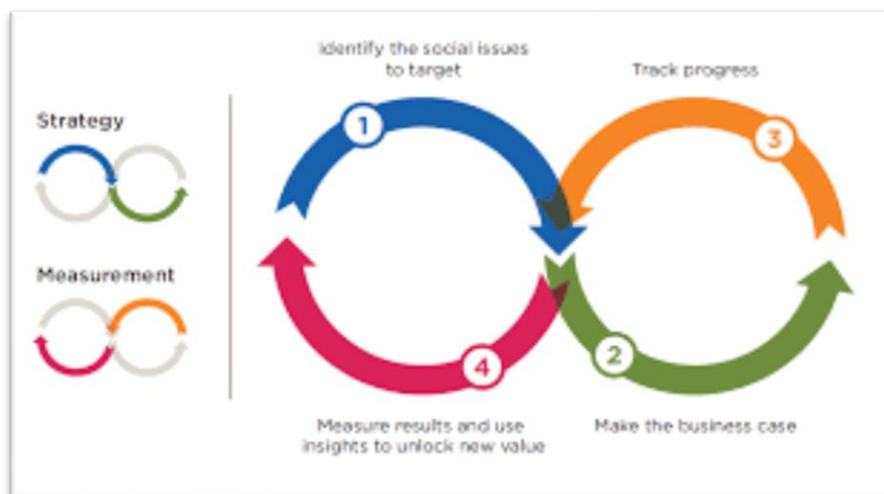
Il passo successivo è la *formulazione di un business case* che dimostri l'impatto di un miglioramento sociale sulla performance dell'impresa, stabilendo quali dovranno essere i punti di controllo necessari per monitorare nel tempo il raggiungimento effettivo degli obiettivi stabiliti. Il business case servirà come traccia per monitorare i progressi e gli obiettivi raggiunti attraverso valutazioni periodiche.

Per concludere, si procederà con la verifica finale la *verifica del raggiungimento dei parametri obiettivo prefissati*, per confermare o meno l'esistenza di una relazione tra i benefici sociali generati e il successo economico dell'impresa ed individuare altre possibili opportunità future.

Quello così descritto appare quindi un approccio di misurazione integrato alla strategia dell'impresa, basato su valutazioni periodiche molto frequenti e che intende indagare il valore generato da parte dell'impresa in tutte le sue dimensioni, contrariamente da quanto generalmente fatto dalle imprese, interessate alla sola misurazione degli aspetti economici volti ad arricchire e dare beneficio ai propri azionisti.

Il processo di misurazione risulta per tanto più complicato e caratterizzato da diversi step e che richiede un continuo ed accurato monitoraggio dei risultati ottenuti che tuttavia non sono sempre di immediata identificazione non trattandosi, nella maggior parte dei casi, di qualcosa che evidenzia valori esprimibili in maniera univoca dal punto di vista quantitativo come tendenzialmente accade per tutte le variabili di tipo economico; la definizione quantitativa di un risultato ambientale appare invece di più difficile espressione sia da un punto di vista sintetico, ossia in termini di definizione del risultato stesso, sia da un punto di vista temporale e qualitativo in quanto non sempre si possono prevedere le tempistiche e le modalità attraverso cui un comportamento che genera valore ambientale e sociale si evidenzia come un vantaggio diretto e univocamente identificabile per l'impresa.

Figura 4 (Cap. 1) – Il processo di misurazione del Valore condiviso generato



Fonte: Porter M., Hills G., Pfitzer M., Patscheke S., Hawkins E., "Measuring Shared Value, How to Unlock Value by Linking Social and Business Result", FSG, 2012.

Il problema della misurazione del valore attraverso variabili riconducibili allo sviluppo in termini socio-ambientale, e non unicamente economico, non è tuttavia immediato, infatti, nonostante si siano sviluppate nel tempo diverse modalità attraverso cui poter misurare il valore creato da parte di un'impresa anche in termini *non finanziaria*. La difficoltà più grande che emerge riguarda senza ombra di dubbio la mancanza nei processi di misurazione e di rendicontazione di poter stabilire un'interdipendenza diretta tra risultati economici e i benefici sociali generati.

In riferimento alla teoria proposta, altri aspetti che risultano problematici riguardano la possibilità di identificare correttamente le attività su cui accentrare i propri sforzi ed inoltre la possibilità di misurare i risultati ottenuti in uno stesso orizzonte temporale; generalmente infatti la manifestazione economica dei risultati è immediata mentre il valore generato a livello sociale potrebbe necessitare di più tempo per rendersi visibile e ciò potrebbe portare a difficoltà interpretative e ad una minor credibilità agli occhi dei soggetti esterni. Inoltre, dal lato pratico, non sempre risulta possibile misurare l'entità dello sviluppo socio-economico derivante dall'attività di un'impresa. Basti pensare al caso della

reputazione, se è dato per scontato che fare impresa in maniera sostenibile possa migliorare la reputazione di quest'ultima, il problema si crea nel momento in cui occorre quantificare l'incremento della reputazione derivante dalla condotta responsabile, e quale invece dipenda ad esempio dalla qualità del prodotto/servizio, dal pricing, dalle politiche di marketing o da altri aspetti.

1.4.2 La Reportistica D'impresa

La reportistica d'impresa è da sempre il principale strumento utilizzato per la comunicazione del valore agli stakeholder d'impresa. In passato la sola criticità in termini di rendicontazione riguardava la comunicazione ai propri azionisti, poiché considerati i soli effettivi portatori d'interesse, ai quali attraverso il bilancio annuale si doveva trasmettere il risultato economico dell'impresa, esprimendolo esclusivamente in termini economico-finanziari e patrimoniali.

Tuttavia, conseguentemente alla maggiore attenzione e all'aumento generalizzato della consapevolezza delle problematiche sociali ed ambientali, è emersa l'inadeguatezza di questo approccio e la necessità di introdurre nuove forme di rendicontazione.

Nondimeno, l'emergere della teoria degli stakeholder ha sottolineato la necessità di dover comunicare con un ampio spettro di individui, molti dei quali presentano aspettative diverse e spesso in contrasto tra loro con la conseguente necessità di adeguare il sistema di rendicontazione aziendale attraverso l'implementazione di strumenti più dettagliati che siano in grado di comunicare i risultati dell'impresa non solo dal punto di vista degli azionisti, quindi finanziario, ma anche per tutti gli altri portatori d'interesse.

Nonostante la quantificazione delle performance finanziarie rimanga il principale parametro per le valutazioni dell'attività d'impresa da parte degli investitori, non appare un metodo adeguato con cui rappresentarne il vero potenziale. Possiamo riassumere nei seguenti punti i principali limiti di questo approccio: complessità e

difficoltà di interpretazione, carenza di informazioni non finanziarie e la difficoltà nel formulare previsioni di lungo periodo¹⁸.

Risulta necessario quindi uno strumento di comunicazione di più facile interpretazione, rispetto al sempre più tecnico bilancio d'esercizio, vista la moltitudine variegata di destinatari a cui deve essere rivolto e che sia in grado di comunicare anche la dimensione non finanziaria collegata all'attività d'impresa, che sia in grado di esprimere le potenzialità future della stessa nel medio lungo termine.

Prende così piede un filone di studi sul reporting di sostenibilità che si propone di andare oltre ai classici modelli di reporting, inserendovi all'interno anche diverse variabili non finanziarie, volte a far emergere l'impegno dell'impresa nei confronti della comunità, in tema di valore ambientale e sociale.

Oltre alla consueta rendicontazione annuale, le imprese iniziano a produrre nuovi report di sostenibilità necessari per rispondere alle pressioni esterne, per ottenere benefici in termini di reputazione e per aumentare la propria legittimazione.

Bilanci e report ambientali hanno rappresentato il primo passo per superare il tradizionale approccio di misurazione delle performance aziendali nella sola ottica economico-finanziaria, grazie anche alle numerose iniziative attivate da diverse associazioni e gruppi di ricerca e da organizzazioni internazionali che hanno lavorato allo scopo di definirne le linee guida per favorirne la credibilità e la comparabilità agli occhi degli stakeholder¹⁹.

Nonostante gli effetti benefici, questi strumenti non sono esenti da critiche e problematiche. Si assiste infatti ad una strumentalizzazione di questo documento da parte dell'impresa che ha come principale obiettivo quello di fare emergere il proprio impegno per il miglioramento della società e l'attenzione nei confronti degli interessi degli stakeholder dell'organizzazione, dimostrando di condividere

¹⁸ Fasan M.: "Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated reporting", edizioni Ca' Foscari, 2014.

¹⁹ Bianchi et al.: "Dal Bilancio sociale al Bilancio di sostenibilità: metodologie ed esperienze a confronto", 2001.

con essi obiettivi comuni²⁰. Il report di sostenibilità è stato adottato dalle organizzazioni in risposta alle crescenti pressioni sollevate dall'opinione pubblica sul ruolo dell'impresa risulta come un'adozione finalizzata ad esplicitare i propri comportamenti dell'impresa in un'ottica di sostenibilità.²¹

Ancora, data la natura volontaria di questi strumenti, risulta difficile valutare la correttezza e attendibilità delle informazioni rese, con l'impresa che tenderà generalmente a far emergere con maggior insistenza gli effetti positivi generati dal proprio business nella prospettiva dei diversi stakeholder, senza darne una visione sulla strategia complessiva.

Purtroppo, i rapporti di sostenibilità non sono riusciti a colmare il gap informativo richiesto, risultando troppo spesso scollegato dalla strategia dell'organizzazione e fornendo una sola visione retrospettiva delle prestazioni aziendali senza dare indicazioni sulle prospettive future e registrando inoltre una mancanza in termini di coerenza con l'intero sistema informativo aziendale²².

Le nuove forme di rendicontazione sviluppatasi negli anni non sono quindi state in grado di accontentare e rispondere alle crescenti aspettative degli stakeholder d'impresa, per questo motivo molte imprese hanno ritenuto necessario pensare ad un nuovo strumento in grado di collegare gli aspetti non finanziari (ambientali, economici e sociali) alla dimensione finanziaria, aggiungendo inoltre le informazioni legate alla strategia aziendale e alle prospettive future, arrivando così ad introdurre il report integrato.

²⁰ Hahn R. Kühnen M.: "Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research", Elsevier, 2013.

²¹ Chiara Mio: "Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale". Editore EGEA, 2002

²² Patten: "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note", Accounting, Organizations and Society, 2002.
Plumlee M., Brown D., Hayes R.M., Marshall R. S., "Voluntary environmental disclosure quality and firm value: Further evidence", Elsevier, 2015.

1.4.3 Il report integrato

Secondo Eccles et. al²³, la rendicontazione integrata è il modo più efficace con cui comunicare il valore generato dall'impresa e permette di esprimere l'impegno profuso verso lo sviluppo della società e la salvaguardia dell'ambiente.

Figura 5 (Cap. 1) – Processo evolutivo della reportistica aziendale nel tempo



Fonte: <http://www.emilioconti.it/interessanti-spunti-dal-convegno-dal-bilancio-di-sostenibilita-al-bilancio-integrato/evoluzione-bilancio/evoluzione-bilancio/>

Iniziamo quindi questo paragrafo evidenziando graficamente, tramite la figura 5, il processo evolutivo della reportistica d'impresa che, come già anticipato in precedenza, in risposta ai limiti emersi nell'analisi fatta nei confronti dei sistemi di rendicontazione utilizzati in passato, ha portato alla nascita di un nuovo rivoluzionario strumento in grado di fornire indicazioni di più ampio respiro in merito al business dell'impresa, attraverso l'introduzione della valutazione di aspetti non strettamente finanziari all'interno delle rispettive rendicontazioni aziendali: il Report Integrato.

²³ Eccles R.G., Krzus M.P.: "One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy", John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.

Il bilancio integrato o Integrated reporting (IR) rappresenta indubbiamente un'evoluzione rispetto al bilancio di sostenibilità risulta troppo sconnesso rispetto alla strategia dell'impresa.²⁴

Dopo primi approcci alla rendicontazione integrata, avvenute su base volontaria ad opera di aziende lungimiranti, prendono il via anche le prime iniziative a livello internazionale per promuovere e delineare un quadro comune sulla rendicontazione integrata. Tra tutte si segnala la nascita dell'Integrated Reporting Council (IIRC), fondato allo scopo di migliorare le pratiche di rendicontazione a livello globale, tramite la divulgazione dello strumento del Report Integrato e con lo scopo di creare un framework di riferimento universale per la redazione del Report Integrato e il credo dell'organizzazione.

Secondo l'IIRC, è possibile definire il Bilancio Integrato come un nuovo strumento di rendicontazione che integra in un unico documento le informazioni economico-finanziarie e le informazioni sulla sostenibilità, prima divise, prendendo spunto dai documenti precedentemente descritti per comunicare agli stakeholder la capacità dell'azienda di creare valore nel tempo.

Nonostante ciò il bilancio integrato non deve essere considerato come una somma di dati riportati ma bensì una forma di comunicazione diversa e autonoma, capace di rendere esplicita il processo di creazione di valore messo in atto dall'impresa, dandone una visione sistemica²⁵.

Il principale obiettivo dell'Integrated Reporting è infatti quello di offrire una nuova visione d'insieme dell'azienda, anche perché sarebbe incoerente non farlo, migliorando la qualità delle informazioni, promuovendo un approccio coeso tra le varie funzioni dell'impresa, sostenendo il pensare integrato nel medio-lungo termine al fine di rendere tangibili agli stakeholder anche i risultati che non sono immediatamente quantificabili in termini monetari.

²⁴ Supino S., Sica D.: "Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato", Esperienze d'impresa, 2011.

²⁵ International <IR> Framework, 2013.

Questo documento permette di trasmettere all'esterno i valori dell'impresa, comunicandoli in modo sintetico ed esauriente, dimostrando a tutti l'impegno e l'attenzione nei confronti dei temi della sostenibilità, cosa che permette di aumentare la trasparenza nei confronti di tutta la collettività e ottenere una maggiore legittimazione all'interno della stessa²⁶.

I principali benefici derivanti possono riguardare l'aumento del livello di fiducia da parte degli stakeholder nei confronti dell'impresa, una migliore identificazione delle opportunità e delle prospettive future, una maggiore capacità di attrarre e mantenere diverse forme di capitale e un minor rischio reputazionale.

L'apporto dell'IRCC è stato decisivo per promuovere la diffusione della rendicontazione attraverso diverse iniziative avviate nel corso degli anni, fino ad arrivare nel 2013 attraverso l'emanazione del framework per l'integrated reporting all'interno del quale vengono esposti e chiariti i Principi Guida che il report deve avere, con l'obiettivo di creare un quadro integrato di reporting che potesse esser accettato a livello globale.

Secondo il framework dell'IIRC, l'IR è il risultato di un processo che modella l'intero sistema di *decision making* aziendale rendendo chiaro agli occhi dei decisori sia la prospettiva financial che quella non financial attraverso cui l'impresa decide di mettere in atto la propria strategia di business.²⁷

Nato in risposta ai primi tentativi avanzati dalle imprese più lungimiranti, che hanno provato ad introdurre nel corso degli anni nuovi sistemi di reportistica integrati con risultati tuttavia insoddisfacenti, il framework è risultato di notevole importanza per la sua adozione ed implementazione tramite un approccio basato su principi, che stabilisce quali devono essere i requisiti minimi di forma e contenuto da rispettare.

Il Framework individua inoltre quali devono essere considerati i destinatari principali del Report Integrato, ossia gli azionisti, i quali devono essere informati

²⁶ Adams C.A.: "The International Integrated Reporting Council: A call to action", Elsevier 2015

²⁷ Fasan M., Bianchi S.: "L'azienda sostenibile: Trend, strumenti e case study, Edizioni Ca' Foscari 2017.

delle modalità attraverso cui l'impresa è in grado di garantire la creazione di valore nel lungo termine, comunicando ad essi sia gli aspetti finanziari che quelli non finanziari; in ogni caso tale strumento consente la comunicazione anche a tutti gli altri stakeholder.

1.5 Stakeholder Engagement

Lo stakeholder engagement è identificabile come la sequenza di attività implementate dall'impresa per ottenere il coinvolgimento positivo dei propri stakeholder all'interno dei processi decisionali aziendali²⁸. Il concetto di stakeholder engagement si sviluppa come evoluzione dello stakeholder relationship management (SRM), spostando l'attenzione dal tema della gestione degli stakeholder a quello del loro diretto coinvolgimento volto alla creazione di valore nel lungo termine²⁹.

Secondo la precedente logica dello SRM, una corretta gestione degli stakeholder prevede innanzitutto che vengano individuati gli attori in gioco, occorre rintracciarne i bisogni e successivamente stabilire il grado di attenzione che l'impresa deve dedicarci in base alla rilevanza di ognuno di essi³⁰. Questa visione risulta tuttavia insufficiente ad oggi in considerazione delle numerose variabili che possono entrare in gioco durante questo processo, nondimeno appare inoltre un compito difficile per l'impresa mantenere nel lungo periodo il pieno controllo sulle relazioni instaurate con i propri stakeholder; per questo Andriof et al. propongono un cambio di rotta, ossia un nuovo modello basato sul coinvolgimento diretto degli stakeholder al fine di creare una relazione dinamica e basata sul rispetto reciproco, volta a creare un dialogo e con l'obiettivo di apportare un rinnovamento rispetto allo stakeholder management.

²⁸ Greenwood, M., Stakeholder Engagement: "Beyond the Myth of Corporate Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 2007.

²⁹ Dolan R., Conduit J., Fahy J., Goodman S.: "Social media engagement behaviour: a uses and gratifications perspective", *Journal of Strategic Marketing*, 2016.

³⁰ Guerci M., Santaniello E.: "La gestione degli stakeholder come leva per la sostenibilità aziendale: implicazioni per la direzione delle risorse umane", 2010.

La necessità di cambiare approccio deriva in prima istanza dalle richieste e aspettative degli stakeholder che, rispetto al passato, sembrano richiedere una maggiore attenzione da parte dell'impresa e ne riconoscono il ruolo e le responsabilità all'interno della società. In questo contesto il coinvolgimento degli stakeholder diventa un requisito di vitale importanza in risposta alle richieste informative degli stakeholder e alla loro volontà di essere tenuti in considerazione nell'ambito della pianificazione strategica dell'impresa.

La teoria degli stakeholder negli ultimi anni ha cominciato quindi a spostare l'attenzione dal soddisfacimento delle richieste degli stakeholder all'instaurazione di relazioni con essi attraverso l'adozione di una visione relazionale e basata sul network in cui sono rilevanti i concetti di "reciprocità, interdipendenza e potere"³¹.

Non risulta più sufficiente un'azione unilaterale, occorre impegnarsi anche in nuove strategie, quelle di stakeholder engagement, che prevedono nuove alleanze strategiche, partnership e collaborazioni non solo con altre imprese ma anche con altri gruppi che sono portatori di interessi che vanno oltre ai tradizionali interessi aziendali.

Le imprese devono perciò impegnarsi in nuove strategie di collaborazione con i propri stakeholder, includendoli all'interno dei processi aziendali attraverso il dialogo, la collaborazione e la condivisione di responsabilità e fissando obiettivi comuni, per arrivare ad una logica finalizzata all'interattività tra portatori d'interessi ed impresa.

Attività di stakeholder engagement possono essere introdotte in diverse aree di attività un'impresa, come ad esempio le pubbliche relazioni, il servizio clienti, i rapporti con i fornitori, gestione delle risorse umane, reportistica ecc. Esistono inoltre in letteratura diverse definizioni e diversi modi di interpretare le iniziative di stakeholder engagement messe in atto dalle imprese; ciò coincide con il dire che l'engagement può avere diverse finalità, ossia: creare consenso da parte degli stakeholder, può essere utilizzato come strumento per la reportistica, per la

³¹ Andriof J., Waddock S., Husted B., Sutherland R. S.: "Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement". Greenleaf Publishing, Sheffield, 2002.

gestione delle risorse umane, per rafforzare la fiducia e come meccanismo per la corporate governance.

I benefici potenziali derivanti dall'introduzione di tali tecniche possono riguardare ad esempio lo sviluppo delle relazioni con i clienti, attraverso il loro diretto coinvolgimento nello sviluppo dei prodotti e nella programmazione della produzione. La conseguenza di queste migliori relazioni sarebbe una più alta redditività e un maggior valore per l'impresa derivanti da migliori relazioni che permettono una maggiore capacità di prevedere cambiamenti nell'ambiente esterno e un minor numero di casi di danni reputazionali causati da stakeholder alla fiducia generata e alla qualità dei rapporti instaurati nell'ottica del raggiungimento di fini comuni³². La relazione tra impresa e stakeholder deve dunque consistere in un mutuo scambio e in un rapporto di continua interazione volto a migliorare il rapporto tra i soggetti in gioco e a creare un legame profondo, basato sulla collaborazione e sulla trasparenza, apportando un effettivo beneficio per tutti gli attori in gioco.

Lo Stakeholders Engagement, come da rappresentazione nella figura 6, risulta così strutturato:

1^a fase: individuare gli obiettivi strategici dell'impresa e i legami tra questi e gli stakeholder per definirne le priorità; in questo caso il principio a cui far fede è quello della rilevanza. L'impresa si deve quindi chiedere quali stakeholder intende coinvolgere e per quale motivo intende farlo, dando priorità a quelli più che risultano più influenti per la sopravvivenza dell'impresa.

2^a fase: Nella seconda fase lo scopo è raccogliere informazioni su cui sono i suoi stakeholder e quali aspettative essi hanno, per poter pianificare una strategia basata sulle priorità e sulle attuali capacità aziendali al fine di poter preparare una strategia adeguata.

³² Gao S.S., Zhang J.J.: "Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability", Business Process Management Journal, 2006.

3ª fase: esame delle competenze interne ed esterne relativamente alle capacità di engagement per assicurarsi che l'azienda sia in grado di comprendere le aspettative degli stakeholder e di dare adeguata risposta adeguata.

4ª In questa fase si progetta il processo e si vagliano le possibili tecniche di engagement da utilizzare. Esistono diverse tecniche per il coinvolgimento (ricerche di mercato, focus group, le ricerche degli opinionisti, conferenze, workshop), occorre quindi scegliere quella giusta sulla base degli obiettivi aziendali e delle necessità degli stakeholder, sul livello attuale di relazione e di coinvolgimento con gli stakeholder, il potenziale grado di sviluppo e delle risorse disponibili.

5ª fase: giunti a questo punto l'impresa stabilirà un piano concreto attraverso cui coinvolgere i propri stakeholder assicurandosi che il piano proposto venga compreso.

Figura 6 (cap. 1) – Il processo di stakeholder engagement in 5 fasi



Fonte: Il manuale dello Stakeholder Engagement, Vol. 2, 2005.

In altre parole significa che l'impresa si sforza per assicurare una risposta concreta alle aspettative dei suoi stakeholder e si impegna anche a mettere in atto una comunicazione adeguata per far percepire il lavoro fatto. Allo stesso

tempo in questa fase vengono fatte opportune rivisitazioni della strategia, sulla base di quanto appreso dai risultati ottenuti.

Come già spiegato precedentemente, un aspetto rilevante e che mette alla prova l'impresa riguarda la gestione di diversi gruppi di stakeholder con aspettative differenti. Starà dunque all'impresa essere in grado di dar seguito alle diverse richieste avanzate e di trovare il modo di risolvere i potenziali conflitti di interesse tra i diversi gruppi, coinvolgendoli nelle loro attività.

I benefici per le imprese che riescono a gestire il coinvolgimento degli stakeholder riguardano il miglioramento dei propri prodotti e servizi in funzione delle aspettative rilevate attraverso il coinvolgimento degli stakeholder, benefici in termini di legittimazione e di fiducia, possibilità di risolvere problematiche altrimenti difficilmente risolvibili dalla sola organizzazione, una maggiore comprensione del contesto di mercato in cui l'impresa opera che permette di cogliere eventuali nuove opportunità, una gestione migliore della gestione del rischio e un miglioramento delle relazioni con le risorse interne (dipendenti) ed esterne (fornitori, clienti ecc.) all'impresa e inoltre informare, educare e influenzare gli stakeholder a migliorare le proprie decisioni d'acquisto che possono avere un importante impatto nei confronti della società e dell'ambiente.³³

³³ AccountAbility, The Stakeholder Engagement Manual, p.9, 2011.

Capitolo 2: La sfida dei Millennials

Introduzione

Creare valore per i consumatori è fondamentale per il successo economico di lungo periodo di un'impresa, tuttavia il concetto di valore può assumere connotazioni differenti in base alle diverse tipologie di soggetti a cui ci si rivolge, per questo motivo le imprese decidono generalmente di posizionarsi sul mercato attraverso una proposta che sia in grado di raggiungere in maniera efficace il proprio target di riferimento.

Alla luce di ciò, nelle attività di marketing messe in atto dalle imprese, un ruolo fondamentale viene svolto dalla segmentazione che consiste nella suddivisione del mercato in diversi gruppi di consumatori sulla base di caratteri di omogeneità dei singoli individui³⁴.

Tra i diversi modi per segmentare un mercato l'utilizzo dell'età come variabile risulta uno dei più utilizzati e si parla in questo caso di marketing generazionale. Secondo questo approccio, ogni generazione risulta influenzata dal fatto di essere nata e cresciuta in un determinato periodo storico, condividendo specifiche esperienze di vita che si traducono conseguentemente nello sviluppo di medesimi interessi, credenze e aspettative³⁵. Si vanno così ad identificare le coorti generazionali che si distinguono tra loro per diversi valori e comportamenti d'acquisto³⁶. Grazie a questo processo risulta possibile identificare le esigenze e le aspettative di un determinato gruppo di consumatori, permettendo all'impresa di concentrarsi sullo sviluppo di prodotti/servizi in grado di soddisfarli pienamente.

Oggi la generazione emergente è quella dei millennials, altrimenti nota come “*Y Generation*”, che si differenzia notevolmente rispetto alle precedenti e che risulta di importanza strategica per il successo economico di lungo periodo delle

³⁴ Philip T. Kotler, K. L. Keller: “Marketing Management”, 15th Edition, 2016.

³⁵ Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C.: “Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts”. *Journal of Business and Psychology*, 2010.

³⁶ Parment: “Computers in human behavior”, Elsevier, 2011.

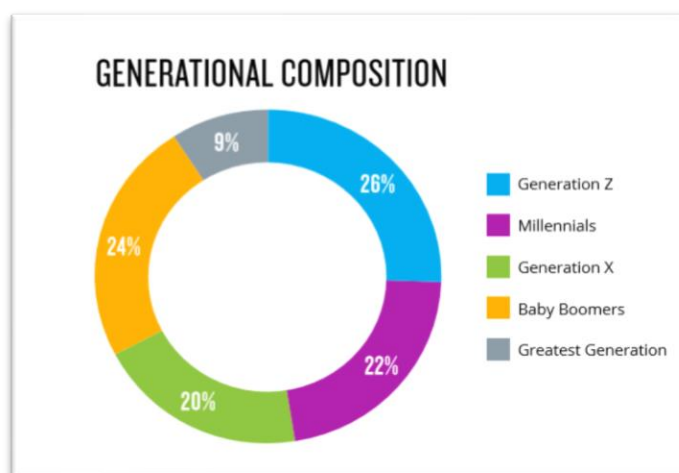
imprese in quanto oltre ad essere i consumatori di oggi, i millennials rappresentano al tempo stesso i consumatori di domani.

Tenuto conto dell'importanza di questi aspetti, sulla base delle indicazioni presenti in letteratura, cercheremo di descrivere al meglio questa generazione. Inizieremo il capitolo delineandone il profilo a livello globale, concentrandoci sullo stile di vita, gli interessi e i valori, proseguendo poi con l'analisi dei millennials italiani e facendo inoltre un confronto con le caratteristiche dei loro predecessori. Tutto ciò avrà lo scopo di far comprendere al meglio quali siano le caratteristiche della Y generation italiana ma anche di segnare il percorso di sviluppo che le imprese devono seguire per conquistare e fidelizzare questa generazione in prospettiva futura. Concluderemo infine il capitolo presentando le aspettative dei millennials nei confronti del sistema bancario, argomento che approfondiremo nel terzo capitolo con la presentazione del Gruppo Bancario Crédit Agricole.

2.1 Chi sono i Millennials?

Identificabili anagraficamente come coloro nati tra il 1981 e il 1995³⁷, i millennials attualmente rappresentano circa il 22% della popolazione mondiale e costituiscono un vero e proprio spartiacque generazionale a livello sociologico.

Figura 1 (Cap. 2) – Composizione Generazionale Millennials



The Nielsen Total Audience Report, 2017

Numerose sono le differenze rintracciate dagli studiosi, e che andremo ad analizzare nel prosieguo di questo capitolo, rispetto alle altre generazioni; tuttavia ciò che spinge le imprese a ricercare la miglior via per raggiungere e fidelizzare questa categoria di individui è riconducibile alle prospettive future della Y Generation. Si tratta infatti della coorte generazionale attualmente più interessante per le imprese, tipicamente per due motivazioni: la particolarità del comportamento d'acquisto, che sempre più spesso nasce e si conclude online, che li differenzia notevolmente dai consumatori più "vecchi" e per la loro presenza demografica estremamente rilevante da un punto di vista quantitativo.

Nondimeno, occorre tenere presente un ulteriore aspetto che interessa questi individui che, ad oggi, dettano legge sul mercato di consumo, in primis poiché

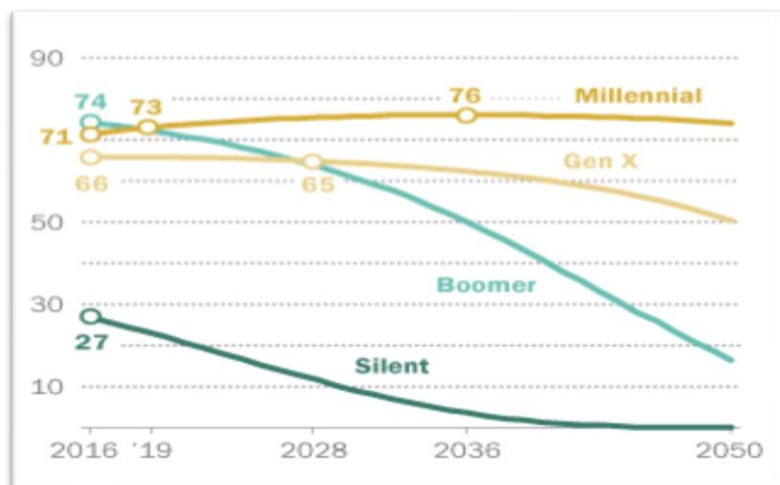
³⁷ U.S. Census Bureau & Pew Research Center, 2014.

sono in grado di lanciare nuove tendenze e comportamenti di consumo ed inoltre perché stanno vedendo accrescere il proprio potere d'acquisto attraverso il loro ingresso e l'affermazione all'interno del mercato del lavoro.

Numerose ricerche sono già state condotte nei confronti di questi individui da parte degli esperti di marketing e dalle imprese, che risultano fortemente interessate a scoprirne quanti più aspetti possibile. I motivi sono di facile comprensione, si tratta infatti di una popolazione numericamente molto grande, destinata ad aumentare e con una prospettiva di vita ancora lunga, rappresentando un mercato presente e futuro imponente.

Come si evince infatti dalla figura 2.2, secondo le previsioni, nei prossimi anni i millennials sono destinati a diventare la generazione adulta più popolosa a livello mondiale, sorpassando i *Boomer*, fino a raggiungere i 76 milioni di individui nel 2036.

Figura 2 (Cap. 2): Previsione crescita demografica per generazione (in milioni di abitanti)



Fonte: Pew Research Center tabulations of U.S. Census Bureau population projections released, 2014/2016.

Trattandosi di individui appena entrati o in procinto di entrare nel mondo del lavoro, i millennials sono anche la generazione destinata a migliorare

maggiormente la propria situazione economica. Si prevede infatti che entro il 2025 costituiranno circa il 75% della popolazione attiva nel mercato del lavoro³⁸, che porterà ad un sensibile aumento del loro potere di spesa e della loro influenza nel mercato in termini di consumo.

Conquistare i millennials ha anche una motivazione più profonda per le imprese, legata alla capacità di questi individui di influenzare le decisioni di acquisto all'interno del proprio nucleo familiare, specie per quanto riguarda l'ambito della tecnologia, che rende ancor di più questo gruppo di consumatori appetibile³⁹.

Questi sono i principali aspetti che ci rivelano per quale motivo studiare i millennials e il loro comportamento sia oggi una priorità per le imprese che vogliono rafforzare la propria posizione sul mercato e garantirsi il successo economico nel lungo termine.

Tuttavia, appare complicato delineare i tratti di questa generazione che si caratterizza per una diversa concezione della vita, per nuovi valori, diverse aspettative e per un rinnovato approccio al consumo.

Notevoli differenze si possono riscontrare, ad esempio, nello sviluppo delle fasi della vita che non sono più scandite e definite come in passato, quando generalmente una persona, dopo aver trovato la propria stabilità lavorativa, si sposava e lasciava il tetto familiare per iniziare la propria vita. Oggi il percorso di crescita è decisamente diverso per le nuove generazioni e il distacco dalla famiglia avviene in età più avanzata, generalmente una volta passati i 30 anni⁴⁰.

Queste nuove dinamiche si possono attribuire quanto meno in parte alla crisi che ha interessato il sistema economico nell'ultimo decennio e alle difficoltà occupazionali dei giovani dovute alla presenza di un mercato del lavoro saturo e non adeguatamente regolamentato, che non si dimostra in grado di dare particolari garanzie e stabilità.

³⁸ Deloitte: "The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders", 2016.

³⁹ Bucic, T., Harris, J., & Arli, D.: "Ethical Consumers Among the Millennials: A Cross-National Study". *Journal of Business Ethics*, 2012.

⁴⁰ Il sole 24 ore: "Il lavoro ai tempi dei millennials. Svantaggi e vantaggi di essere under 30".

La casa di proprietà è infatti un obiettivo primario da realizzare solo per il 22% dei millennials, il matrimonio lo è per il 17 % e avere un figlio per il 13%. Per le generazioni precedenti questi aspetti costituivano tappe fondamentali della vita, con il matrimonio che rappresentava la principale causa che spingeva ad abbandonare il tetto familiare. Ciò che invece porta i millennials a compiere questo passo, seppur con difficoltà e in ritardo, sono altre motivazioni, tipicamente legate allo studio o al lavoro.

Per quanto riguarda il contesto italiano, l'indagine doxa del 2017⁴¹, svolta su un campione di 1000 millennials, conferma questa ipotesi e rivela che per il 54% degli intervistati la mancanza di reddito e di un'occupazione sicura rappresenta la principale motivazione che non permette di andare a vivere per conto proprio.

Ciò influisce anche sulla questione abitativa, tra i millennials che escono di casa il 66% sceglie l'affitto anziché per l'acquisto, proprio per via della mancanza di garanzie e per l'elevata possibilità di doversi trasferirsi in futuro.

Nondimeno, l'allungarsi del periodo medio di scolarizzazione ha ritardato ulteriormente l'ingresso delle nuove leve nel mondo del lavoro, riducendo quindi le opportunità di guadagno e di risparmio di denaro per la realizzazione dei propri progetti futuri come ad esempio l'acquisto di una casa e la creazione di una famiglia propria.

Seppur in difficoltà, ci troviamo di fronte a soggetti ben istruiti, sicuri di sé e con grandi aspettative per il futuro che sono ormai abituati a convivere con la precarietà e per i quali il lavoro non si identifica più come un impegno a tempo indeterminato ma come una sfida e un'opportunità di miglioramento personale quotidiana. I millennials sono a conoscenza del fatto che il loro futuro lavorativo, e non solo, sarà caratterizzato da numerose e variegata esperienze, ciò è tuttavia affrontato in maniera entusiastica e con positività, la parola d'ordine è flessibilità che si traduce anche in una maggiore predisposizione al cambio di impiego da parte di questa generazione. Nonostante ci siano infatti oggettive difficoltà nel reperire un'occupazione, rispetto al passato, si registra un significativo calo della

⁴¹ www.doxa.it/osservatorio-casa-2017-doxa-leroy-merlin/

fedeltà nei confronti del proprio datore di lavoro, con il 43% dei Millennial che prevede di cambiare impiego entro due anni⁴².

2.2 Valori e impegno sociale

Consapevole ed informata in merito alle condizioni dell'ambiente in cui vive, la generazione dei millennials appare particolarmente sensibilizzata sul fronte della sostenibilità, denotando un impegno sociale unico. Comprendere a fondo questi aspetti può rappresentare per le imprese un'importante fonte di vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Secondo Gerzema e d'Antonio (2011)⁴³, infatti, i nuovi consumatori oggi stanno modificando i loro comportamenti d'acquisto tendendo a rivolgersi maggiormente alle imprese con le quali sentono di condividere valori e credenze.

Questa condotta responsabile e attenta nei confronti dell'ambiente si rispecchia concretamente nei loro comportamenti d'acquisto, ad esempio attraverso la verifica del packaging di un prodotto e il suo effettivo impatto ambientale; ma non solo, sempre più frequentemente viene verificato che l'impresa sia caratterizzata da un comportamento socialmente responsabile lungo tutta la sua filiera produttiva.

A livello globale per circa 9 Millennials su 10 l'ecologia dei prodotti è una variabile che influenza direttamente le proprie decisioni di acquisto, il 51% afferma di controllare l'impatto ambientale e sociale dei prodotti sulle etichette e il 73% si dichiara disponibile a pagare un *premium price* alle aziende che si dimostrino più virtuose⁴⁴.

Un'azienda responsabile appare quindi più in linea con le aspettative di questo target, si tratta di una nuova forma di consumo non più volta alla semplice soddisfazione di un bisogno ma che rientra in una sfera più ampia, legata

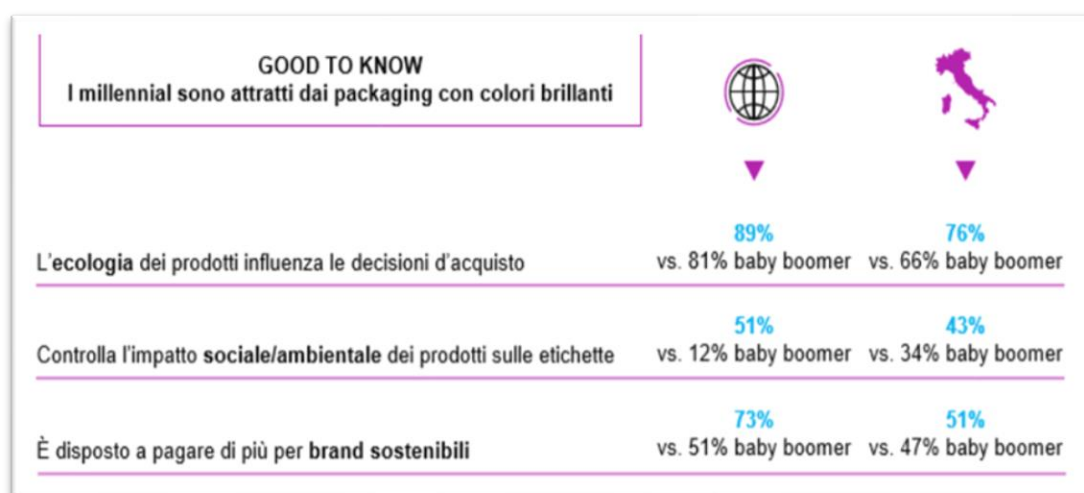
⁴² Deloitte, Millennial Survey 2018.

⁴³ Gerzema and Michael D'Antonio: "Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution is Changing the Way We Buy, Sell and Live", International Journal of Advertising, 2011.

⁴⁴ The Nielsen Company: "Millennials: Un report senza pregiudizi", 2017.

all’emotività del cliente. Il consumatore moderno non si accontenta più di essere il destinatario delle attività commerciali delle imprese ma pretende di riconoscersi nei comportamenti e nei valori di quest’ultime. La reputazione e il comportamento dell’impresa sono sempre più sotto i riflettori e si prospettano decisivi per ben figurare agli occhi dei consumatori, i quali si aspettano un contributo reale nei confronti dell’ambiente e della società in cui queste operano.

Figura 3 (Cap. 2) – I fattori che influenzano le decisioni d’acquisto dei Millennials



Fonte: The Nielsen Company, 2017

Pur essendo molto alte le aspettative e l’attenzione rivolta dai millennials nei confronti della responsabilità sociale d’impresa, la maggioranza di essi pensa che le aziende non stiano lavorando abbastanza per contribuire a risolvere la maggior parte dei problemi mondiali⁴⁵.

La conferma arriva dal sondaggio svolto quest'anno da Deloitte⁴⁶, che mostra un chiaro e negativo cambiamento di opinione da parte dei millennials rispetto all’effettivo impegno profuso da parte delle imprese. Solo una minoranza di essi ritiene che le aziende si comportino in maniera trasparente ed etica (il 48% contro

⁴⁵ Il sole 24 ore: “Le strategie per attirare i millennial? Si parte dai valori aziendali”.

⁴⁶ www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/topics/millennialsurvey0.html

il 65% nel 2017) e che i manager si sforzino realmente per ottenere un miglioramento della società.

La sostenibilità d'impresa sembra quindi uno degli aspetti che sta a cuore a questo target e su cui valga la pena focalizzare l'attenzione. Basti pensare che per il 49% si tratta di una variabile da tenere in considerazione anche per la scelta del futuro posto di lavoro, in cui il dipendente vuole ritrovare non solo benefici economici ma anche un senso di appartenenza e coinvolgimento per il miglioramento della società, dichiarandosi disposti ad accettare anche una paga inferiore pur di lavorare per un'azienda "responsabile".

I Millennials mostrano inoltre un maggiore livello di fedeltà e hanno un giudizio più positivo rispetto al comportamento di un'impresa quando vengono coinvolti in attività a scopo benefico. In questo senso la CSR può costituire un'ulteriore fonte di vantaggio competitivo per le imprese nell'ottica di miglioramento del proprio capitale umano. Attrarre e trattenere all'interno del proprio team di lavoro i giovani talenti più promettenti può risultare infatti determinante per contribuire al successo economico di lungo periodo dell'impresa.

2.3 I nativi digitali

Essere nati e cresciuti nell'epoca del cambiamento tecnologico rappresenta probabilmente la maggiore variabile che distingue i millennials dalle generazioni precedenti ed è inoltre il motivo per il quale questo gruppo di individui è conosciuto anche con il nome di Nativi Digitali⁴⁷.

"Technology represents the third hand and second brain of Gen Y"

(Nusair et al., 2013)⁴⁸

⁴⁷ Bolton et al: "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda". Journal of Service Management, 2013.

⁴⁸ Nusair, K. et al.: "Generation Y travelers' commitment to online social network websites". Tourism Management, 2013.

Il processo di diffusione e sviluppo delle nuove tecnologie li ha coinvolti fin dalla loro nascita ed ha contribuito a modificarne i comportamenti d'acquisto e le modalità di interazione. Le nuove generazioni oggi sono completamente immerse nell'attività in rete, utilizzano il web per socializzare, compiere acquisti e per condividere informazioni di ogni genere.

La priorità per i millennials è essere costantemente connessi sul web, tra tutti lo smartphone è lo strumento più utilizzato poiché consente il rapido accesso ad Internet per i più svariati motivi, tutto ciò facilitato anche dal continuo sviluppo di nuove applicazioni. Negli Stati Uniti questi dispositivi hanno raggiunto un livello di penetrazione quasi totale sul mercato, con circa il 98% dei millennials che dichiara di possedere almeno uno smartphone. Le statistiche parlano chiaro, mediamente controlliamo il nostro smartphone 150 volte al giorno⁴⁹.

Ne deriva un utilizzo frenetico e in alcuni casi preoccupante che sottolinea tuttavia la capacità di questi soggetti di essere multi-tasking.

In ragione di ciò i millennials risultano estremamente aperti al cambiamento, dimostrandosi abili utilizzatori delle nuove tecnologie. Si stima infatti che le nuove generazioni siano in grado di ricavare ed elaborare informazioni dal web circa cinque volte più velocemente rispetto ai propri predecessori⁵⁰, distinguendosi inoltre per essere alla costante ricerca di interazioni *peer-to-peer* con cui poter condividere le proprie opinioni ed idee e ottenere informazioni⁵¹.

Secondo lo studio di eMarketer del 2011⁵², quella dei Millennials, è senza dubbio la generazione che più utilizza il web come canale per veicolare informazioni riguardo a prodotti o servizi. Tutto questo deriva in prima istanza dalla facilità di raccolta e distribuzione di informazioni resa possibile dalle nuove tecnologie e soprattutto dall'elevata predisposizione dei millennials ad essere dei *market mavens*, consumatori che operano sul web per disseminare informazioni in

⁴⁹ <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/internet-trends-report-2018>

⁵⁰ Stephanie Jacobsen: "On Being Social: How Social Identity Impacts Social Commerce for the Millennial Shopper", 2017.

⁵¹ Amy M. Young, Mary D. Hinesly,: "Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences", Journal of Consumer Marketing, 2012.

⁵² eMarketer, The digital word of Millennials, 2011.

merito ad un prodotto o un servizio di cui hanno una, seppur basilare, conoscenza. Il web risulta quindi una fonte informativa indispensabile, consentendo agli utenti che ne hanno accesso di compiere acquisti più consapevoli e di nutrire aspettative più alte nei confronti dell'offerta delle imprese.

I consumatori non si accontentano più di avere un ruolo passivo ma decidono di mettersi a confronto e collaborare con gli altri utenti, vogliono condividere le proprie esperienze e trovare risposte alle loro domande per sentirsi parte integrante della società e per avere un controllo, seppur limitato e indiretto, nei confronti del mercato, riducendo inoltre i rischi connessi ad un acquisto errato.

L'avvento delle nuove tecnologie ha di fatto aumentato i "touch points" tra imprese e consumatori, che hanno oggi la possibilità di avere accesso a un numero crescente di informazioni e di alternative grazie al rapido accesso al mercato permesso dal web. Risulta quindi stravolto il processo di valutazione e di acquisto del consumatore che in passato si sviluppava in maniera lineare ma che ora si presenta totalmente diverso e che ha avuto anche importanti implicazioni per quanto riguarda le modalità di comunicazione delle imprese.

2.4 I Millennials italiani e il rapporto con i brand

Ad oggi si stima la presenza di circa 14 milioni di Millennials Italiani⁵³. Secondo i dati emersi dal Rapporto Italia Euroispes del 2017, proprio come i loro coetanei a livello mondiale, si tratti di individui estremamente connessi e attivi sui social network con un tempo speso online pari a circa 66 minuti e 34 secondi al mese. In Italia, la navigazione sul web avviene per il 72% attraverso l'utilizzo di dispositivi mobili, e il 50 % di questo tempo viene speso all'interno delle pagine di Facebook (33%) e Google (17%)⁵⁴.

Lo smartphone è il dispositivo più utilizzato, anche per l'accesso alle pagine dei social, mediamente ogni giorno il suo utilizzo è pari a 2 ore e 41 minuti e risulta indispensabile per i millennials che richiedono di essere connessi in ogni

⁵³ Fonte ISTAT, 2017.

⁵⁴ Osservatorio Internet Media 2017-2018

momento ed in ogni luogo⁵⁵. Ciò si riflette anche nei numeri che riguardano la spesa per smartphone, e per i servizi di telefonia che nell'ultimo anno ammontano ad oltre 22.8 miliardi di euro secondo il Rapporto Censis sulla comunicazione 2017.

Figura 4 (Cap. 2) – Composizione del tempo speso online dai Millennials



Fonte: Osservatorio Internet Media 2017-2018

Sempre in accordo con il profilo tracciato a livello globale, i Millennials Italiani si dimostrano attenti ai temi della sostenibilità che influenza anche in questo caso le decisioni di acquisto e la scelta del posto di lavoro (il 56% dichiara di escludere a priori di lavorare per imprese che operano in maniera non sostenibile) ed inoltre si presentano come consumatori dinamici e alla costante ricerca di nuovi prodotti.

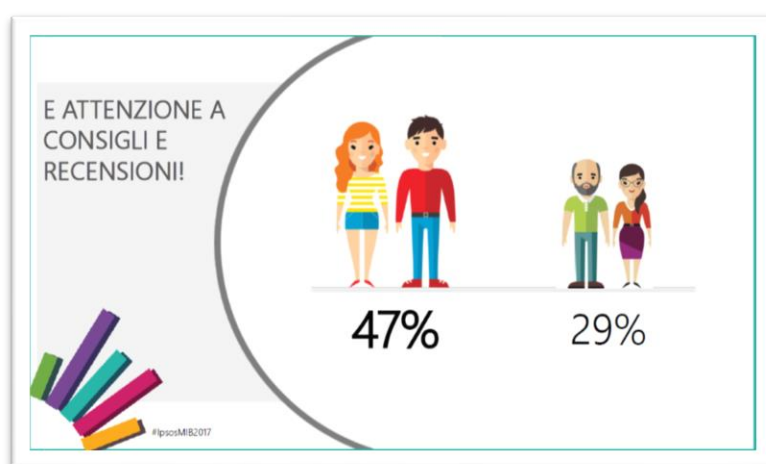
Per il 79% dei Millennials Italiani, i brand dovrebbero preoccuparsi per prima cosa di appattare continue innovazioni di prodotto.

L'indagine di IPSOS, condotta nel 2017, conferma questo aspetto e traccia un profilo di questi consumatori che si distanzia in maniera piuttosto marcata rispetto alla generazione precedente, quella dei *baby boomers*. Lo studio, intitolato *The most influential Brands in Italia – Boomers vs Millennials*, volto ad indagare il

⁵⁵ The Nielsen Company: "Millennials are top smartphone users", 2016.

differente rapporto che le due generazioni tendono ad instaurare con i Brand, ha contribuito ad evidenziarne le caratteristiche tipiche di consumo. Per quanto riguarda la generazione di nostro interesse, ossia i millennials, si nota un'elevata sensibilità al prezzo e una forte attenzione alle raccomandazioni ricevute da amici, parenti e alle recensioni presenti sul web.

Figura 5 (Cap. 2) – Il peso delle recensioni sulle decisioni d'acquisto, generazioni a confronto



Fonte: IPSOS 2017

Pur essendo destinati ad incrementare il loro potere d'acquisto nel prossimo futuro, si presentano quindi attualmente come consumatori attenti al risparmio, probabilmente per via della precarietà lavorativa che ancora interessa questi individui. Ciò, come spiegato in precedenza, è amplificato dal web che gioca un ruolo fondamentale nei confronti del processo di selezione di un prodotto o servizio e che incentiva la ricerca di occasioni e di sconti online. Inoltre, la facilità e l'abbondanza di informazioni ricavabili consente di confrontare le offerte in maniera immediata, di relazionarsi agevolmente con le imprese e di ottenere feedback da altri consumatori.

Tutto ciò ha evidentemente contribuito a cambiare il rapporto che questi individui hanno con i Brand. In accordo con Lazarevic ⁵⁶, questo è da attribuire anche al periodo storico in cui noi tutti viviamo, caratterizzato dalla presenza di brand su qualsiasi prodotto che rende i nuovi consumatori meno inclini alla fedeltà nei confronti di una specifica marca. Al giorno d'oggi, non solo i Millennial ma i consumatori in generale, abbandonando sempre più spesso i marchi a cui erano fedeli per rivolgersi a nuove alternative. Ottenere fiducia e fedeltà da parte del cliente è perciò un compito sempre più impegnativo, disservizi o difetti nei prodotti non sono tollerati, specie in un contesto altamente concorrenziale come quello che caratterizza i giorni nostri. Dai risultati emersi dallo studio Most Influential Brands, sono diversi gli aspetti ritenuti importanti nella valutazione della marca da parte delle due generazioni: per i baby boomers i fattori discriminanti sono la fiducia e la corporate citizenship mentre per il target Millennials sono engagement e propensione all'innovazione⁵⁷.

Figura 6 (Cap. 2) – I brand più influenti, generazioni a confronto



Fig. Most Influential Brands – IPSOS 2017

⁵⁶ Lazarevic, V.: “Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers”, 2012.

⁵⁷ “Most Influential Brands”, IPSOS 2017

Nonostante le differenze emerse, la ricerca ha comunque evidenziato nella *Top Ten* di entrambe le generazioni la presenza di brand capaci di accomunare la scelta di questi due gruppi, come ad esempio Google, Whatsapp e Samsung che figurano come estremamente solide ed al tempo stesso proiettate verso il futuro, rappresentando dei veri e propri modelli d'impresa da imitare.

2.5 Il consumatore moderno

L'avvento di Internet ha apportato notevoli modifiche nei comportamenti d'acquisto dei consumatori, in maniera diretta con l'avvento dell'*e-commerce*, ed in maniera indiretta attraverso i flussi informativi ed alle interattività rese possibili dal web⁵⁸.

In questo nuovo ambiente di mercato chiunque può avere libero accesso ad opinioni ed esperienze riportate dagli altri consumatori; le decisioni di acquisto del consumatore non si basano più quindi solo sulle informazioni presentate sui siti delle imprese, ma sono anche influenzate dai contenuti generati e condivisi su social network, blog e community. Il vantaggio che ne deriva per i clienti è quindi quello di poter utilizzare queste informazioni per prendere decisioni di acquisto più razionali⁵⁹. Analogamente, il vantaggio per le imprese consiste nel poter catturare le opinioni dei propri clienti, raccogliendo importanti indicazioni in merito alla loro soddisfazione e alle loro aspettative future, facilitando l'impresa nella costruzione di strategie di business di successo⁶⁰. Parallelamente, la diffusione dei social media ha contribuito a modificare ancor di più questo contesto, con l'utente online che non si identifica più come un semplice acquirente ma che assume anche altre funzioni. Si parla in questo caso di social commerce, a tutti gli effetti un'evoluzione dell'e-commerce, che consente alle persone di partecipare attivamente alla vendita, al confronto, all'acquisto e alla

⁵⁸ Zhang P., Benjamin R.I.: "Understanding Information Related Fields: A Conceptual Framework", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2007.

⁵⁹ Zhao Huang, Morad Benyoucef: "From e-commerce to social commerce: A close look at design features", *Electronic Commerce Research and Applications*, Elsevier, 2013.

⁶⁰ Constantinides, E. & Fountain S. J.: "Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues" *Direct Data Digit Mark Pract*, 2008.

condivisione di opinioni su prodotti e servizi in mercati e comunità online⁶¹, sfruttando le potenzialità offerte dai social media.

I social media e il web 2.0 si dimostrano quindi strumenti in grado di influenzare in modo significativo le transazioni commerciali, impattando direttamente anche sulla

reputazione dell'impresa. Attraverso questi mezzi di comunicazione le imprese possono rafforzare la fidelizzazione dei clienti, aumentare il traffico verso i siti web aziendali, identificare nuove opportunità commerciali e supportare lo sviluppo di nuovi prodotti e marchi⁶².

Un esempio di come le imprese possono sfruttare i social media è rappresentato dalle tribù⁶³, costituite ad opera delle stesse imprese al fine di far riunire al loro interno individui che condividono interessi per gli stessi prodotti o servizi o per gli stessi marchi (es. Apple Tribù).

Partendo dal presupposto che i consumatori sono in grado di influenzare il loro comportamento a vicenda⁶⁴, le tribù sembrano poter rappresentare il luogo ideale dove far sviluppare il senso di appartenenza e la fedeltà del consumatore nei confronti dell'impresa attraverso la diffusione delle informazioni.

La presenza sui social risulta quindi una componente necessaria per tutte le imprese che vogliono sviluppare relazioni stabili e durature nel tempo con i propri consumatori e che vogliono conquistare i potenziali clienti che si rivolgono al mercato on-line.⁶⁵

Ciononostante, la diffusione delle informazioni può risultare un'arma a doppio taglio poiché consente ai consumatori di avere accesso con facilità alle offerte

⁶¹ Stephen, Andrew T., And Olivier Toubia: "Deriving Value from Social Commerce Networks." *Journal of Marketing Research*, 2009.

⁶² Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: AB exploratory investigation of small and medium B2B brands.

⁶³ Cavallone M.: "Strategic Action: Four Elements for Increasing the Effectiveness of Marketing Actions", In: *Marketing and Customer Loyalty - International Series in Advanced Management Studies*, 2017.

⁶⁴ Bass, 1969; Dichter, 1966

⁶⁵ Dennison G., Bourdage-Braun S., Chetuparambil M. (2009). "Social commerce defined", White Paper no. 23747, IBM, Research Triangle Park, NC: 1-12

della concorrenza, riducendo di fatto la possibilità di fidelizzazione del cliente che si trova in grado di poter compiere una scelta caratterizzata da una maggior consapevolezza di quelle che sono le alternative che il mercato propone, con un aggiornamento istantaneo di quelle che sono le condizioni economiche del prodotto, le possibili modalità di servizio associato ed inoltre la possibilità di individuare i feedback degli altri utenti che hanno già acquistato lo stesso bene e/o fruito dello stesso servizio.

Appare perciò evidente che internet e i social media abbiano apportato notevoli modifiche al contesto di mercato in cui le aziende si trovano a dover operare: il libero accesso ai contenuti condivisi sui forum e sui social network e la possibilità di confrontare in ogni istante tutte le offerte presenti sul web rendono oggi il consumatore un soggetto più consapevole ed in grado di compiere le proprie decisioni d'acquisto in maniera più profittevole.

Fabris⁶⁶ si riferisce infatti al “nuovo” consumatore descrivendolo come un individuo informato, esigente ed in grado di compiere scelte razionali.

Nondimeno l'impresa è andata oltre alla figura tradizionale del consumatore, intesa come un gruppo di individui da attirare e influenzare nelle decisioni d'acquisto quotidiane attraverso la pubblicità, arrivando a concepire questi individui come parti da chiamare in causa durante il processo di ideazione e produzione dei propri prodotti. Questa nuova figura è conosciuta con il termine prosumer, introdotto da Toffler⁶⁷, per dare risalto alle nuove caratteristiche dei consumatori.

Il termine infatti racchiude al suo interno le parole “consumatore” e “produttore”, lasciando intendere che vi sia un duplice ruolo per questi individui che non sono più semplicemente i destinatari dell'attività dell'impresa ma ne diventano partecipi e parte integrante del loro business.

⁶⁶ Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. FrancoAngeli, Milano.

⁶⁷ Islas O., Arribas A., Gutiérrez F.: “The contribution of Alvin Toffler to the theoretical and conceptual imaginary of communication”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 2018.

Occorre quindi delineare una modalità di comunicazione in grado di coinvolgere attivamente e positivamente i consumatori.

La pubblicità tradizionale, pur rappresentando ancora oggi una delle voci più corpose nel bilancio delle imprese, sta infatti riducendo la propria efficacia lasciando man mano il posto a nuove forme di comunicazione che si distinguono per essere bidirezionali e più coinvolgenti.

2.6 Il digital marketing

Secondo l'opinione dei Millennials (IPSOS 2017) la comunicazione è uno strumento strategicamente indispensabile per il successo di un'impresa, a patto che non sia percepita come invadente, inadeguata o incoerente. In considerazione del notevole quantitativo di tempo speso sul web dai Millennials, il digital marketing appare la più profittevole forma di comunicazione per le imprese che intendono rivolgersi a questi individui⁶⁸.

Con il termine digital marketing si identifica l'insieme di tutte le azioni volte a commercializzare un bene o un servizio o un brand attraverso l'utilizzo del web e di strumenti digitali come PC, smartphone e altri dispositivi mobili.

I vantaggi del digital marketing riguardano innanzitutto dalla possibilità di raggiungere facilmente una massa numericamente rilevante di consumatori in un tempo molto breve e con bassi costi, tuttavia il compito più difficile per le imprese è quello di riuscire a stabilire quali siano le modalità più efficaci e i messaggi più appropriati da trasmettere.

Nella comunicazione online in particolare si evidenzia un cambio di tendenza concreto, basti pensare al caso dei banner pubblicitari che costituivano in passato un efficace metodo attraverso cui influenzare il comportamento d'acquisto dei

⁶⁸ Visentin M., Pizzi G., Pichierri M.: "Fake News, Real Problems for Brands: The Impact of Content Truthfulness and Source Credibility on consumers' Behavioral Intentions toward the Advertised Brands", Journal of Interactive Marketing, Elsevier 2019.

consumatori ma che oggi, per via del loro eccessivo utilizzo, vengono percepiti negativamente da chi naviga sul web.

Oggi i banner inondano la rete, rendendo in molti casi difficoltosa la navigazione e costituendo a tutti gli effetti una tipologia di comunicazione negativa, rischiando spesso di generare avversione nei confronti dei Brand e dei prodotti che ne fanno uso.

Nondimeno, questa forma di pubblicità unidirezionale non risulta al passo coi tempi e non appare in grado di avviare un dialogo e una relazione con il cliente, che sempre più spesso vuole essere messo nelle condizioni di poter condividere il proprio sapere e le proprie opinioni con le imprese a cui si rivolge.

I Millennials oggi apprezzano e decidono di rivolgersi con più probabilità ai brand con cui sentono di poter stabilire un legame profondo, vogliono essere ascoltati e fare parte dei progetti delle imprese, condividendo le proprie esperienze nelle community che sono più affini ai loro interessi. Per questo motivo sempre più spesso le aziende tendono a coinvolgere i consumatori rendendoli partecipi ai propri progetti, facendoli sentire parte in causa e sfruttandone le opinioni e le idee per sviluppare prodotti migliori.

Quello della generazione Y è un target davvero difficile da fidelizzare, la maggior parte di questi individui si dichiara disposta a modificare le proprie scelte d'acquisto per approfittare di sconti e promozioni, mentre solo 1 Millennial su 5 esprime la propria fedeltà alla marca⁶⁹.

In questo contesto è importante capire quale possa essere lo strumento più efficace e in grado di ispirare maggiore fiducia nella mente di questi consumatori. Come già detto sono svariate le modalità e i canali a disposizione dell'impresa per raggiungere il proprio target di consumatori.

Può essere interessante individuare quali sono i mezzi pubblicitari di cui le nuove generazioni si fidano di più; la risposta a questa domanda è visibile dalla figura 7, che evidenzia come le recensioni online siano considerate la fonte informativa

⁶⁹ The Nielsen Company, Millennials in 2015: retail deep dive (2015)

più affidabile che ci sia, a seguire troviamo i siti delle aziende che rappresentano un'altra fonte molto sicura da cui raccogliere informazioni.

Figura 7 (Cap. 2) – Canali pubblicitari preferiti dai Millennials



Fonte: The Nielsen Company (Italy) S.r.l.

Ciò sottolinea l'importanza della diffusione degli owned media (canali creati direttamente dalle imprese, es. sito web) e degli earned media (cioè i canali creati appositamente dai consumatori, come le community) che risultano decisivi in ogni fase del processo di acquisto, ma soprattutto in quelle successive, durante le quali i consumatori possono mettere in atto diversi comportamenti, come ad esempio promuovere o criticare pubblicamente un prodotto che hanno acquistato oppure interagire e collaborare con l'impresa per favorire lo sviluppo ed il miglioramento dei prodotti o servizi offerti⁷⁰.

Secondo i Millennials le recensioni online sono una fonte informativa estremamente affidabile, si tratta in essenza di un *word-of-mouth* attraverso il web, uno dei sistemi di comunicazione più efficace poiché si basa sulla valutazione di altre persone in cui il consumatore si rispecchia. In accordo con Keller⁷¹ il WOM è diventato il canale di comunicazione più efficace per le imprese, in quanto, trattandosi di opinioni e suggerimenti derivanti da individui non

⁷⁰ Edelman, D. C.: "Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places", Harvard Business Review, 2010.

⁷¹ Keller E., Fay B.: "The Role of Advertising in Word of Mouth", Journal of Advertising Research 2009.

interessati alla vendita o alla promozione, sono considerati affidabili e autentici. In questo caso si arriva a parlare di customer engagement, inteso come la serie di comportamenti messi in atto da un consumatore nei confronti di un prodotto o di un brand che vanno oltre al suo semplice acquisto⁷²; il consumatore non si limita più ad acquistare una bene ma ne esprime apertamente i benefici, le qualità e gli aspetti ritenuti di maggiore importanza attraverso recensioni e apprezzamenti. Queste pratiche possono avvenire ad esempio all'interno di forum, community, sui social network e, come già accennato, risultano strumenti estremamente efficaci per aumentare la credibilità agli occhi di un target di consumatori ormai sempre più connesso.

Per questo motivo le imprese offrono spesso ricompense per ingaggiare gli utenti e per stimolarli a condividere la loro esperienza di acquisto e in alcuni casi farli diventare dei veri e propri ambassador della marca.

Ciò che serve è trovare un modo per aprire un dialogo con questa generazione e creare con essa una relazione stabile, bidirezionale e duratura nel tempo, veicolare un messaggio non può più essere il solo obiettivo.

Conta quindi riuscire ad ingaggiare i Millennials attraverso un dialogo e offrendo contenuti personalizzati, ossia abbandonando il vecchio approccio di massa volto a raggiungere il maggior numero possibile di individui ed impegnandosi nello sviluppo di messaggi ad hoc.

In quest'ottica le DEM (*direct email marketing*) rappresentano uno strumento estremamente efficace attraverso cui poter raggiungere questi consumatori, che dichiarano di preferire un contatto di questo tipo e in particolare si aspettano di ricevere offerte e coupon mirati alla promozione di prodotti o servizi di cui hanno dimostrato il proprio interesse.

Attraverso il web le imprese possono inoltre comunicare i propri valori, la mission ed i punti di forza del proprio brand al consumatore.

⁷² van Doorn, J. et al., "Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, 2010.

2.7 I Millennials e le prospettive in ambito bancario

Come già stabilito in precedenza, pur trattandosi di una generazione caratterizzata da difficoltà lavorative e sociali, quella dei millennials in ambito bancario rappresenta la classe dei risparmiatori di domani e per questo motivo sta attirando su di sé l'attenzione dei più avveduti istituti di credito. Il sistema bancario è stato scosso e destabilizzato negli ultimi anni da numerosi scandali che hanno reso difficile l'instaurarsi di rapporti fiducia con i clienti, creando troppo spesso fratture in particolar modo con le nuove generazioni che percepiscono il sistema come troppo ingessato e non in grado di dare nuove soluzioni per le loro mutevoli necessità. Realizzare che la conquista dei millennials è una chiave per il successo di lungo periodo è un passo indispensabile per pianificare la propria strategia aziendale futura, specie se vengono considerate quelle che sono le attuali condizioni dei giovani e le loro effettive possibilità di risparmio. Rispetto al passato infatti, complice l'allungarsi del tempo medio di scolarizzazione e le difficoltà d'inserimento all'interno del mercato del lavoro, questi individui appaiono come dei risparmiatori poco appetibili nel breve termine. Generalmente infatti, quella dei millennials è identificabile come una popolazione che vanta pochi risparmi e che presenta progetti di vita futuri non completamente delineati proprio via dell'incertezza delle condizioni economiche in cui vivono e per le numerose alternative che potrebbero volere o dovere perseguire, dando ben pochi riferimenti ed indicazioni in merito alle politiche da adottare nei loro confronti. Nonostante ciò è opportuno ricordare che i millennials sono destinati a diventare la generazione economicamente dominante nel prossimo futuro e per questo motivo è necessario stabilire quale possa essere la via per conquistarli e renderli clienti fidelizzati nel lungo periodo. Il punto di partenza per compiere la fidelizzazione di questo target riguarda senza dubbio l'analisi di quelle che sono le nuove necessità emergenti nella vita di questi individui. Come abbiamo già avuto modo di vedere sono svariate, numericamente indefinibili, le circostanze che possono presentarsi nel futuro di questi individui che con sempre più frequenza si spostano all'estero da un paese all'altro, rendendo complicato il ruolo generalmente svolto dalle Banche. Questa grande propensione alla mobilità si trova infatti in contrapposizione con la

tradizionale figura di Banca, o di qualsiasi altro istituto di credito che si è storicamente basata sulla relazione, la conoscenza del cliente e la prossimità fisica sono stati per molto tempo gli aspetti principali che hanno permesso di legare i vari istituti di credito alla propria clientela. In altre parole, in passato la forza di una Banca risiedeva prevalentemente sul rapporto fiduciario che con essa si potevano instaurare, sulla presenza nel territorio e più in generale sull'immagine della stessa in termini di solidità all'interno del mercato. L'importanza di questi aspetti è andata tuttavia diminuendo con il tempo e non appare più sufficiente per raccogliere consensi tra le nuove generazioni. Come in ogni settore, anche in quello bancario, si stanno infatti via via evolvendo le necessità e le modalità di fruizione dei servizi che, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie, stanno facilitando ad esempio i clienti nel loro utilizzo a distanza, non vincolandoli più a mantenere una stretta vicinanza o a rispettare una predefinita territorialità. La rivoluzione digitale non ha quindi risparmiato il settore bancario e ha portato negli ultimi decenni alla diffusione delle Banche online, con l'obiettivo di ridurre la dipendenza e i vincoli fisici che legano i soggetti alla propria banca di appartenenza, agevolando l'accesso ai propri strumenti di risparmio e pagamento in ogni luogo e in qualsiasi momento. La diffusione dei servizi bancari a distanza è stata accolta con entusiasmo dalla generazione di nostro interesse, i Millennials, che evidentemente considerate le loro nuove necessità e l'enorme dimestichezza con l'utilizzo di dispositivi mobili hanno l'opportunità di sfruttare al meglio ed in ogni loro aspetto queste soluzioni. Secondo una ricerca di Accenture, "Digital Disruption in Banking", volta ad indagare il rapporto dei millennials con la propria Banca, per il 39% degli intervistati l'utilizzo online dei propri strumenti finanziari è considerato più che sufficiente e spesso anzi un vero e proprio requisito indispensabile per la gestione delle proprie risorse economiche. Negli ultimi anni abbiamo infatti assistito alla nascita ed alla totale diffusione delle Banche online, ideate proprio per dare un'alternativa concreta a quelle tradizionali unendo semplicità di utilizzo ad economicità. Sempre secondo Accenture il 94% dei millennials utilizza infatti l'online banking per le proprie necessità e per le operatività quotidiane, di questi circa il 72% lo fa dal proprio smartphone, facendo emergere la propria

predisposizione ad abbandonare i vecchi canali, sportelli fisici, in favore dell'online.

Per i nativi digitali la banca sembra infatti poter esistere solo online, la distanza non è più considerata un limite ed anzi l'idea di doversi rivolgere ad uno sportello fisico può spesso apparire come un vincolo ed una limitazione alle potenzialità che offre oggi il mondo digitale, basti pensare al mobile banking che ha rivoluzionato il rapporto tra Banca e clienti, permettendo a quest'ultimi di avere accesso al proprio conto senza limiti spazio-temporali, operare rapidamente in autonomia a distanza. Ma cosa pensano e soprattutto cosa vogliono dalla propria Banca i giovani d'oggi è il punto focale su cui concentrare l'attenzione. Il rapporto prodotto da KPMG vede i millennials allontanarsi dalle Banche, complice l'entrata nel mercato finanziario e dei nuovi servizi proposti da alcune delle principali protagoniste all'interno del mercato globale come: Google, SamsungPay, ApplePay con innovative soluzioni di mobile payment, che rende possibile compiere pagamenti con semplicità da smartphone, smartwatch e tablet. Ancora, altri colossi come ad esempio Amazon e Facebook stanno entrando prepotentemente nel mondo della finanza, trovandone all'interno un terreno fertile proprio in riferimento alla popolazione dei Millennials, i quali si confermano anche in ambito bancario caratterizzati da una scarsa fedeltà e da elevate aspettative. Tra le principali motivazioni che spingerebbero verso questa direzione troviamo: la possibilità di semplificare il processo di acquisto online, la possibilità di semplificare la gestione dei servizi bancari, semplificare gli acquisti nei negozi, maggiore sicurezza e gestione in autonomia di piccole somme personali risparmiate⁷³. La sfida per le Banche deve essere quindi quella di allinearsi rispetto alle esigenze ed alle aspettative dei millennials, occorre quindi muoversi anticipatamente offrendo servizi innovativi ed al passo con i tempi e la tecnologia emergente. Un settore in cui storicità e solidità hanno sempre fatto la differenza per ottenere fiducia e per fidelizzare i propri clienti, oggi si deve confrontare e adattare ad una nuova domanda che si rispecchia nell'accresciuta necessità di essere sempre connessi e di avere a portata di mano in ogni luogo e in ogni istante i propri mezzi di pagamento e non solo. La banca tradizionale

⁷³ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/07/KPMG-Digital-Banking-2018.pdf>

dovrà trasformarsi costruendo prodotti che possano rispondere maggiormente alle richieste di una clientela sempre più esigente, informata e connessa. Seppur tecnologici e rivoluzionari, i millennials si confermano tradizionalisti in merito a scelte che riguardano la loro gestione patrimoniale; di fronte a decisioni di questo genere la maggioranza di essi si rivolgerebbe comunque al circuito bancario tradizionale. Nonostante quindi gli sviluppi e i cambiamenti apportati dalle forme di online banking, il fattore umano e la professionalità risultano ancora aspetti di fondamentale importanza, è quindi fondamentale che non vengano meno prerogative che per molto tempo hanno contraddistinto la banca come punto di riferimento all'interno del territorio, basandosi sulla fiducia e personale conoscenza della clientela. In questo contesto le banche hanno manifestato l'esigenza di investire sulla relazione con il cliente adottando nuove modalità di comunicazione, basate su un nuovo approccio consono all'era digitale che sta di gran lunga superando l'approccio tradizionale per efficacia e diffusione. Importanti esempi sono l'utilizzo di social network, la diffusione delle applicazioni mobile, la creazione di forum e community; tutti questi strumenti permettono di generare nuove e diverse tipologie di coinvolgimento necessarie per raggiungere in maniera diretta il proprio target nell'era digitale.

Conclusioni Capitolo 2

Questo capitolo ci ha permesso di approfondire la conoscenza degli aspetti ritenuti rilevanti dai nuovi consumatori di oggi, evidenziando la presenza di un diverso tipo rapporto con il Brand rispetto al passato, che deve spingere le imprese a modificare il proprio approccio e le proprie modalità di comunicazione. Importante per l'impresa è quindi non solo incarnare le sembianze di partner dotato delle caratteristiche ideali per i consumatori in termini di qualità di prodotti e servizi, ma anche essere in grado di trasmettere in maniera efficace i propri valori e le proprie credenze, che devono rispecchiare quelle dei propri consumatori.

Questo si può ottenere attraverso una vision coerente, trasparente e ben definita, in cui i millennials possano ritrovare autenticità ed integrità. In questo senso la

comunicazione risulta un'arma strategica essenziale, che deve essere tuttavia messa in atto nel modo più corretto possibile sia in termini di contenuti che di canali attraverso cui veicolare i messaggi. Concludendo, seppur complicato, riuscire ad attirare e fidelizzare la generazione dei millennials si può tradurre in una serie di vantaggi derivanti proprio dalla loro predisposizione a diffondere opinioni e recensioni sul web che possono raggiungere una audience molto ampia in un tempo breve. In quest'ottica i millennials sono ancor di più un segmento fondamentale per l'affermazione dell'identità delle imprese poiché, interagendo online con il marchio, sono di fatto i creatori della futura brand equity. Nel prossimo capitolo analizzeremo il caso della Banca Crédit Agricole che ha deciso di rivolgersi al target dei millennials attraverso un rafforzamento delle proprie strutture digital e avviando una partnership con l'università Ca' Foscari di Venezia, acquisendone la gestione della tesoreria e offrendo agli studenti l'opportunità di usufruire di una nuova carta multiservizi utile come badge universitario e in grado di fornire servizi bancari gratuiti.

Capitolo 3: Millennials e Banche, Il Gruppo Bancario Crédit Agricole e la convenzione con l'Università Ca' Foscari

Introduzione:

Nel terzo ed ultimo capitolo di questa tesi si presenterà un caso concreto che coinvolge direttamente la generazione dei Millennials ed il settore Bancario. In particolare andremo ad analizzare l'iniziativa messa in atto dalla Banca Crédit Agricole FriulAdria che, nell'ottica di rafforzare la propria presenza all'interno del territorio ed in linea con il proprio processo di sviluppo digitale, ha assunto la gestione della tesoreria dell'Università Ca' Foscari di Venezia, realizzando un prodotto ad hoc per i suoi giovani studenti e affiancando una serie di servizi innovativi ad essi dedicati.

Il capitolo inizierà con una presentazione del Gruppo Crédit Agricole a livello globale, fino ad addentrarsi nel caso specifico della Banca Crédit Agricole FriulAdria, facente parte del gruppo Italiano, e della convenzione che la lega all'Università Ca' Foscari, nonché del percorso di sviluppo fatto nell'ambito dei prodotti "Digital" messi a disposizione della propria clientela.

Nella seconda parte del capitolo ci addenteremo nell'analisi degli aspetti fino ad oggi indagati dall'Istituto attraverso le diverse iniziative avviate nei confronti della "new generation Millennials", e i rispettivi risultati raccolti; questo ci servirà come punto di partenza per poi procedere con una più approfondita indagine rispetto agli argomenti di nostro interesse che avverrà attraverso un questionario sottoposto agli studenti stessi. Lo scopo dell'indagine sarà quello percepire le opinioni dei Millennials in merito alle modalità di utilizzo della CartaConto e più in generale di stabilire le loro modalità di relazionarsi con il mondo delle Banche, confrontandolo con quanto ad oggi si legge in letteratura.

Questa analisi ci permetterà in definitiva di capire qual è il "sentiment" attuale nei confronti del settore bancario da parte dei più giovani e di dare una prospettiva di quelle che saranno le nuove funzionalità da essi richieste, nonché gli aspetti

ritenuti fondamentali per questo target di clientela nella scelta del proprio istituto bancario, grazie ad un'analisi svolta su un campione di dimensioni molto rilevante e partendo da un particolare prodotto pensato e distribuito proprio per soddisfare tutte le esigenze di questa categoria di consumatori, la CartaConto..

In particolar modo appare interessante poter ottenere un feedback diretto alla generazione Millennials in merito all'iniziativa avviata dall'Università Ca' Foscari che ha deciso di mettere a disposizione dei propri studenti un nuovo innovativo strumento bancario, attivando inoltre interessanti iniziative rivolte a questo target di clientela.

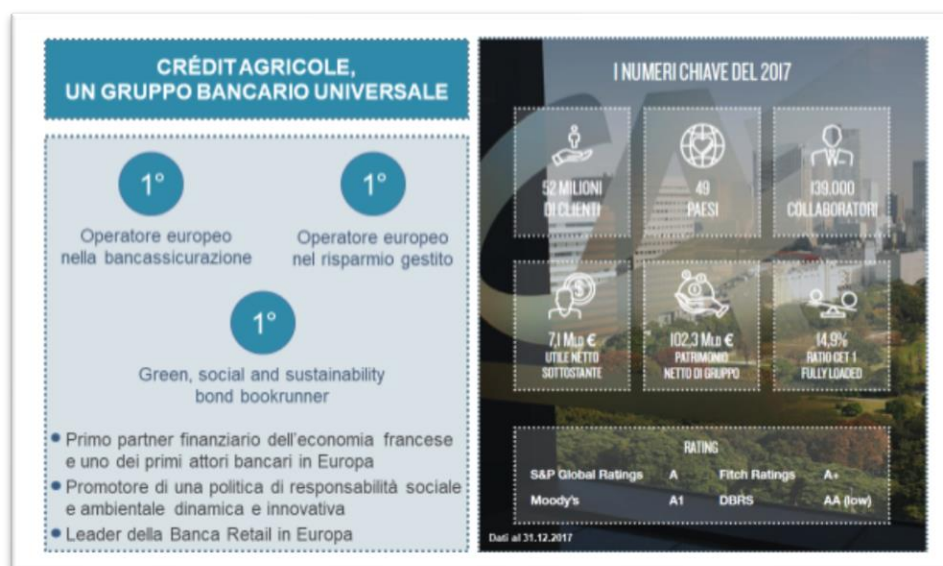
Il fine ultimo sarà pertanto quello di stabilire quali siano le chiavi di lettura vincenti da parte degli istituti di credito per adeguarsi alle nuove regole del gioco che stanno sempre più rapidamente cambiando e vedono giorno dopo giorno nuovi competitors all'orizzonte, nonché un riscontro in merito all'iniziativa avviata dall'istituto.

3.1 Il gruppo Crédit Agricole nel Mondo

Il Gruppo Crédit Agricole ad oggi risulta presente in 49 paesi nel mondo con un bacino di utenza servito pari a circa 52 milioni di clienti attraverso un modello di banca universale di prossimità, basato sulla presenza di un'ampia gamma di servizi specializzati che, oltre alla tradizionale banca retail, riguardano il credito, il mondo assicurativo, il leasing, il factoring, il corporate e investment banking e altri servizi finanziari proposti dalle varie società prodotte facenti parte del gruppo e specializzate nelle singole attività. Attraverso tale forma organizzativa, fortemente strutturata e al tempo stesso flessibile nell'incontrare le più svariate esigenze, l'Istituto è in grado di abbracciare una ampia fascia di clientela garantendo consulenza specialistica qualificata per ogni tipologia di cliente.

I report del 2017 assegnano al gruppo il primato nel mercato europeo nell'ambito del settore "bancassicurazione", del "risparmio gestito" e della Banca "Retail"; si evidenzia inoltre il primato ottenuto dall'istituto come finanziatore dell'economia Francese.

Figura 1 (Cap. 3) - Il Gruppo credit agricole nel mondo: I numeri chiave del 2017



Fonte: Produzione interna

Da sempre protagonista nell'ambito della salvaguardia dell'ambiente, l'Istituto si distingue per una politica attiva di responsabilità sociale d'impresa dinamica ed innovativa. Conosciuta infatti anche come la "Banca Verde", per via della propria forte e costante attenzione agli aspetti legati allo sviluppo del mercato AgroAlimentare e per il proprio approccio che da sempre si fonda sul rispetto di valori quali responsabilità d'impresa, solidarietà e attenzione verso l'ambiente, fino ad arrivare alla qualità del contesto di lavoro dei propri dipendenti e più in generale alle necessità di tutti i suoi stakeholders, Crédit Agricole è ad oggi uno dei principali player Bancari e può inoltre vantare diversi prodotti su misura per i propri clienti, privati o imprese, pensati per offrire innovative soluzioni di investimento "total Green", tra cui ad esempio "Le Climate Action Green Notes", particolari obbligazioni rivolte a tutti coloro che intendono impiegare i propri risparmi e metterli a disposizione di particolari iniziative selezionate al fine di sostenere lo sviluppo di un'economia più pulita, basata sullo sfruttamento delle energie rinnovabili, la gestione dei rifiuti e la tutela delle risorse scarse disponibili in natura.

Il Gruppo fonda la propria identità sulla ricerca della piena soddisfazione dei clienti, punta a favorire lo sviluppo del territorio e mira inoltre ad ottenere una performance di lungo termine che sia in grado di contribuire allo sviluppo dell'intera società attraverso la propria attività d'impresa. Etica e valori si traducono quindi in azioni e comportamenti corretti e di lealtà nei confronti dei clienti, e più in generale di tutti gli stakeholders che entrano in contatto con l'istituto, contribuendo a consolidare e rafforzare l'immagine e le finalità del Gruppo all'interno del contesto di mercato in cui opera.

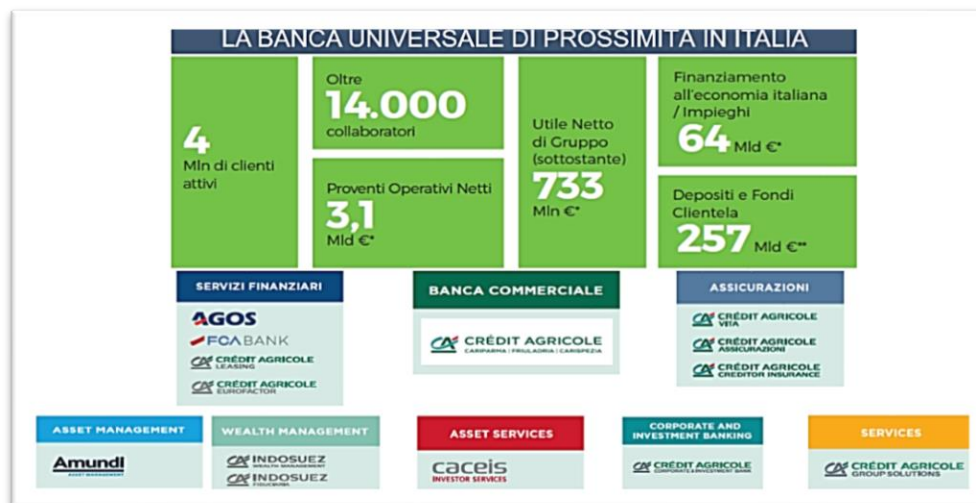
3.2 Il Gruppo Bancario Crédit Agricole in Italia

Il Gruppo Crédit Agricole è presente in Italia sempre rispettando il modello di Banca Universale di Prossimità e perseguendo l'obiettivo di offrire una gamma di servizi specializzati che possano soddisfare ogni fascia di clientela, allineandosi in pieno a quelle che sono le finalità e le ambizioni dell'intero gruppo.

L'approccio appena descritto si può sintetizzare nella figura **XX** che dimostra lo stato attuale della conformazione della Banca all'interno del mercato italiano; ad oggi Crédit Agricole contribuisce allo sviluppo dell'economia italiana con impieghi e finanziamenti pari ad un ammontare di 64 MLN di euro, con oltre 14.000 collaboratori impegnati a soddisfare 4 MLN di clienti, rivestendo un importante ruolo all'interno del mercato nell'ambito del sostegno dell'economia e del supporto alle famiglie.

Il mercato servito si frammenta in differenti aree di business, accomunate in tutti i casi da un approccio che vede il cliente al centro, in un'ottica di "Customer Care", realizzata grazie alle competenze dei diversi specialisti appartenenti al gruppo, comprese le società prodotte, che permettono di garantire al cliente un livello di consulenza notevolmente qualificato.

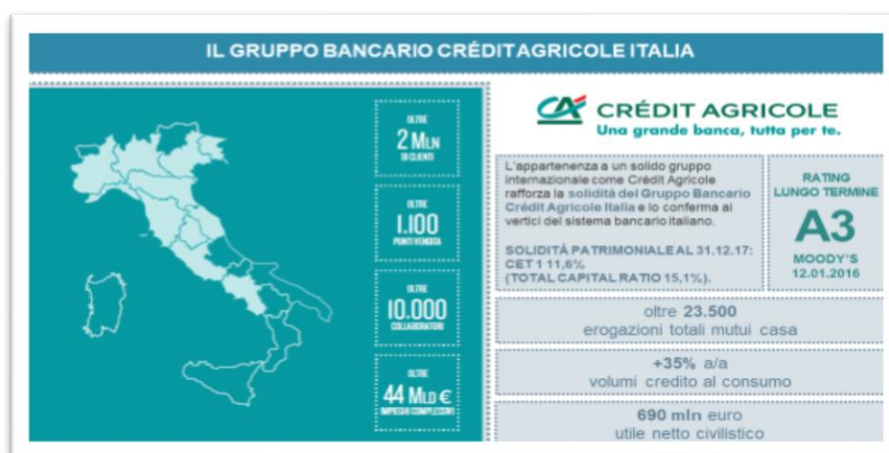
Figura 2 (Cap. 3) - Le aree di business



Fonte: Elaborazione interna, dati aggiornati al 16/03/2018

Per quanto concerne la Banca Commerciale in Italia, Crédit Agricole è presente in 11 regioni Italiane che costituiscono oltre il 70% della popolazione e producono più dell'80 % del PIL nazionale grazie alle Banche CA Cariparma, CA FriulAdria e CA Carispezia.

Figura 3 (Cap. 3) - IL GRUPPO BANCARIO CRÉDIT AGRICOLE IN ITALIA



Fonte: Elaborazione interna, al 31.12.2017

L'istituto intende porsi a supporto dell'economia e delle famiglie italiane, attraverso un approccio di Banca di prossimità, costruita attorno ad un posizionamento distintivo rivolto al cliente, che viene posto al centro di qualsiasi progettualità e coprendo tutti i segmenti di mercato in maniera efficace; sono presenti infatti 914 punti vendita, di cui: 815 filiali e 26 poli affari per la clientela retail, 21 mercati private, 20 mercati d'impresa e altri 5 mercati affidati ai consulenti finanziari.

L'istituto sin dall'inizio della propria attività all'interno del contesto italiano ha raggiunto risultati via via sempre più positivi e si pone ad oggi tra i principali player a livello nazionale.

3.2.1 La Responsabilità Sociale d'impresa

Come anticipato nei precedenti paragrafi il gruppo Bancario Crédit Agricole si contraddistingue per un forte orientamento alla sostenibilità d'impresa. Con riferimento alla normativa vigente in materia di rendicontazione, è opportuno segnalare che il Gruppo Crédit Agricole Italia (in seguito anche **CA Italia**) ricade nel campo di applicazione della normativa che impone alle grandi imprese di utilizzare, obbligatoriamente a partire dal 2017, un nuovo approccio per la comunicazione delle informazioni non finanziarie. Per questo motivo, in ottemperanza al Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, l'istituto ha adeguato il proprio processo di reporting allineandolo a quanto stabilito dalla normativa, ossia attraverso la pubblicazione della c.d. "Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario"

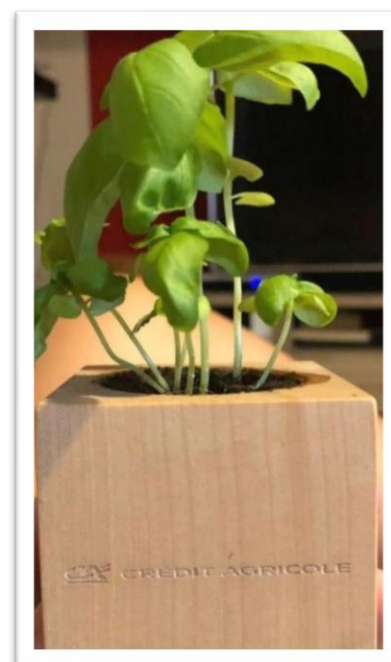


Figura 4 (Cap. 3) : Iniziativa Green – Uff. Comunicazione, Fonte: Foto propria

che vuole sintetizzare tutti gli sforzi, le iniziative e le politiche assunte in materia ambientale e sociale. Quanto emerso dal bilancio di esercizio del 2017 è un apporto per il sociale pari a 2.147.461 erogazioni da fondo di beneficenza e

3.263.455 sponsorizzazioni. L'istituto ha inoltre apportato un impatto positivo diretto all'ambiente, basti pensare che più dell'80% della carta utilizzata (1.021.355 kg) corrisponde a carta riciclata, non solo, si sono registrati notevoli impatti derivanti dall'utilizzo di fonti energetiche come il fotovoltaico per un valore pari a 150MWh. Nondimeno, continua l'impegno dell'istituto nel sostenere un'economia pulita, grazie anche all'introduzione di offerte e servizi volti ad incentivare l'eco-efficienza delle imprese operanti nel territorio, sostenendo attivamente tutte le realtà che intendono investire nella produzione di energia proveniente da fonti rinnovabili e che mirano all'efficientamento e alla riduzione dei consumi. La Banca ha espresso il proprio impegno nell'ambito della tutela dell'ambiente attraverso l'adozione di una di una serie di obiettivi, tra cui ad esempio la riduzione delle emissioni di CO2 per un valore pari al 10% da ottenere tra il 2015 e il 2018. Supportare la sostenibilità e la salvaguardia del territorio significa anche aiutare le imprese a compiere processi di internazionalizzazione; per dare quindi un diretto sostegno a queste imprese, sono state avviate numerose collaborazioni con imprese del territorio e di sinergie con le associazioni di categoria.

Gli sforzi compiuti da Crédit Agricole nei confronti del tessuto economico è da sempre una priorità che rispecchia in maniera fedele la mission dell'istituto, in questo senso è altrettanto opportuno sottolineare che la nuova forma di report stabilita dalla normativa sopracitata, che sostituisce per CA Italia quello che in precedenza era l'annuale bilancio sociale, dà seguito di fatto ad un processo di reporting non finanziario avviato dal gruppo sin dal 2007, a dimostrazione del forte impegno e della lungimiranza in materia di responsabilità sociale d'impresa.

Numerose negli anni sono state infatti le iniziative avviate nel contesto del territorio Italiano, attraverso cui viene espressamente rimarcata la consapevolezza, il senso di appartenenza e la voglia di rappresentare un sistema d'impresa eco-sostenibile e dare un contributo concreto per la salvaguardia dell'ambiente. Oltre alle già consolidate iniziative volte a sostenere il territorio e l'intera società, come il supporto dato ad ospedali, strutture pubbliche e in molti casi direttamente alle famiglie italiane, più volte interessate in questi anni da disagiati episodi meteorologici, tra le altre principali e più recenti attività avviate,

appare certamente opportuno segnalare quella che ha condotto alla nascita del nuovo Headquarter Green-Life, con sede a Parma, che intende dare nuovo slancio all'Istituto, coniugando innovazione a sostenibilità e welfare per i propri smart-worker.

Da segnalare inoltre l'iniziativa principe nell'ambito della responsabilità sociale da parte del gruppo CA Italia: FReD, un progetto strutturato al fine di fornire una linea guida utile alla definizione delle politiche da applicare da tutte le realtà appartenenti al gruppo, misurando e monitorando i progressi nel medio-lungo termine.

Figura 5 (Cap. 3) – Il progetto FReD



Fonte: <https://gruppo.credit-agricole.it/il-nostro-percorso-fred>

Il progetto si fonda su 3 principi essenziali:

1. FIDUCIA, ovvero il perno che sta alla base del rapporto con il cliente;
2. RISPETTO di tutte le persone e della comunità, ovvero gli stakeholder;

3. DEMETRA, ossia la salvaguardia ed il rispetto nei confronti dell'intero ecosistema che ci circonda.

Il piano è volto alla formulazione di una politica di responsabilità sociale di gruppo comune, stabilendo appositi obiettivi e check-point strategici per monitorarne il successo anche in itinere, permettendo eventuali accorgimenti ed integrazioni.

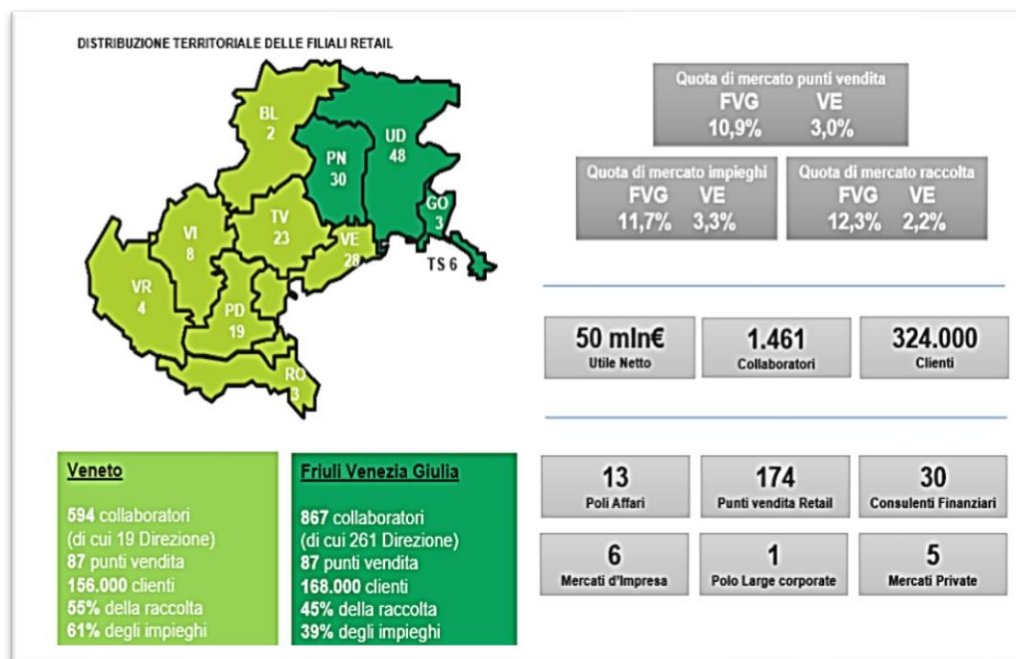
3.2.2 La Banca Crédit Agricole FriulAdria

Considerata la finalità della nostra ricerca, ossia quella di indagare il rapporto tra Millennials e Banche per scoprire possibili vie di cambiamento da adottare da parte di quest'ultime, spesso caratterizzate da uno stampo troppo conservativo e poco moderno, è utile spendere alcune righe per presentare il contesto che caratterizza la Banca Crédit Agricole FriulAdria, ad oggi una delle tre "sorelle" del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia. Sin dalla sua nascita nel 1911, l'attuale Banca Crédit Agricole FriulAdria, inizialmente sorta con il nome di Banca Cooperativa Popolare di Pordenone dimostra il proprio forte legame con il territorio che protrarrà, fino ad oggi, anche in seguito all'incorporazione di numerosi Banche locali. Dopo uno straordinario percorso di crescita, culminato con l'accesso nel Gruppo Intesa, nel 2007 FriulAdria entra a far parte del gruppo bancario Crédit Agricole Italia, sotto la guida e la direzione della capogruppo Cariparma.

L'introduzione di FriulAdria all'interno del gruppo Crédit Agricole Italia consente di aumentare la presenza a livello territoriale all'interno del tessuto economico e sociale fortemente sviluppato dal punto di vista economico come quello del Nord Est. Il gruppo si trova quindi ad essere protagonista anche nella parte settentrionale della penisola, rendendosi protagonista e interagendo in maniera profittevole con le imprese e le associazioni presenti all'interno del territorio. L'istituto, forte della propria presenza geografica e della propria reputazione, è diventato infatti il principale punto di riferimento per i suoi stakeholder. Il supporto dato alle imprese, attraverso la propria attività bancaria, e soprattutto attraverso azioni di sponsorizzazione e beneficenza nei confronti di svariate tipologie di

associazioni hanno contribuito allo sviluppo del territorio, proprio come previsto dalla politica aziendale del gruppo, che si permea proprio sulla responsabilità sociale.

Figura 6 (Cap. 3) - La presenza sul territorio di CA Friuladria



Fonte: Elaborazione interna, dati al 31.12.2017

Nondimeno, dal punto di vista del *core business*, il percorso della Banca è stato caratterizzato da una costante crescita, sempre caratterizzata dalla forza e professionalità della propria rete commerciale che, fortemente radicata nel territorio, ha permesso di raggiungere nel corso degli anni risultati sempre migliori in termini di utile, di clientela servita e di finanziamento all'economia, con uno sguardo sempre presente al proprio ruolo "sociale".

3.3 La mission: il cliente al centro (Agenzia per te)

In accordo con l'idea di fondo basata sul principio di Banca di prossimità che caratterizza l'approccio del gruppo Crédit Agricole in tutto il mondo, a partire dal 2014 in Italia si è assistito alla nascita di una nuova tipologia di filiale volta a valorizzare il rapporto tra Banca e cliente: L'AGENZIA PER TE.

Il percorso che ha portato alla nascita di questa nuova tipologia di Filiale deriva in prima istanza dall'ascolto rivolto nei confronti del singolo cliente, intercettandone le specifiche esigenze e stabilendo insieme le nuove necessità e le modalità di fruizione. Alla base di tutto ciò troviamo una consulenza specialistica che possa rintracciare delle soluzioni su misura volte a massimizzare la soddisfazione del cliente e a stabilire una relazione solida e duratura nel tempo che si tradurrà nel medio-lungo termine in un vero e proprio processo di fidelizzazione.

E' interessante osservare come in passato per qualsiasi istituto bancario la presenza nel territorio fosse considerato una tipologia di vantaggio competitivo in grado di consentire la conquista di obiettivi strategici, che si realizzavano attraverso piani di raccolta e di impiego di capitali, nonché l'aumento della consapevolezza e della conoscenza del proprio Brand agli occhi dei risparmiatori. Ad oggi il paradigma appare stravolto per via dello sviluppo delle nuove tecnologie che, come già dimostrato dalle nuove banche online, permettono di fondare il proprio rapporto con la clientela esclusivamente a distanza; questa nuova tendenza sta man mano interessando l'intero panorama bancario che di conseguenza è sempre più incentivato a ridurre l'esistenza delle proprie agenzie fisiche, mantenendo un minor numero di sportelli e favorendo l'utilizzo di nuove macchine automatiche per compiere le principali operazioni che prima erano esclusivamente accessibili con l'intervento di un operatore.

Tutto ciò è destinato a seguire la direzione dell'automazione e della spersonalizzazione del rapporto umano, portando evidentemente a cambiamenti nella relazione con il cliente, o quantomeno ciò è da considerarsi vero per il target di clientela più giovane, e il proprio istituto bancario.

Nondimeno i cambiamenti registrati nelle abitudini dei consumatori, unitamente al già menzionato sviluppo tecnologico, sembrano aver portato a riconsigliare le filiali di Crédit Agricole presenti nel territorio.

Caratterizzata da una nuova struttura “open space”, senza ostacoli all’ingresso come i vecchi tornelli a bussola tipici degli istituti di credito, lo scopo dell’Agenzia per te è quello di rendere il cliente pienamente a proprio agio e ad accoglierlo al suo interno, stimolandolo ed invitandolo a stabilire una relazione con il proprio Gestore sempre a disposizione. Nondimeno, lo scopo delle nuove filiali è quello di rendere l’accesso in Banca più veloce ed immediato, permettendo al cliente di operare in completa autonomia grazie alla presenza di macchine automatiche (Totem), sempre e comunque con la supervisione di un assistente di filiale. L’esperienza in filiale deve essere quindi sempre più immediata e facilitata per una clientela che si aspetta sempre di più da tutto ciò che viene concesso dalla tecnologia.

La strada appare quindi segnata e sembra essere indirizzata a seguire lo sviluppo tecnologico, diverse sono tuttavia le domande che sorgono spontanee arrivati a questo punto e in particolar modo riguardano l’opinione dei soggetti che saranno inevitabilmente interessati da questo cambiamento, ma soprattutto riguardano il livello di preparazione necessario per mettere in atto questo cambiamento sia da parte delle Banche che degli stessi clienti, saranno entrambi i soggetti davvero pronti a cambiare?

3.4 La Brand Reputation nel settore Bancario

Nell’ultimo decennio, complice la crisi economica e reputazionale che ha investito il settore Bancario e del risparmio in generale, la maggior parte degli istituti ha iniziato ad investire pesantemente in politiche di rafforzamento della propria brand reputation, adeguandosi ad un contesto di mercato estremamente volatile e che vede ogni giorno la nascita di nuovi prodotti, servizi e il costante pericolo di trovare nuovi competitors nel mercato.

In un settore quindi caratterizzato da mancanza di fiducia e da crisi reputazionali diffuse, le principali finalità delle politiche di branding in questo settore hanno la

finalità di stabilire un legame emozionale e un rapporto fiduciario con tutti i propri clienti, siano essi già acquisiti che per i prospect.

Nondimeno i Millennials rappresentano una tipologia di clientela caratterizzata da poca fedeltà nei confronti dei Brand, come già sottolineato nel capitolo precedente, e tutto ciò risulta amplificato in un contesto che gode di scarsa fiducia.

La competitività e la concorrenza all'interno del settore risulta inoltre estremamente accresciuta per via, tra le altre, del dirompente ingresso nel mercato delle banche online, tipicamente prive di sportelli e che basano il proprio successo su un efficiente supporto a distanza nei confronti della clientela, la gratuità dei propri prodotti, efficienti servizi di *home banking* e convincenti politiche di marketing. Per queste ragioni gli istituti di credito più accorti hanno avviato negli ultimi anni percorsi di rinnovamento volti a rafforzare la propria posizione all'interno del mercato, rivedendo la propria Brand Identity e riadattando in molti casi le proprie strutture sviluppando nuovi spazi all'interno dei quali poter coltivare una nuova relazione con la clientela facendo leva sulla consulenza specialistica e sulla possibilità di avere una banca innovativa e sempre più automatizzata.

Secondo questo approccio la filiale diventa un elemento di differenziazione, un valore aggiunto per qualsiasi istituto che voglia fidelizzare la propria clientela.

Al contempo, elementi come la multicanalità, i servizi innovativi ed un'offerta vantaggiosa sono ritenuti aspetti che rientrano nelle nuove numerose aspettative dei clienti e sui quali le banche stanno basando negli ultimi anni la propria battaglia.

In un contesto altamente competitivo e particolare come quello appena descritto, considerato anche il gap di fiducia che separa le nuove generazioni e gli istituti bancari, investire nella propria reputazione e nella consapevolezza del proprio marchio risulta un aspetto strategicamente molto importante.

Citiamo l'esempio del Gruppo CA Italia, che compie annualmente la rilevazione dello stato della relazione con la propria clientela attraverso specifiche analisi

volte a misurarne la soddisfazione, basandosi in particolare su un indicatore come l'Indice di Raccomandazione”.

La raccolta informativa, avviene per mezzo di un sistema multicanale che permette ai clienti ed alla banca di comunicare in modo diretto ed efficace, consentendo la raccolta di informazioni utili, consigli per implementazioni e per la realizzazione di nuovi prodotti in linea con le esigenze segnalate, dando vita ad un vero e proprio processo di co-creation.

Occorre inoltre segnalare la più recente campagna pubblicitaria messa in atto dall'istituto, che prende il nome di “campagna Positioning”; avviata nel 2016 con l'obiettivo di rendere più chiara la consapevolezza dei clienti, e più in generale dell'intera audience, di ciò che rappresenta il marchio Crédit Agricole, dando un'immagine chiara e distinta alle persone di ciò che si vuole trasmettere in termini di contributo alla società dal punto di vista della crescita economica-sociale-ambientale.

I messaggi lanciati attraverso i diversi canali di comunicazione utilizzati sono un chiaro segnale di come la Banca intenda posizionarsi nel mercato, proprio a partire dallo slogan “Una grande banca, tutta per te”.

La strategia dell'Istituto, che ad oggi si configura come uno dei principali player al mondo in ambito bancario, mira a coniugare la propria matrice internazionale alla voglia di essere un punto di riferimento per ogni singolo cliente attraverso la presenza sul territorio e con un set di prodotti che possa soddisfarne al meglio qualsiasi esigenza, partendo sempre dall'ascolto diretto e dalla realizzazione di soluzioni che soddisfino le necessità dei propri clienti, di ogni generazione. In un momento storico contraddistinto dalla sfrenata ricerca di certezze da parte dei consumatori, in qualsiasi settore, presentarsi come un gruppo solido e presente a livello internazionale ha senza dubbio aumentato la considerazione e la consapevolezza da parte dei consumatori, oltre a diffonderne la conoscenza a livello territoriale.

3.5 Obiettivo Millennials

Come anticipato nel paragrafo precedente l'istituto si vuole proporre come punto di riferimento per tutti i suoi clienti adottando un approccio "su misura". Nel corso degli anni l'istituto ha quindi impiegato molte delle proprie risorse per adeguarsi allo sviluppo e ai cambiamenti che hanno caratterizzato l'intero contesto economico. Su tutti, tra gli obiettivi strategici del Gruppo Crédit Agricole si evidenzia la volontà di raggiungere il target relativo alla generazione Millennials, che assume i connotati di una vera e propria sfida, considerate le grandi differenze, precedentemente descritte, rispetto alle altre generazioni e in particolare modo per le differenti modalità di interazioni ed aspettative rivolte nei confronti del contesto bancario. Non si può infatti non citare la mancanza di fiducia e la poca voglia di affidarsi agli istituti di credito da parte della popolazione in seguito ai numerosi scandali che sono emersi nell'ultimo decennio e che hanno certamente lesionato l'immagine complessiva del settore. Tuttavia, in contesto dove la mancanza di fiducia è all'ordine del giorno, la forte voglia di adeguarsi alle esigenze e alle aspettative di questa generazione si evidenzia dalle numerose introduzioni messe a punto negli ultimi anni dall'istituto che ha lavorato al fine di essere identificato come il leader tecnologico del settore bancario e allo stesso tempo vantando aspetti di indiscussa attenzione alla trasparenza e lealtà nei confronti della clientela, aspetto ritenuto fortemente importante, alla luce di quanto accaduto, proprio dai Millennials. Consci inoltre delle nuove necessità riconducibili ad un target di consumatori estremamente votato alla mobilità ed alla necessità di compiere le più svariate operazioni in qualsiasi luogo e con estrema velocità, l'istituto ha intrapreso un percorso virtuoso che ha permesso di affiancare una serie di servizi e di nuove applicazioni in grado di garantire la fruizione dei servizi bancari a distanza, pur mantenendo il proprio tradizionale carattere di Banca di prossimità e di relazione. Come già evidenziato nel capitolo precedente la generazione dei Millennials costituisce un forte ambito d'interesse per le imprese per via della propria importanza in termini numerici e di prospettive future.

Si stima infatti che in Italia i Millennials siano più di 16 milioni, rappresentando oltre 1/4 dell'intera popolazione.

Per le ragioni sopracitate e per via della particolarità di questa generazione di "nativi digitali", uno degli aspetti da valorizzare in ambito bancario è senza dubbio quello legato al mobile banking. Coerentemente con le proprie finalità ed ambizioni, il gruppo Crédit Agricole ha avviato nell'ultimo decennio un processo volto a raggiungere il massimo livello di servizio a distanza, garantendo alla propria clientela la disponibilità fisica delle proprie filiali e al contempo la facilità e l'immediatezza dei propri servizi in qualsiasi momento e luogo, attraverso offerte dedicate, nuove servizi ed applicazioni. Il prossimo paragrafo è finalizzato proprio alla spiegazione di quanto appena descritto e intende rendere visibile gli sforzi fino ad ora compiuti per il raggiungimento di una dimensione di best player in ambito digitale.

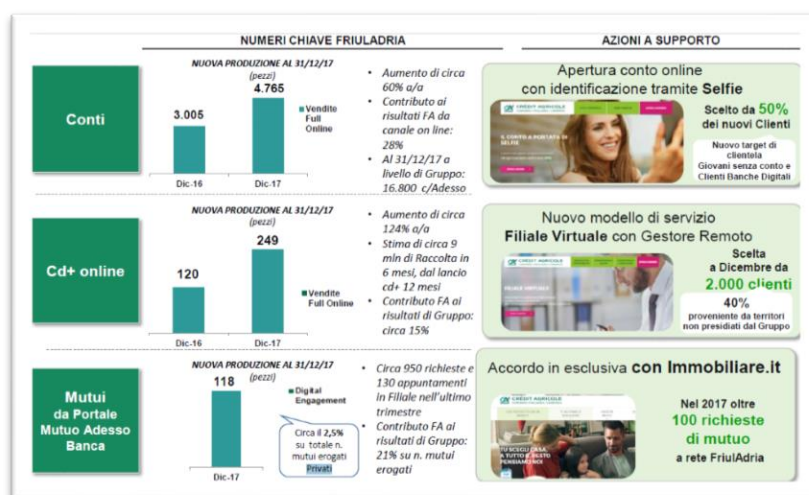
3.5.1 Il percorso del Digital: 100% UMANO – 100% DIGITALE

100% Umano – 100% Digitale è lo slogan che ha interessato l'istituto durante il periodo di implementazione dei propri servizi ICT. Il messaggio che si intende veicolare con questa frase risulta pienamente in linea con le ambizioni e le finalità del gruppo che si vuole rendere sempre più un player protagonista in ambito bancario, perseguendo pertanto lo sviluppo di nuove modalità per un cliente "everytime" e "everywhere", consentendo una rapida e semplice online experience pur mantenendo una figura territoriale di riferimento per la popolazione.

La strada intrapresa ha condotto ad una serie di risultati estremamente positivi; come si nota sotto in figura, dal confronto tra l'anno 2016 e il 2017 si è registrato un aumento del 60% di conti correnti sottoscritti online, grazie anche alla semplicità e velocità di apertura garantita dal nuovo sistema di identificazione con selfie, metodo scelto da circa il 50% dei nuovi clienti. Altri risultati interessanti riguardano ad esempio le richieste di mutuo derivanti da un primo approccio attraverso la piattaforma online: nel 2017 si è registrato un numero pari a 950

nuove richieste di preventivo e 130 richieste di appuntamento, con l'apertura effettiva di 118 mutui, pari al 2,5% del totale erogato.

Figura 7 (Cap. 3) – La Performance del Canale Digital nel 2017



Fonte: Elaborazione interna

Questi incoraggianti risultati segnano, al passo coi tempi, la rotta da seguire anche all'interno del settore bancario. Per quanto concerne il bacino d'utenza dei giovani sono state introdotte anche altre nuove funzionalità volte a massimizzare l'engagement e le potenzialità dei mezzi di pagamento messi a disposizione dall'istituto. Da segnalare c'è indubbiamente la nuova "App FastCash", che permette il prelievo in modalità cardless presso gli ATM della Banca con il solo utilizzo dello smartphone, inseparabile strumento che in questo caso consente flessibilità anche per quanto riguarda il reperimento di contanti in ogni circostanza.

L'importanza di distinguere tra umano e digitale è uno dei temi che ha riguardato diverse iniziative finalizzate proprio alla scoperta del mondo Millennials. Se è vero infatti che stiamo parlando di una generazione che "vive connessa" e che si aspetta sempre di avere a disposizione servizi "a portata di click", sembra quindi poter passare in secondo piano l'aspetto umano che, all'apparenza, non interessa le nuove generazioni quanto in passato. Risulta tuttavia troppo presto per giungere a tale conclusione. Per questo motivo nei prossimi paragrafi ci addentreremo nello studio della popolazione Millennials, con particolare riferimento alla categoria degli studenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia, interessati dalla convenzione con la Banca CA FriulAdria. Inizieremo dal prossimo paragrafo presentando l'attività messa in atto dall'istituto a partire dalla fine dell'anno 2017: l'osservatorio Millennials, condotto, ed ancora in corso d'opera, su una rappresentanza studentesca e strutturato attraverso diversi incontri che hanno permesso un dialogo diretto tra studenti e Banca.

3.5.2. Osservatorio Millennials

Coerentemente con la filosofia che vede il cliente al centro di ogni iniziativa messa in atto dall'Istituto, contestualmente all'accordo con l'Università Ca' Foscari, ha preso il via l'osservatorio Millennials. La volontà che porta alla nascita di



Figura 8 – Osservatorio Millennials. Fonte: Elaborazione interna

questa indagine appare evidente, ossia, attraverso la realizzazione di una serie di incontri scoprire quanto più possibile a riguardo delle nuove generazioni, del loro stile di vita, delle loro esigenze e dei loro rapporti con il mondo delle Banche. Attraverso una serie di incontri, tutti caratterizzati da un'impostazione

diversificata, ci si è potuti concentrare su diversi argomenti, dimostrando l'interesse di comprenderne ogni peculiarità.

Nel primo incontro, dal nome: "La tua creatività entra in banca" svoltosi nel novembre 2017 è stato coinvolto un gruppo di studenti dell'Università Ca' Foscari, convocati alla presenza di alcuni manager della Banca presso la sede Direzionale di Pordenone. Durante la giornata c'è stato l'alternarsi di diversi temi al fine di entrare nell'ottica di una generazione, sempre più caratterizzata da nuove tendenze e con uno stile di vita in continua evoluzione.

Tra le domande poste agli intervistati vale la pena sottolineare quella relativa al concetto di "Be disruptive" e alla concezione di Banca che ha prodotto diverse risposte che hanno reso visibile da subito la concezione di Banca come entità forte legata prevalentemente alla gestione del denaro, rimandando distante rispetto a quanto i giovani vorrebbero. La Banca tuttavia, secondo l'opinione degli studenti, vanta ancora oggi una rilevanza all'interno del territorio e per questo motivo dovrebbe poter essere un punto d'incontro per le persone, favorendo il libero scambio di idee e la diffusione della cultura anche proponendo eventi anche all'interno delle proprie filiali.

Dall'incontro ciò che emerge e che viene collegato al concetto di "Be disruptive" è la necessità di aprire le porte al mondo digitale attraverso una fruizione completa e semplice dei servizi bancari. Tuttavia, questa linea viene prontamente mitigata dall'opinione dei Millennials che dichiarano di sentirsi più tranquilli qualora vi sia la possibilità di trovare assistenza presso le sedi fisiche, bilanciandolo quindi l'aspetto umano e quello digitale.

Lo stesso vale per quelle che i Millennials reputano le forme di contatto ideali attraverso cui la Banca dovrebbe ingaggiare i propri clienti; in particolare è opinione comune la necessità di avvicinare la clientela più giovane attraverso un'ampia gamma di canali di contatto:

- **Social Network**, ritenuti la più importante e vincente forma di contatto massivo considerato l'ampio utilizzo di tale strumento
- Presenza nelle **Università**, sia attraverso vere e proprie lezioni di gestione finanziaria sia per proporre offrire l'opportunità attraverso stage e corsi di

formazione di intraprendere un cammino in ambito Bancario ed inoltre attraverso l'organizzazione di lezioni di orientamento al lavoro e alla gestione dei propri risparmi

- Altro requisito considerato di primaria importanza è la presenza nel web di una solida **reputazione**, sia dal punto del servizio erogato al cliente che dal punto di vista della *global reputation* della Banca, facendo anche esplicitamente riferimento alle recenti problematiche e scandali legati al mondo Bancario che hanno diminuito la fiducia nei confronti dell'intero sistema, definendolo in alcuni casi troppo poco trasparente. Rapidità Risoluzione Problemi sono inoltre legati al tema della reputazione online, l'assistenza è indispensabile nell'ottica di un prodotto che mira sempre più alla dematerializzazione.
- Avere un **Testimonial attrattivo** che possa rappresentare e far riconoscere i valori e le qualità dell'Istituto (TV/Radio).

Altri aspetti ritenuti fondamentali per una vincente comunicazione e per attrarre le nuove generazioni riguardano la possibilità di dare e scambiare con altri utenti una propria valutazione, con facilità e in ogni momento, ottenendo possibilmente un feed back immediato in merito alle proprie richieste grazie ad un efficiente centro assistenza 24/24. Nondimeno è ben vista la presenza e il sostegno di eventi di richiamo sportivi/culturali/sociali e l'attrattività grafica del Brand e specialmente delle piattaforme online, nonché semplicità di utilizzo e sicurezza. Le risposte raccolte hanno fornito una dimensione di quelle che sono le aspettative, nonché le esigenze future in ambito bancario; considerato dunque quanto emerso da questi incontri, sarà dunque di nostro interesse approfondire gli argomenti già trattati, proponendoli ad una platea più ampia e integrandoli con altri aspetti che possano fornire una più ampia visione di quello che potrà essere in futuro la relazione della Banca con i propri clienti.

Ciò che intendiamo fare nel prosieguo di questa tesi è quindi raccogliere gli spunti appena descritti e di indagarli in maniera più approfondita. Seppur in linea con la maggior parte delle indicazioni rilasciate dalla letteratura, il numero di

informazioni raccolte nel corso degli eventi sono troppo esigue, considerando un numero complessivo di partecipanti che si aggira attorno ai 30 individui.

Nel prossimo paragrafo andremo quindi a presentare il principale prodotto Bancario che ci consentirà di raccogliere indicazioni più consistenti in merito al rapporto tra Millennials e Banche: La CartaConto Ca'Foscari.

3.5.3 Un nuovo prodotto finanziario per i Millennials: la CartaConto Ca' Foscari

A partire dal 2017 e fino al 2021 il Gruppo Crédit Agricole Italia, attraverso CA FriulAdria, si aggiudica la gestione della tesoreria dell'Università Ca' Foscari di Venezia. L'iniziativa, volta ad accrescere il bacino di utenza della Banca all'interno del territorio, dimostra il rinnovato impegno e la concreta volontà dell'istituto di sviluppare la propria offerta commerciale, attraverso una serie di prodotti e servizi dedicati ad un target di clientela, quello degli studenti Universitari, identificabili, appunto, come appartenenti alla generazione di nostro interesse, ossia la Y Generation.

L'istituto ha quindi consegnato a tutti gli studenti iscritti presso il proprio Ateneo un nuovo strumento di pagamento: la "CartaConto Ca' Foscari", nata e pensata per agevolare la vita universitaria attraverso la propria funzione di Badge di riconoscimento, la propria funzione di pass per l'accesso alla biblioteca ed in generale agli spazi dell'ateneo, nonché l'opportunità di regolare i propri rapporti economici con l'Università in maniera veloce e senza commissioni. Non solo, la carta rappresenta una via certificata attraverso cui l'università è in grado di erogare eventuali contributi direttamente agli studenti. Le funzionalità della carta permette non solo di agevolare la vita dello studente, ma vuole spingersi oltre offrendo un *set* di servizi tipici riconducibili alla maggior parte delle carte di pagamento prepagata ad oggi in commercio. La carta può essere facilmente ricaricata, online o presso gli sportelli bancari, è dotata di Iban ed è utilizzabile online e anche all'esterno, presso negozi e tutti sportelli automatici Mastercard. L'offerta per gli studenti viene poi integrata da altri servizi accessori come ad

esempio la possibilità di utilizzare il servizio di Home Banking, “NowBanking”, oltre al servizio NowPay pensato per poter inviare in tempo reale piccoli importi di denaro ai propri contatti. Trattasi quindi di uno strumento finanziario che vuole rendere disponibile ai suoi utilizzatori diverse modalità di fruizione. La multicanalità dei servizi sembra essere il punto di partenza per l’Istituto che intende rapportarsi ad una clientela fortemente “*advanced*” sul lato digital, concedendo l’opportunità di scegliere il canale preferito sin dalle prime fasi del rapporto; l’abilitazione della carta ai servizi Bancari prevede infatti diverse alternative che sono:

- Attivazione totalmente online in autonomia
- In filiale
- Presso l’Università durante le giornate dedicate, attraverso un processo online ma con assistenza da parte di un operatore della Banca

In quest’ottica la mission “il cliente al centro” parte in questo senso anche dall’opportunità di scelta che viene concessa ai consumatori nell’ambito di utilizzo dei servizi bancari. Trattandosi di uno strumento pensato principalmente per soddisfare le esigenze degli studenti, la CartaConto è completamente utilizzabile online, con eventualmente l’assistenza del centro assistenza telefonico disponibile 24/24 ma al tempo stesso permette di poter sfruttare le operatività tradizionali tipicamente collegate ad una CartaConto, nonché l’assistenza in filiale.

Uno spunto di analisi interessante per la nostra ricerca riguarda senz’altro le modalità preferite di fruizione di questo prodotto omnicanale, come riporta infatti la ricerca redatta da Kpmg⁷⁴, proprio la generazione dei Millennials risulta quella più incline ad usufruire dei servizi bancari prevalentemente attraverso i canali online messi a disposizione dagli istituti, abbandonando sempre di più l’abitudine

⁷⁴ Digital Banking – L’evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/it-DigitalBanking.pdf>

di recarsi in filiale, salvo per la risoluzione di casi particolari o comunque solo in seguito ad un primo confronto telefonico con un operatore bancario.

Considerato quindi il target di clientela, che coincide con quello di nostro interesse, sarà per noi una priorità per questo ultimo capitolo capire se ci potrà essere una coincidenza tra ipotesi riscontrate in letteratura e l'effettiva preferenza del campione analizzato.

Infine, occorre sottolineare che la partnership con l'università Ca' Foscari lascia emergere la lungimiranza e la volontà di attuare un cambio di rotta da parte dell'istituto che intende non più rapportarsi con i propri destinatari in maniera commerciale, nell'ottica di gestire al meglio il rapporto con il cliente, il cosiddetto customer relationship management, ma attraverso un vero e proprio coinvolgimento che si basa su una serie di iniziative come le lezioni di educazione finanziaria, orientamento al lavoro e fino ad arrivare a vere e proprie esperienze lavorative e di stage dedicate al bacino d'utenza dei "Cafoscarini". L'obiettivo è quindi quello di mettere in atto una relazione integrata, reale e affine alle necessità e richieste avanzate dalla nuova clientela, raccogliendone spunti ed iniziative e valorizzando anche il percorso professionale attraverso attività collaterali di mentoring e formazione.

Figura 9 – La partnership con l'Università Ca' Foscari di Venezia: le attività collaterali



Fonte: Produzione interna

3.6 I risultati dell'indagine e proposte di Partnership

In questo ultimo paragrafo presenteremo i risultati relativi al nostro questionario, redatto e sottoposto agli studenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Lo scopo dell'indagine è quello di raccogliere un feedback concreto dagli studenti in merito all'iniziativa a loro riservata, che ci permetterà di stabilire quali sono i punti su cui risulta necessario porre maggiore attenzione nell'ambito del raggiungimento della clientela Millennials.

Come più volte esposto il compito di raggiungere e fidelizzare la clientela più giovane appare oggi estremamente ostico per gli istituti di credito, specialmente per le Banche di origine "tradizionale" a dimensione perlopiù locale, ovvero per quegli istituti che basano il proprio successo sulla relazione con il cliente.

Il punto di partenza su cui porre attenzione è descritto infatti dai nuovi comportamenti e dalle modalità di fruizione dei servizi da parte delle nuove generazioni, sempre più dematerializzati e accessibili on-line con una conseguente riduzione delle occasioni di contatto personale. Questa premessa sott'intende ed evidenzia una oggettiva difficoltà nella creazione di un rapporto stabile e duraturo, come era consueto accadere in passato per le realtà bancarie territoriali.

Appare quindi difficile in un contesto in continua evoluzione, che ha visto nell'ultimo decennio l'esplosione delle Banche online e la diffusione di nuovi strumenti di pagamento, perseguire l'obiettivo di fornire una proposta ad alto valore aggiunto ai propri clienti e che consenta di mantenere con essi un legame stabile e duraturo nel tempo.

Fatte queste premesse, la domanda principale a cui vogliamo rispondere è: *quali sono gli aspetti che influenzano le scelte dei consumatori, appartenenti alla generazione Millennials, in ambito bancario?*

Il nostro questionario mira infatti ad analizzare quali possono essere gli aspetti più ricercati dai giovani nella scelta del proprio istituto di credito, in un contesto concorrenziale che ogni giorno vede promozioni, sconti/coupon, migliori

condizioni di pricing, servizi innovativi e soprattutto nuove e inaspettate alternative di mercato.

Nell'espone i risultati ottenuti spiegheremo quali sono le domande a cui abbiamo cercato di rispondere al fine di ricostruire, per quanto possibile, la *Customer Journey* che attualmente guida, e che guiderà in futuro, le scelte del campione da noi indagato.

Risultati ottenuti dal questionario

Per favorire la comprensione dei risultati ottenuti dal presente questionario abbiamo diviso in 3 moduli i risultati ottenuti:

1° modulo: Valutazione dei servizi associati alla CartaConto Ca' Foscari;

2° modulo: Rapporto dei Millennials con il sistema bancario;

3° modulo: Aspettative future nei confronti del sistema bancario.

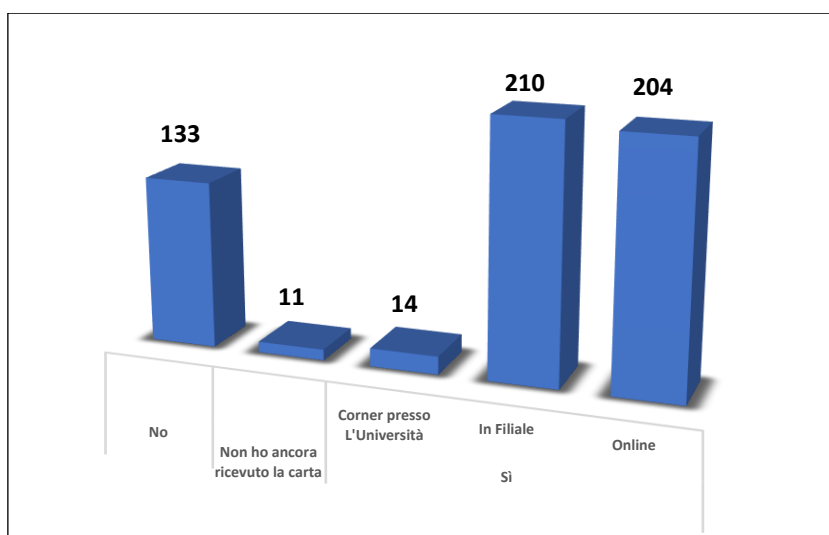
Procediamo quindi a spiegare come siamo giunti alla suddivisione dei 3 moduli sopracitati;

Il totale delle risposte pervenute ammonta a **586**. La prima distinzione da segnalare all'interno del questionario riguarda l'età che, come ci aspettavamo, corrisponde a "compresa tra 19 e 30 anni" per il 97,6% dei rispondenti e per il 2,4% a "più di 30 anni". Ai fini della nostra indagine abbiamo preso in considerazione solo la fascia di individui riconducibili agli under 30, ossia i Millennials, giungendo in questo modo ad un numero di risposte in linea con il nostro target generazionale pari a 572.

Elenchiamo sotto le domande proposte con, ove opportuni, alcuni brevi relativi all'elaborazione dei dati compiuta.

1° domanda

Hai attivato la tua Carta per i servizi bancari?



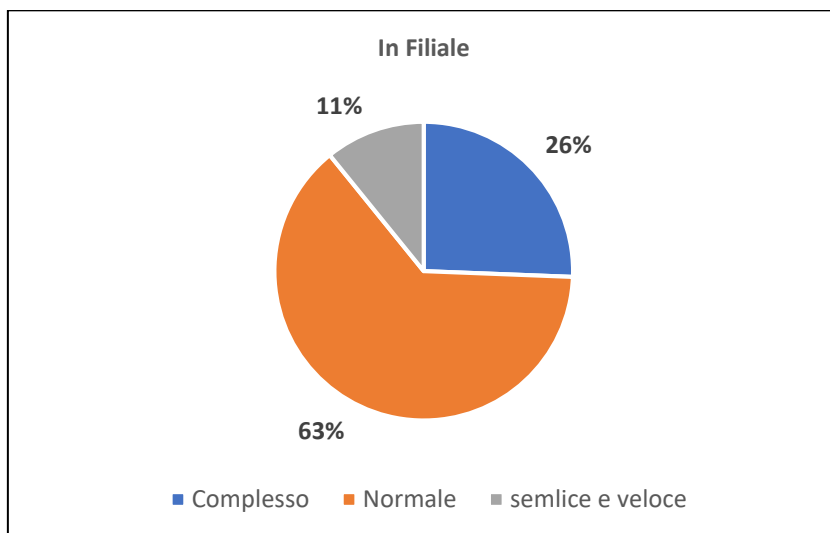
Questa domanda ci ha permesso di segmentare ulteriormente il campione dei rispondenti al questionario, infatti, **degli Under 30 degli indagati, sono 428 su 572 (75%)** quelli che **hanno attivato la propria CartaConto** e che possono ad oggi fruire dei servizi bancari. Sono per tanto questi 428 gli individui che ci potranno dare una dimensione della loro percezione in merito alle funzionalità di tale strumento e a cui abbiamo posto domande dirette sui servizi associati alla Carta (Modulo 1). Di questi 210 hanno attivato la Carta in filiale, 204 Online e 14 hanno fruito del servizio Corner predisposto presso l'Università Ca' Foscari.

Il restante 25% dei soggetti, 144 individui, pur non avendo attivato la CartaConto (di cui 11 soggetti dichiarano di non aver ancora ricevuto la Carta) è stato comunque incluso all'interno delle statistiche successive relative al loro rapporto con i propri istituti di credito e le loro aspettative future (rispettivamente Modulo 2 e 3 del questionario e in alcune) e in alcune, sotto segnalate, del presente modulo.

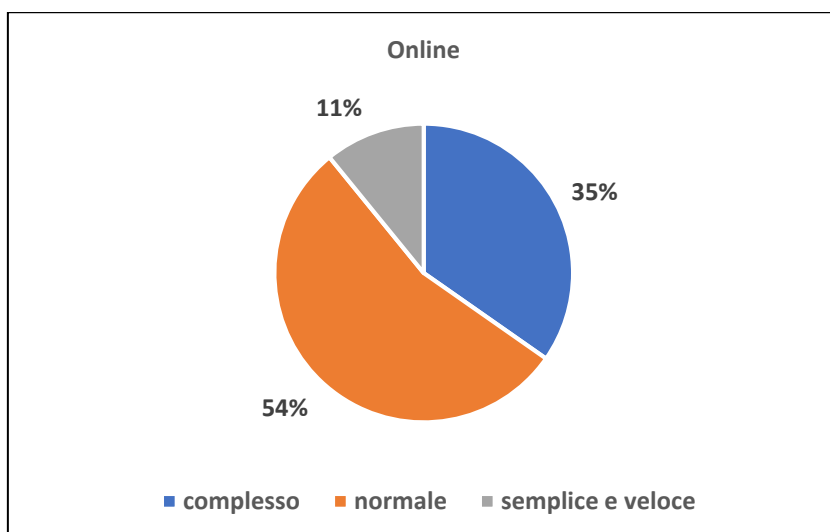
Modulo 1 del questionario - Valutazione dei servizi associati alla CartaConto Ca' Foscari

1° domanda

Come hai trovato il processo di attivazione della tua Carta?



Dato relativo a chi ha risposto di aver attivato la CartaConto presso una delle Filiali Crédit Agricole FriulAdria.



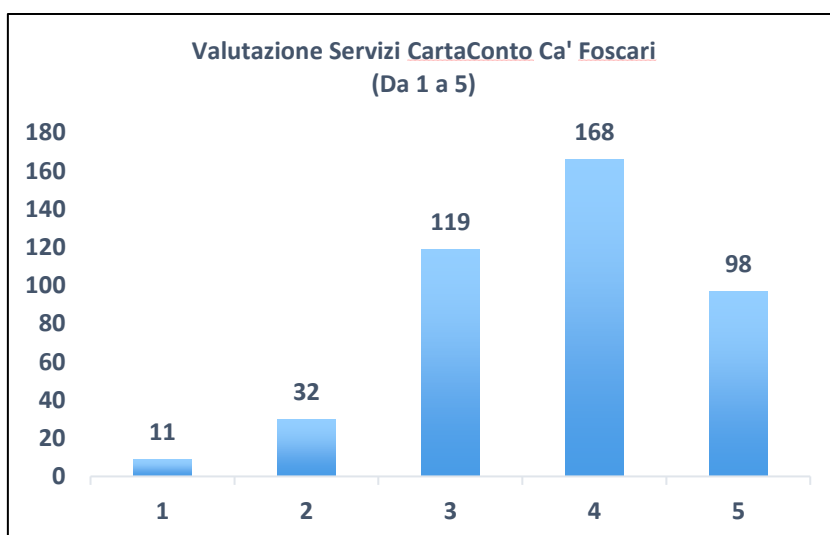
Dato relativo a chi ha risposto di aver attivato la CartaConto Online.

Considerata la vicinanza in termini numerici del numero di attivazioni in filiale (210) e di quelle online (204), è stato interessante fare un raffronto tra gli esiti delle risposte date dagli studenti, le quali evidenziano un significativo aumento (9%) della difficoltà relativa al processo di attivazione Online della Carta rispetto a quanto percepito dal processo di attivazione in filiale.

Interessante inoltre riconoscere la tendenza dei Millennials a svolgere l'operatività di attivazione in totale autonomia, online, a conferma della loro tipica nomea di *Online Generation*.

2° Domanda

Che valutazione dai ai servizi associati alla tua CartaConta Ca' Foscari?



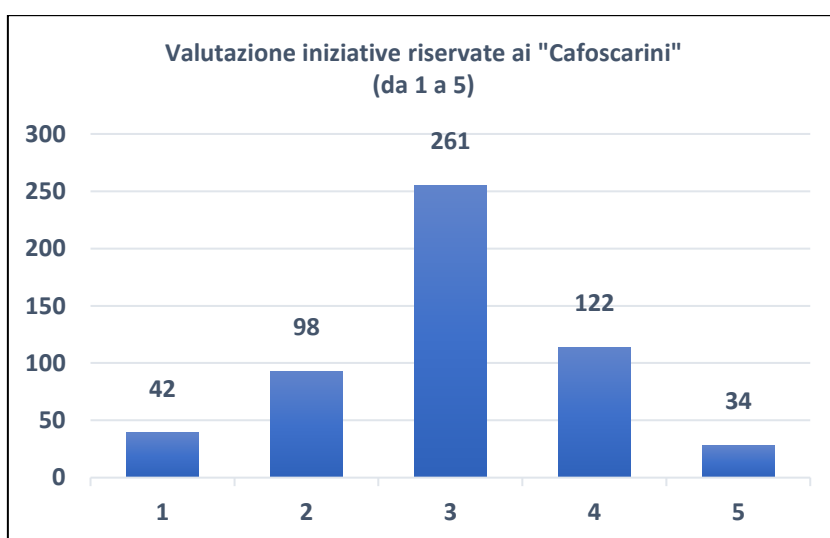
La valutazione dei servizi data dagli studenti lascia emergere, come evidente, una buona soddisfazione complessiva pur tuttavia lasciando spazio a potenziali miglioramenti se considerato che solo il 22% ha risposto valutando con punteggio massimo i servizi offerti.

In questo senso sembra interessante poter approfondire quali aspetti si possano valorizzare nell'ottica dell'aumento della soddisfazione degli intervistati.

Un dato interessante da analizzare potrebbe quindi riguardare il valore aggiunto che gli individui percepiscono da reali iniziative e proposte ad essi riservate e collegate al loro status di studenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Per rintracciare questa discriminante abbiamo posto quindi il seguente quesito di approfondimento:

3° domanda

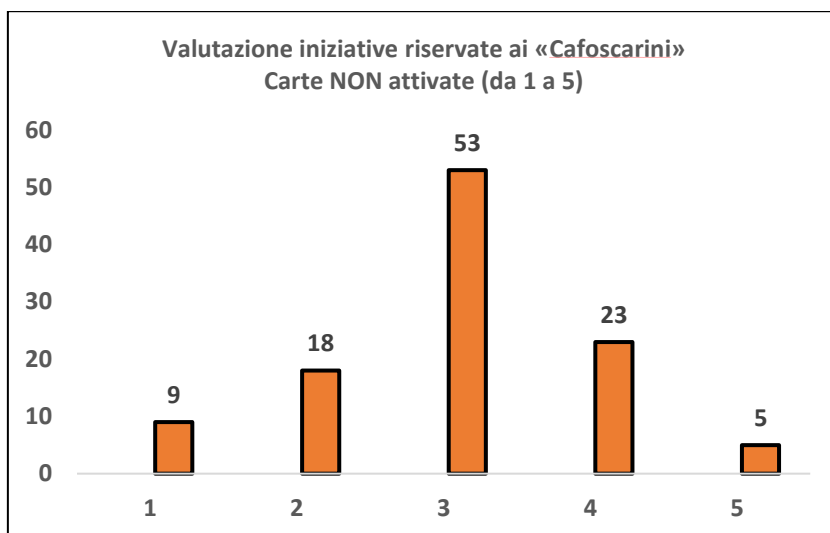
Come valuti le iniziative, fino ad ora avviate, riservate ai "Cafoscarini" e legate all'utilizzo della CartaConto (Es. promo, sconti, coupon)?



Dato riferito agli studenti che hanno risposto di aver attivato la propria propria CartaConto

In questo caso la domanda è stata posta all'intero campione osservato, ossia anche a coloro che non hanno attivato la CartaConto. L'opinione che emerge dimostra che le attività riservate ai Ca' Foscari, nell'ambito dell'utilizzo della propria CartaConto, non risultano soddisfare adeguatamente le aspettative degli studenti: solo il 6% degli studenti ha espresso piena soddisfazione per le iniziative ad essi riservate, denotando l'esistenza di un potenziale settore dove poter intervenire per incentivare l'utilizzo dello strumento bancario e per creare engagement con questi individui.

Abbiamo quindi analizzato il dato “filtrandolo” per i soli studenti che non hanno ancora attivato la propria CartaConto, con il seguente esito:

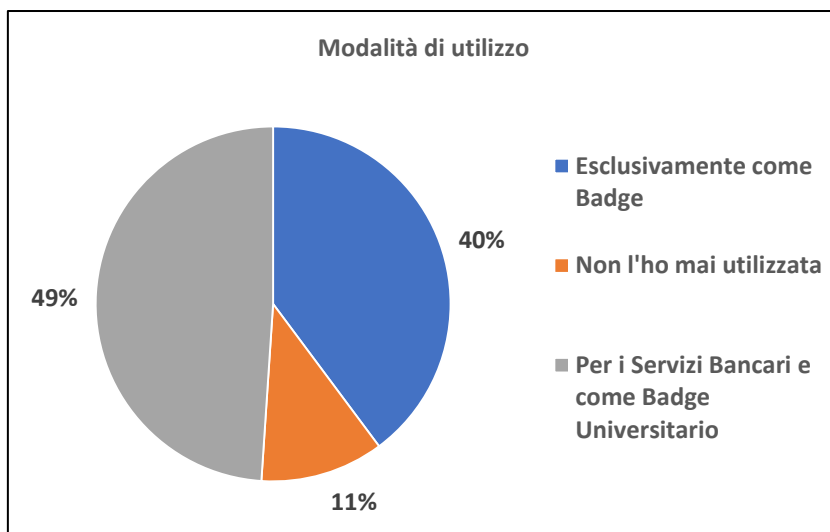


Dato riferito agli studenti che hanno risposto di NON aver attivato la propria propria CartaConto

In questo caso la percentuale di studenti che dichiarano di essere pienamente soddisfatti delle iniziative riservate ai Cafoscarini scende ancor più giù, arrivando al 4,5%. Questo risultato ci offre quindi come possibile chiave di lettura una mancanza di incentivo all’attivazione per la mancanza di benefici percepiti che ne potrebbe derivare.

4° domanda

In che modo utilizzi prevalentemente la tua Carta?

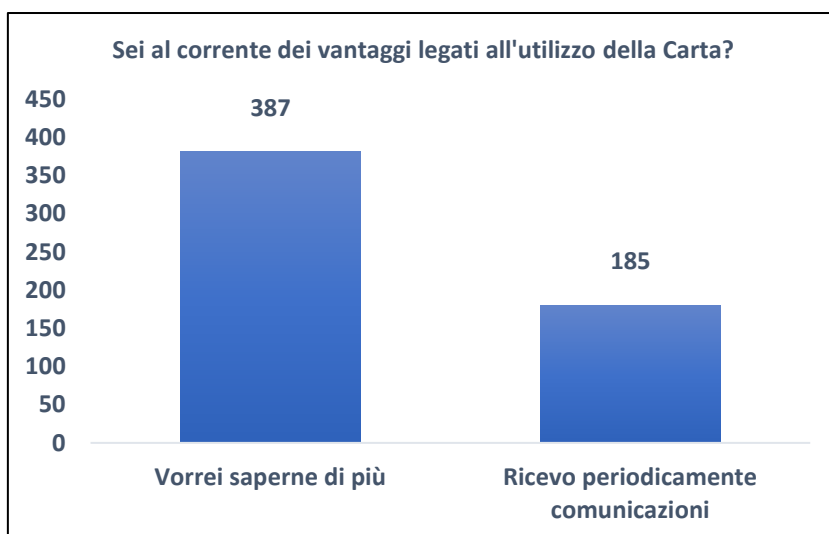


Dalle risposte emerge che solo il 49% del campione tende ad utilizzare la propria CartaConto nel pieno delle sue funzionalità. La restante fetta di studenti ha dichiarato di non averla mai utilizzata (11%) o di usarla esclusivamente come badge per l'accesso ai locali dell'Ateneo (40%).

In questo senso è utile indagare se le motivazioni di questo mancato utilizzo dipendano strettamente da una inefficienza comunicativa di quelli che sono le funzionalità della carta o se, come presumibile, ciò possa derivare da un tardivo *time to market*, ovvero se questi studenti inattivi utilizzino altri strumenti bancari non trovando beneficio aggiuntivo dalla CartaConto. Nondimeno questo dato sostiene l'ipotesi che non siano percepite come un valore aggiunto le iniziative fino ad ora avviate e riservate ai "Cafoscarini", come ipotizzato dall'analisi delle risposte della precedente domanda. Abbiamo per tanto deciso di chiederlo direttamente agli studenti in questo modo:

5° domanda

Sei al corrente dei vantaggi legati all'utilizzo della tua CartaConto Ca' Foscari?

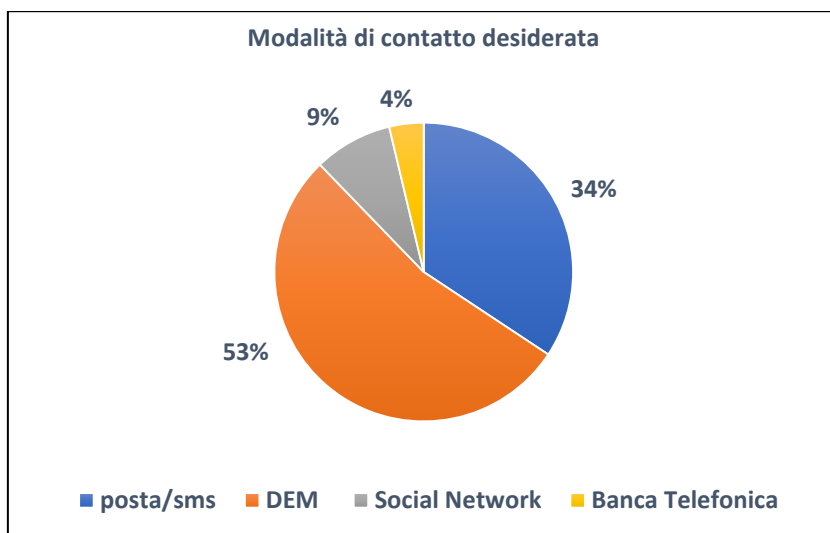


Proprio come presupposto in seguito agli esiti delle risposte alle domande n. 3 e n. 4, le risposte alla domanda n. 5 confermano una lacuna informativa lamentata da parte degli studenti.

La domanda è infatti stata posta all'intera popolazione indagata ed è emerso, come da figura sopra, che circa il 68% degli intervistati gradirebbe essere reso maggiormente informato delle iniziative legate all'utilizzo della CartaConto e dei vantaggi che ne derivano.

6° domanda

Con quali mezzi di contatto vorresti essere informato delle iniziative a te riservate?



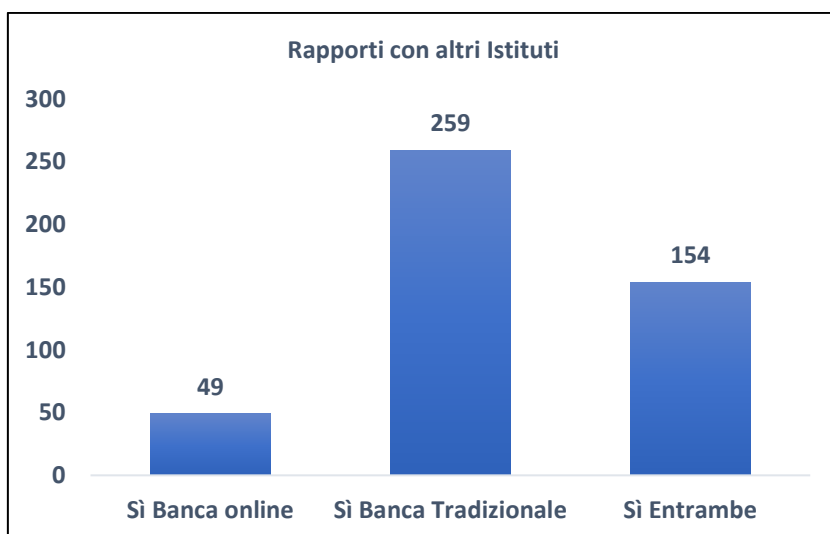
La graduatoria che si delinea vede in testa le “DEM” (*Direct Email Marketing*), preferite dal 53% seguita rispettivamente dal contatto via “posta o sms” (34%), Social Network (9%) e Banca telefonica (4%).

Modulo 2 – Il rapporto dei Millennials con il sistema bancario

In questo modulo del nostro questionario abbiamo ripreso ad interpellare tutta la popolazione interessata dalla nostra indagine.

1° domanda

Hai già rapporti con altre Banche/istituti di credito?



Abbiamo accorpato alle risposte date a questa domanda anche gli esiti della successiva che chiedeva, a coloro che affermavano di avere già un altro istituto di credito, su quale tipologia di Banca fosse ricaduta la scelta.

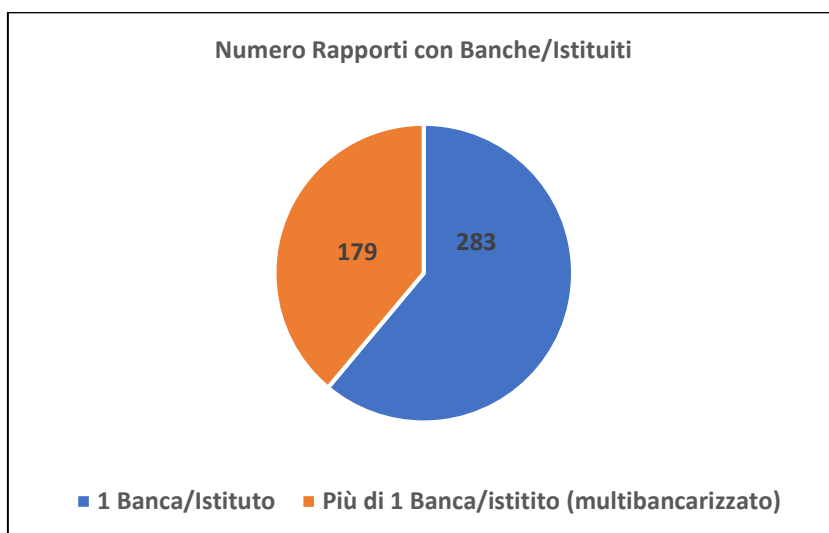
Circa un sesto dei rispondenti (110 su 572) ha dichiarato di non avere rapporti con altri istituti di credito, dando indicazioni sul *time to market* che riguarda l'iniziativa CartaConto Ca' Foscari. Ciò che emerge poi è la preferenza, decisamente marcata, a rivolgersi verso gli istituti di credito tradizionali piuttosto che alle Banche online.

Abbiamo poi deciso di avvalorare il dato sul *time to market*, cercando di capire quanti siano i rispondenti al questionario che si caratterizzano come multibancarizzati; è ragionevole infatti pensare che per un cliente

multibancarizzato la possibilità di cogliere vantaggi da un ulteriore strumento di pagamento sia piuttosto ridotta.

2° domanda

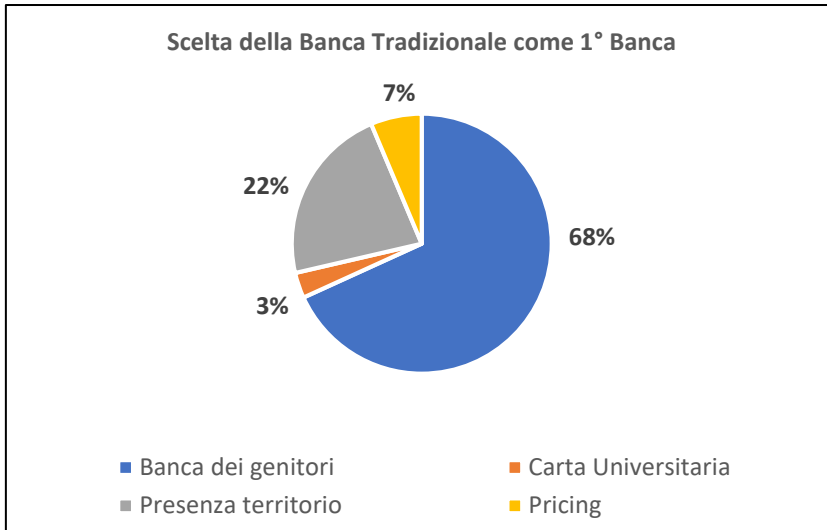
Di quante Banche/istituti di credito sei cliente (esclusa CartaConto)?



Poco meno del 40% dichiara di essere cliente di più di una Banca, da prima dell'introduzione della CartaConto Ca' Foscari, dimostrando come nella maggior parte dei casi i rapporti con gli istituti di credito arrivino con largo anticipo rispetto all'età Universitaria, spesso seguendo le orme dei propri genitori come riporta il dato ricavato dalla domanda successiva.

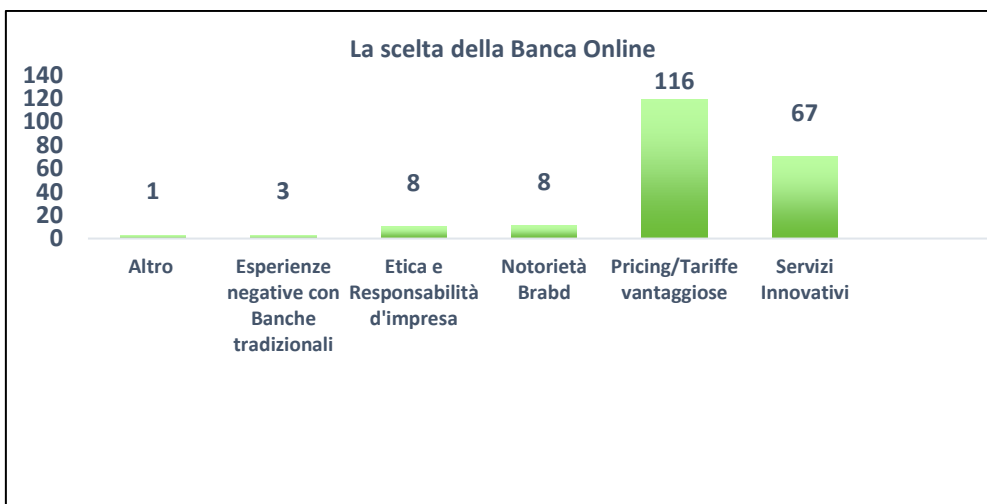
3° domanda

A. Cosa ti ha portato a scegliere una Banca tradizionale?



Per il 68% degli intervistati la scelta è stata guidata dai propri genitori, il 22% dichiara di aver preso contatto con la Banca di prossimità e il 7% afferma di aver ricercato l'offerta più vantaggiosa dal punto di vista economico. Infine il 3% ha dichiarato che la prima Banca è stata quella legata alla precedente CartaConto distribuita dall'Università. Abbiamo poi parallelamente chiesto le ragioni che hanno guidato verso la scelta alternativa, ossia quella di rivolgersi ai servizi offerti dalle Banche online.

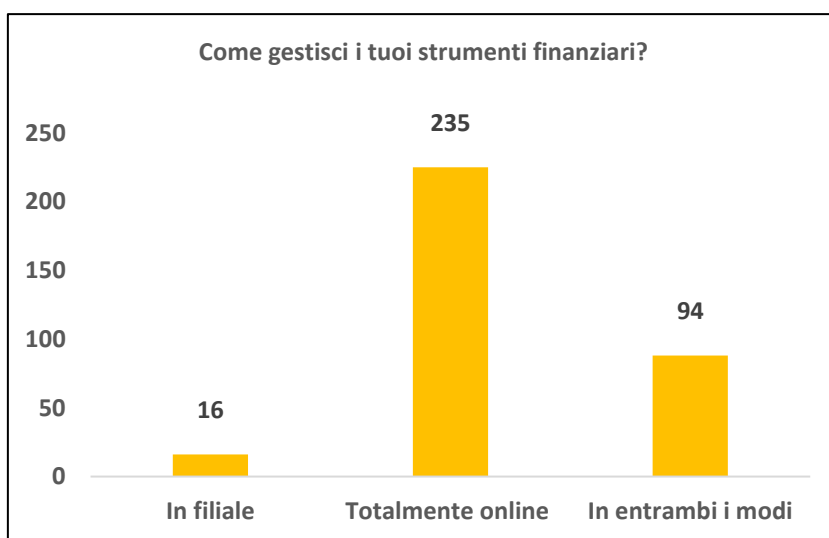
B. Cosa ti ha portato a scegliere una Banca Online?



In questo caso chi si è rivolto alle Banche online ha utilizzato come discriminante principale quella relativa al *pricing*, approfittando delle iniziative ed offerte vantaggiose avanzate dai vari istituti.

4° domanda

Con quali delle seguenti modalità gestisci i tuoi strumenti finanziari?

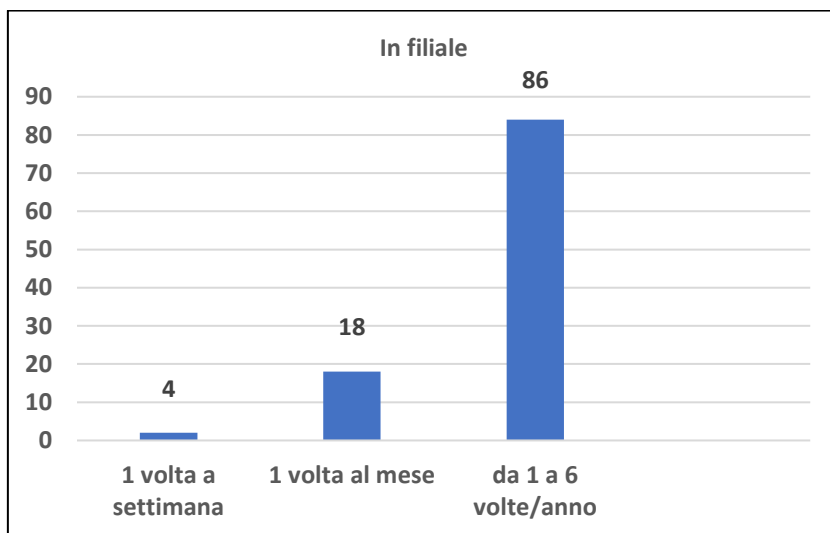


Le risposte date in questo caso dimostrano una marcata tendenza all'utilizzo dei propri strumenti bancari attraverso il canale online.

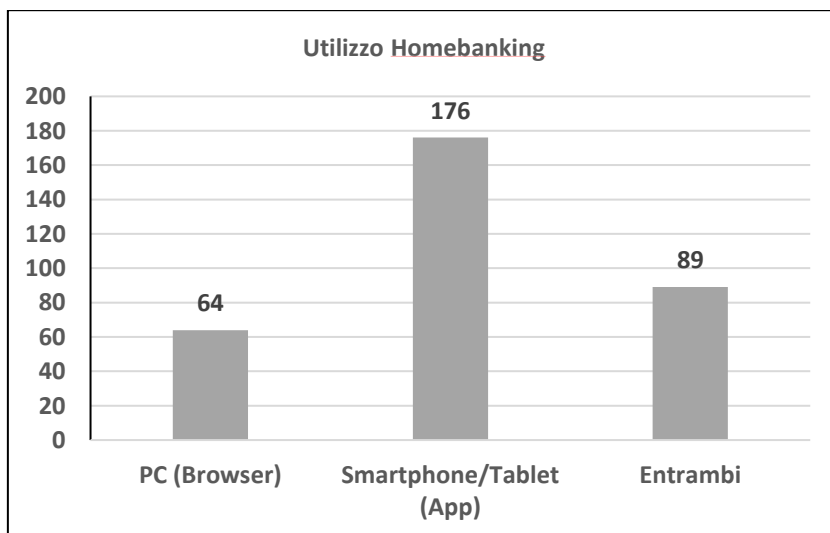
Per i soggetti che frequentano le filiali abbiamo in seguito cercato di individuare la periodicità con cui si recano presso le strutture della propria Banca; mentre per coloro che dichiarano di avere una completa gestione online del rapporto con la propria Banca abbiamo indagato con quale strumento avvenga prevalentemente l'utilizzo del servizio di "homebanking".

5° Domanda

A. Con che frequenza ti rechi presso le Filiali della tua Banca?

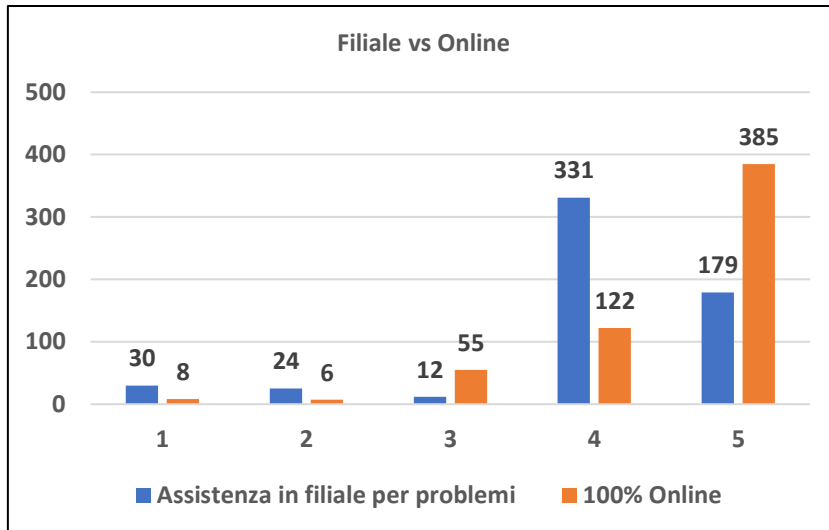


B. Con quali dispositivo accedi prevalentemente al tuo homebanking?



6° domanda

Quanto reputi importante poter compiere le tue operazioni totalmente online? Vs
Quanto reputi importante avere la possibilità di recarti in filiale per ricevere assistenza?



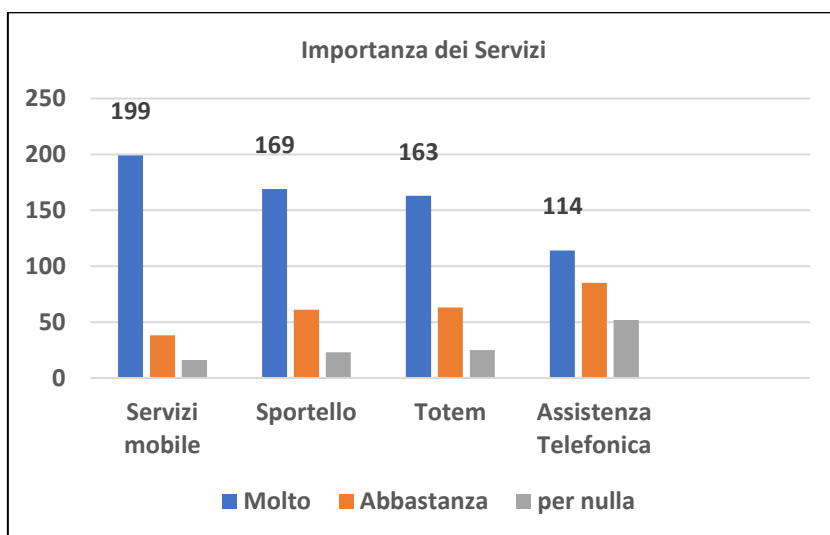
Nel complesso si denota una maggiore importanza nell'aver la possibilità di compiere l'intera operatività online in autonomia.

Modulo 3 – Aspettative future nei confronti del sistema bancario

In questo ultimo modulo abbiamo chiesto agli studenti quali saranno gli aspetti che guideranno le loro scelte, in ambito bancario, nel prossimo futuro ed inoltre cosa si aspettano in termini di evolutive di settore. Anche in questo caso le domande sono state poste all'intero campione di riferimento.

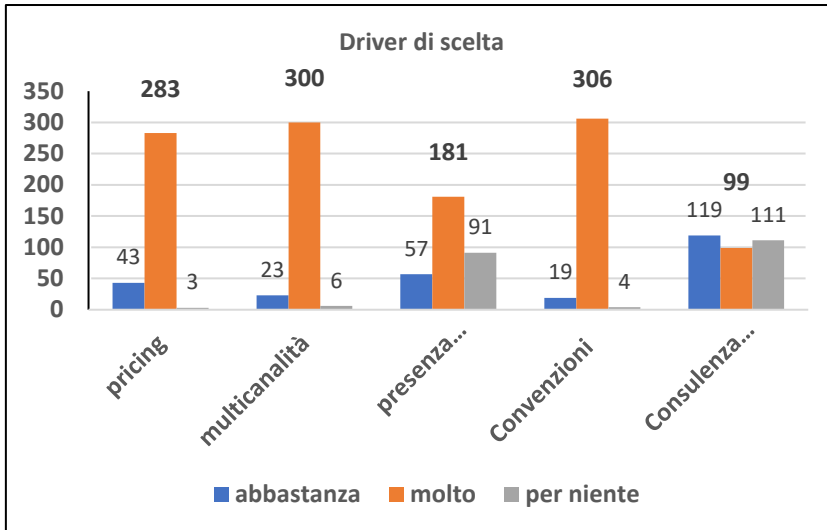
1° domanda

Quanto saranno importanti i seguenti servizi per le tue scelte in futuro?

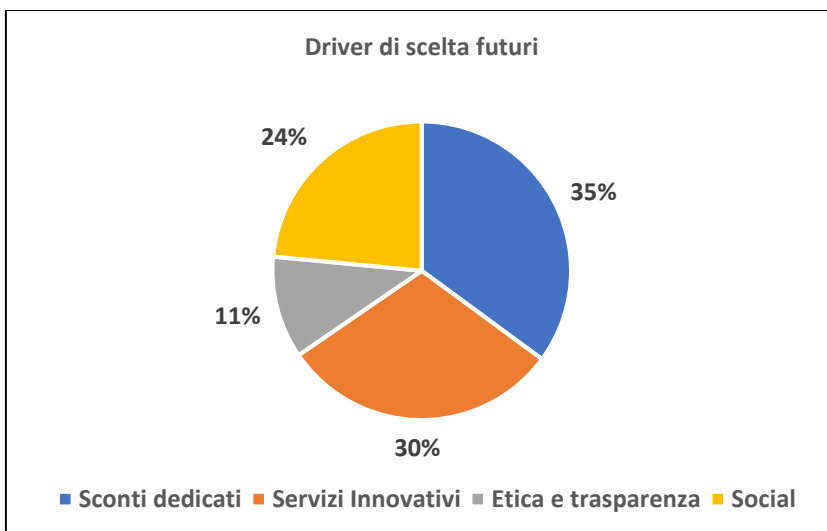


2° domanda

A. Quali saranno i principali aspetti che guideranno le tue scelte?

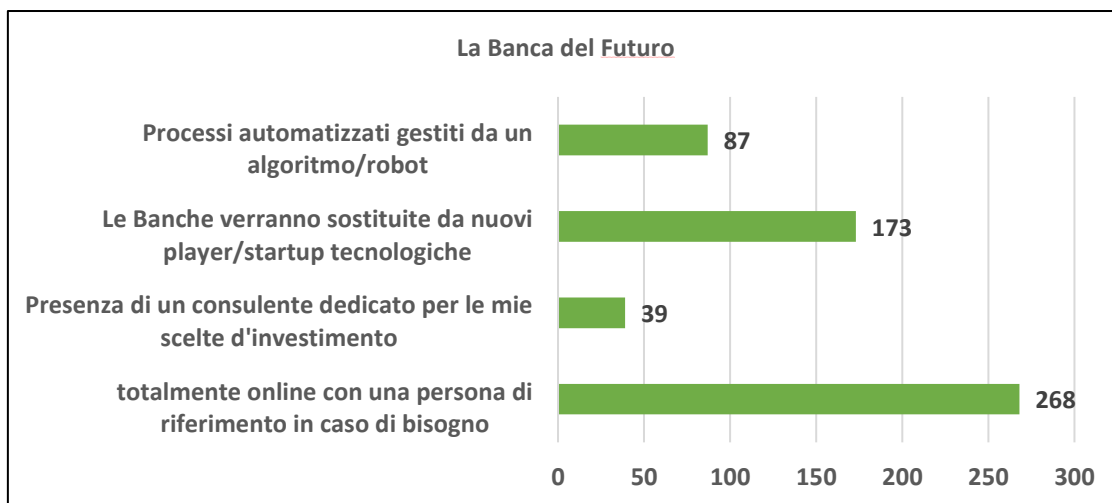


B. Quali saranno i principali aspetti che guideranno le tue scelte?



3° domanda

Come ti immagini la Banca del futuro?



Da quest'ultima domanda emerge che per circa il 50% degli intervistati in futuro la gestione dei propri servizi bancari avverrà in totale autonomia, registrando comunque la necessità di avere una persona di riferimento per la risoluzione di particolari problematiche o per operazioni complesse. Una buona fetta del campione (circa il 30%) ritiene che entreranno in gioco nuovi player e start up tecnologiche che si sostituiranno alle Banche attuali. Infine il 15% del campione ritiene che ci saranno processi totalmente automatizzati gestiti da algoritmi o robot e poco più del 5% si aspetta la presenza di un consulente ad esso totalmente dedicato per supportare le scelte di investimento.

Proposte di Partnership

Dagli esiti del questionario proposto agli studenti è emersa con forza la voglia di essere presi in considerazione dal proprio istituto come soggetti “unicì”, attraverso nuove logiche di rapporto, ossia attraverso offerte ad hoc che possano dare un valore aggiunto, o più semplicemente una ragione concreta di utilizzo, degli strumenti bancari a loro disposizione.

Se è vero infatti che le condizioni economiche e i servizi offerti dai vari istituti sono perlopiù equivalenti, per via della sempre più dura concorrenza, cosa si può fare per essere considerati la *best choice*?

Abbiamo quindi provato a formulare alcune proposte di collaborazione che potrebbero rendere preferibile l'utilizzo della CartaConto Ca' Foscari.

In particolar modo la logica che ci ha condotti a queste proposte riguarda il “luogo di utilizzo”; se è vero infatti che la Carta viene utilizzata, dall'89% degli intervistati, per accedere agli edifici dell'Ateneo, allora è interessante, a nostro modo di vedere, creare un'occasione di utilizzo in quello che può rappresentare il percorso Casa/Università.

Abbiamo così contattato alcune attività commerciali site nei locali della Stazione di Venezia Santa Lucia, tappa di ogni studente, per proporre la nascita di nuove collaborazioni volte ad offrire beneficio diretto in primis agli studenti ed inoltre alle attività commerciali stesse.

In questo contesto la Banca si potrebbe perciò posizionare come un punto di raccordo tra la vita Universitaria e personale dell'individuo, offrendo concrete e reali possibilità di risparmio attraverso il solo utilizzo degli strumenti che la stessa Banca mette gratuitamente a loro disposizione.

Secondo questa logica l'Istituto potrebbe giovarne in termini di reputazione, dimostrando la propria vicinanza ed interesse agli studenti e al tessuto economico locale, riuscendo a creare un potenziale canale efficace di comunicazione diretto e basato sulle “DEM” informative, lo strumento che dal sondaggio appare potenzialmente più efficace.

PROFUMERIA - L'OCCITANE EN PROVENCE



Si propone l'introduzione di un accordo che prevede uno sconto nei punti vendita situati presso la stazione di Venezia e presso Venezia San Marco per tutti gli studenti che pagheranno utilizzando la Carta Conto Ca' Foscari. Si prevede inoltre l'opportunità di offrire sconti o particolari benefici (Es. consegna gratuita) per chi compie acquisti online tramite CartaConto.

1. ROSSOPOMODORO - VENEZIA



Si propone una collaborazione che offra sconti e tariffe su misura da applicare nei confronti degli studenti che utilizzeranno la CartaConto Ca' Foscari per il pagamento dei propri pasti: è prevista inoltre l'organizzazione di eventi ad essi dedicati.

In questo caso, oltre agli sconti, ci sarà l'opportunità di avere ulteriori benefici scaricando l'APP Rossopomodoro e inserendo la Carta Conto Ca' Foscari nel wallet così da poter fruire della modalità di pagamento direttamente dal tavolo con il proprio smartphone, evitando di fare la fila, e con l'opportunità di accumulare punti per il raggiungimento di premi a catalogo e sfruttando le potenzialità degli strumenti digitali, in particolare lo smartphone.

2. BOGGI MILANO



Proposta di adesione al Loyalty Program con sconti negli store e online, spedizione gratuita, inviti riservati per usufruire di alcune promozioni speciali (es. Abito per il giorno della Laurea) e servizio di sartoria gratuito.

CONCLUSIONI

Come inizialmente spiegato, l'obiettivo di questa tesi è quello di stabilire le modalità di creazione di valore nel lungo periodo per il target di consumatori appartenente alla generazione dei Millennials. In particolar modo la ricerca si è concentrata sul settore bancario che, in virtù dei recenti avvenimenti descritti diffusamente nei precedenti capitoli, risulta tra i più soggetti a repentini cambiamenti per via dei numerosi sviluppi in ambito "fintech" e per via di una concorrenza sempre più agguerrita.

Partendo quindi dal concetto di creazione del valore e dall'analisi della generazione Millennials si sono indagate le dinamiche generali in grado di guidare le scelte di acquisto, i comportamenti e più in generale i valori e lo stile di vita delle "new generation". Dopo una prima analisi a livello generale, volta ad individuare i tratti caratteristici della generazione Millennials, ci siamo concentrati sul rapporto che quest'ultimi hanno con i propri istituti di credito, sottolineando come premessa di fondo i sensibili limiti e le complicazioni che riguardano questo specifico settore.

Partendo quindi dall'iniziativa avviata dalla Banca Crédit Agricole FriulAdria in collaborazione con l'Università Ca' Foscari, abbiamo sottoposto un campione di 572 studenti a domande dirette volte ad indagare il loro rapporto con gli istituti di credito e con il nuovo strumento messo a loro disposizione, la CartaConto Ca' Foscari, cercando di cogliere le loro personali impressioni in merito all'attuale sistema finanziario, le aspettative future e nonché gli aspetti di differenziazione ricercati nella propria Banca di fiducia.

Dai risultati emersi si evince come i fattori in grado di fidelizzare questa tipologia di clientela siano legati allo sviluppo di servizi di home banking che permettano di utilizzare i propri strumenti bancari in maniera immediata, semplice e totalmente gratuita. Gran parte di ciò è dimostrato dal successo ottenuto dalle Banche online, basti pensare che di tutti gli intervistati circa il 40% ha un rapporto con una di queste Banche. La motivazione di questa scelta sembra derivare dalla dinamicità e immediatezza degli strumenti e dei servizi messi a disposizione da

questi istituti, senza tralasciare l'importanza delle condizioni economiche spesso vantaggiose più di quanto non possa garantire una Banca tradizionale.

Nondimeno, è giusto sottolineare che rispetto al passato gli istituti di credito, e non solo, si trovano di fronte ad una categoria di consumatori sempre più informata ed esigente, nonché più facilmente propensa a rivolgersi a nuove realtà che siano in grado di assecondarne le esigenze e soddisfarne i bisogni. Questa premessa trova conferma e perfetta applicazione anche nel contesto bancario, ed in generale in quello del risparmio gestito, che sta rapidamente cambiando ed offrendo giorno dopo giorno nuove modalità di fruizione dei servizi e condizioni sempre più vantaggiose per ottenere l'esclusività della relazione con la clientela.

Riassumendo, sicuramente la principale differenza che si può quindi riconoscere tra il "vecchio consumatore" e il "nuovo consumatore" riguarda le diverse modalità di fruizione dei servizi bancari; è vero infatti che rispetto al passato la possibilità che un consumatore Millennials si rechi presso la filiale della propria Banca è davvero remota, mediamente dal nostro campione risulta che il 90% dei Millennials si reca in filiale da 1 a 6 all'anno, rendendo di conseguenza più complicato il compito del family banker nella gestione della relazione con il proprio cliente. D'altra parte circa il 50% degli studenti intervistati ha detto di compiere le proprie operazioni bancarie esclusivamente online, pur dichiarando nel 60% dei casi di non voler fare a meno di avere un punto fisico di riferimento per poter risolvere eventuali problemi o per compiere operazioni più complicate.

Nondimeno, i Millennials si aspettano di avere un dialogo diretto e più trasparente con la propria Banca, indiscutibilmente questo dialogo dovrà essere diverso rispetto al passato sia in termini di contenuti, troppo spesso considerati troppo formali e tecnici, sia dal punto di vista dei canali attraverso cui avviare la relazione. Infatti, coerentemente con quanto affermato dalla letteratura, la maggior parte del campione da noi intervistato si aspetta che la propria Banca diventi più interattiva rispetto a quanto non sia ad oggi e richiede di essere maggiormente informato rispetto alle iniziative avviate, indicando come canale preferito la posta elettronica.

Tra tutti, l'aspetto che appare tuttavia essere emerso in maniera più prepotente dalla nostra indagine riguarda la richiesta da parte dei Millennials di ricevere offerte e sconti ad hoc, nonché l'avvio di convenzioni ad essi dedicate; nuove convenzioni e sconti sono i due principali driver di scelta in ambito bancario per i millennials, al pari dei servizi innovativi, dimostrando e confermando la loro tendenza ad essere consumatori attenti e che intendono cogliere al volo qualsiasi offerta proposta dal mercato.

Per queste ragioni abbiamo ipotizzato una serie di collaborazioni, studiate su misura per la popolazione dei Millennials e che proponiamo all'istituto di circolarizzare, eventualmente, attraverso la già avviata campagna informativa basata sull'invio di DEM periodiche all'indirizzo di Ateneo di tutti gli studenti.

In conclusione, ci risulta evidente che in ambito bancario sia necessario un continuo processo di miglioramento tecnologico volto ad agevolare la fruizione dei servizi online offerti, che deve però tener conto al contempo delle nuove modalità di relazione che devono essere adottate nei confronti delle nuove generazioni che sembrano sempre più rivendicare un bisogno di totale autonomia decisionale ma che appaiono anche molto ricettive e soggette all'interesse di offerte e iniziative a loro dedicate.

La chiave sembra quindi poter essere una "relazione a distanza" basata su reali e continue proposte ad hoc che siano facilmente percepibili in termini di vantaggio economico, facilmente fruibili dal lato pratico e rapidamente comunicate a questi soggetti grazie alle potenzialità messe a disposizione dalla tecnologia ed all'abilità innate di sfruttamento nei confronti di quest'ultima da parte delle nuove generazioni.

BIBLIOGRAFIA

AccountAbility, The stakeholder engagement manual, 2011.

Adams C.A.: "The International Integrated Reporting Council: A call to action", Elsevier 2015.

Andriof J., Waddock S., Husted B., Sutherland R. S., "Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement", Greenleaf Publishing, Sheffield, 2002.

Bianchi D. et al., "Dal Bilancio sociale al Bilancio di sostenibilità: metodologie ed esperienze a confronto", Fondazione Eni Enrico Mattei, 2001.

Bockstette, V., Stamp, M., "Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution.", FSG, 2011.

Bolton R. N. et al, "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda", Journal of Service Management, 24 (3), pp. 245-267, 2013.

Bucic T., Harris J., Arli D., "Ethical Consumers Among the Millennials: A Cross-National Study", Journal fo Business Ethics, 2012.

Cavallone M.: "Strategic Action: Four Elements for Increasing the Effectiveness of Marketing Actions", In: Marketing and Customer Loyalty - International Series in Advanced Management Studies, 2017.

Clarkson Max B. E.: "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance" The Academy of Management Review pp. 92-117, 1995.cl

Constantinides E., Fountain S. J., "Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues" Direct Data Digit Mark Pract, 2008.

Corazza et al, "Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della creazione di valore condiviso?", VIII colloquio scientifico sull'impresa sociale, 2014.

Cova B.: "Analyzing and Playing with Tribes which Consume". Finanza, Marketing e Produzione, 2003.

Deegan: "The legitimizing effect of social and environmental disclosures: a theoretical foundation". Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2002.

Deloitte: "The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders", 2016.

Dennison G., Bourdage-Braun S., Chetuparambil M.: "Social commerce defined", White Paper no. 23747, IBM, Research Triangle Park, 2009.

Dolan C., Rajak D.: Remaking Africa's Informal Economies: "Youth, Entrepreneurship and the Promise of Inclusion at the Bottom of the Pyramid", The Journal of Development Studies, 2016.

Eccles R.G., Krzus M.P., "One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy", John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.

Edelman, D. C.: "Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places". Harvard Business Review, 2010.

Fabris G., "Il nuovo consumatore: verso il postmoderno", FrancoAngeli, Milano, 2003.

Fasan M., "Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting", in Marco Fasan., L'azienda sostenibile: Trend, strumenti e case study, Venezia, Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, vol. 4, pp. 17-30 (ISBN 978-88-6969-202-4) (*Articolo su libro*).

----- (a cura di) Fasan M., Bianchi S., "L'azienda sostenibile: Trend, strumenti e case study" in Marco Fasan, Marco Mongiello, Stefano Bianchi, Paolo Di Cesare, Eric Ezechieli, Federico Rossi, 2017 Michele Rasera, Gianluca de Nardi, Federica De Marco, Martina Gonano, Fabio Pranovi, Venezia, Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, vol. 4 (ISBN 978-88-6969-202-4) (*Curatela*)

Fasan M., Mio C., "Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting", in business strategy and the environment, vol. On line, 2016.

Freeman E. R., Strategic management: "A stakeholder approach", 1984
Freeman, e. R. Strategic management: "A stakeholder approach", Cambridge University Press, 2010.

Freeman, R. Edward; Moutchnik, A.: "Stakeholder management and CSR: questions and answers", 2013.

Gao S. S, Zhang J. J., "Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability", Business Process Management Journal, 2006.

Gerzema J., D'Antonio M., "Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution is Changing the Way We Buy, Sell and Live", International Journal of Advertising, 2011.

Greenwood, M., "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility". Journal of Business Ethics, 2007.

Guerci M., Santaniello E., "La gestione degli stakeholder come leva per la sostenibilità aziendale: implicazioni per la direzione delle risorse umane", 2010.

Hahn R. Kühnen M.: "Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research", Elsevier, 2013.

Huang Z., Benyoucef M.: "From e-commerce to social commerce: A close look at design features", Electronic Commerce Research and Applications, Elsevier, 2013.

Integrated Reporting, "Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century," 2011.

Islas O., Arribas A., Gutiérrez F.: "The contribution of Alvin Toffler to the theoretical and conceptual imaginary of communication". Revista Latina de Comunicación Social, 2018.

Jacobsen S., "On Being Social: How Social Identity Impacts Social Commerce for the Millennial Shopper", 2017.

Jones, T.M., Wicks, A.C., Freeman, R.E., "Stakeholder Theory: the State of the Art", in Bowie, Business Ethics, Blackwell Publishers, Oxford, 2002.

Keller E., Fay B.: "The Role of Advertising in Word of Mouth", Journal of Advertising Research 2009.

Lazarevic, V.: "Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers", Young Consumers, 2012.

Matten D., Moon J.: "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management, 2008.

Meriac, J. P., Woehr, D. J., Banister C, "Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts", Journal of Business and Psychology, 2010.

Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G.: "Usage, barriers and measurement of social media marketing: AB exploratory investigation of small and medium B2B brands", 2011.

Miller R. L., William F. Lewis: "A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models", European Journal of Marketing, 1991.

Mio C., "Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale". Editore EGEA, 2002.

Mio C., Fasan M., Beyond Financial Reporting, "A Journey from Sustainability towards Integrated Reporting", in journal of environmental accounting and management, vol. 2, pp. 1-14, 2014.

(a cura di) Mio C.: "Integrated Reporting: A New Accounting Disclosure", Palgrave Macmillan UK (ISBN 978-1-137-55148-1) (Curatela).

-----, IR: "The Big Promise and the Expectation Gap, Integrated Reporting: A New Accounting Disclosure", Palgrave, pp. 287-300, 2016.

Nusair, K. et al., "Generation Y travelers' commitment to online social network websites", *Tourism Management*, 2013.

Okazaki et. al., "How Mobile Advertising Works: The Role of Trust in Improving Attitudes and Recall", *Journal of Advertising Research*, Vol. 47(2): 165-178, 2007.

Park S.J., Lee Y.R., Borle S.: "The shape of Word-of-Mouth response function", *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 2018.

Parmar B., Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., De Colle S.: "Stakeholder theory: The state of the art", *Academy of Management Annals*, 2010.

Patten D. M., "The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note," in *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, vol. 27(8), pg 763-773, 2002.

Plumlee M., Brown D., Hayes R.M., Marshall R. S., "Voluntary environmental disclosure quality and firm value: Further evidence", Elsevier, 2015.

Porter M. E., Kramer M. R.: "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 2006.

----- "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, 2011.

----- "Measuring Shared Value. How to unlock value by linking social and business results", *Harvard Business Review*, 2012.

Prahalad C., Hart S., "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy+Business*, 2002.

Proto M., Supino S., "Dal management ambientale alla responsabilità sociale delle organizzazioni", Giappichelli, Torino, 2009.

PwC, "Do Investors Care About Sustainability? Seven Trends Provide Clues," 2012.

Robbins L., Howson, S.: Lionel Robbins on the Principles of Economic Analysis. London: Routledge, 2018.

Stephen, A. T., Toubia A. O.: "Deriving Value from Social Commerce Networks." Journal of Marketing Research, 2009.

Supino S., Sica D., "Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato", Esperienze d'impresa, 2011.

Trivedi, C., Stokols, D.: "Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features", Journal of Entrepreneurship, 2011.

Van Doorn, J. et al.: "Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions", Journal of Service Research, 2010.

Verbeke A., Tung, V., "The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective", Journal of Business Ethics, 2013.

Visentin M., Pizzi G., Pichierri M.: "Fake News, Real Problems for Brands: The Impact of Content Truthfulness and Source Credibility on consumers' Behavioral Intentions toward the Advertised Brands", Journal of Interactive Marketing, Elsevier 2019

Wade Jarvis, Robyn Ouschan, Henry J. Burton, Geoffrey Soutar, Ingrid M. O'Brien, "Customer engagement in CSR: a utility theory model with moderating variables", Journal of Service Theory and Practice, 2017.

Young, A. M., Hinesly, D., "Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences", Journal of Consumer Marketing, 2012.

Zhang P., Benjamin R.I., "Understanding Information Related Fields: Conceptual Framework", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 58, No. 13, pp. 1934-1947, 2007.

SITOGRAFIA

https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

<http://www.center4sharedvalue.org/it/valore-condiviso-teoria/idea>

<https://www.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/topics/millennialsurvey0.html>

www.doxa.it/osservatorio-casa-2017-doxa-leroy-merlin

<https://www.emarketer.com/Article/Digital-World-of-Millennials/1008382>

<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-02-06/il-lavoro-tempi-millennials-svantaggi-e-vantaggi-essere-under-30>

<https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-01-18/le-strategie-attirare-millennial-si-parte-valori-aziendali-194149.shtml?uuid=AETsDokD>

<https://www.ipsos.com/it-it/most-influential-brands-2017-boomers-vs-millennials>

<https://www.istat.it/it/archivio/199318> rapporto annuale 2017

<https://www.kleinerperkins.com/perspectives/internet-trends-report-2018>

<https://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2017/millennial-un-report-senza-pregiudizi.html>

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2016/millennials-are-top-smartphone-users.html>

https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/internet-media

<https://www.sanpellegrino-corporate.it/files//Studio%20Althesys%20CSV.pdf>

<https://www.unicef.it/doc/263/acqua-e-igiene.htm>

<https://www.unilever.com/sustainable-living/improving-health-and-well-being>