



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Costruzione del valore sui social media bancari. Un focus sulla poliedrica natura dei valori comunicati e ricercati

Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale
Corso di dottorato in Economia e gestione delle imprese

Giulia Nevi

Tutor

Professore Luca Dezi

A.A. 2021-2022

Tutti i diritti riservati

A tutti i Per Sempre

La mia famiglia: Paolo, Daniela e Gabriele, Rosi e Dalì

Sommario

Introduzione.....	5
CAPITOLO I.....	7
Il settore Bancario e i Social Media.....	7
1.1. Il settore bancario	7
1.1.2 L'evoluzione contemporanea del settore bancario	7
1.1.3 Digital transformation e settore bancario	10
1.2. I Social Media.....	14
1.2.1 Diffusione contemporanea.....	15
1.3. Banche e Social Media in Accademia: una revisione della letteratura.....	17
1.3.1 La metodologia.....	18
1.3.2 Gli approcci metodologici più indagati	19
1.3.3 I social media preferiti	21
1.3.4 L'indagine a livello di impresa bancaria	22
1.3.5 L'indagine a livello di user e consumatore.....	26
1.4 Conclusioni e prospettive aperte per future ricerche	29
CAPITOLO II.....	31
Banche e comunicazione del valore	31
2.1 Il capitale intellettuale	31
2.2 Un valore non ha sempre lo stesso valore	31
2.3 Valori aziendali e impatto sulla vita organizzativa.....	32
2.3.1 Valori aziendali e settore bancario	33
2.3.2 Lo scenario bancario italiano contemporaneo: il campionamento	34
2.3.3 L'adozione dei social media dalle banche italiane	35
2.4 I valori aziendali che guidano le banche italiane.....	37
2.5 I valori comunicati sui social media bancari: quattro studi di caso per comprendere la realtà del fenomeno	40
2.6 Conclusioni.....	48
CAPITOLO III	51
Potenziali user bancari e valori ricercati.....	51
3.1 Il concetto di valore nella letteratura	51
3.2 Le tipologie dei valori dei consumatori e definizione delle ipotesi di ricerca.....	52
3.2.1 Focus sulle variabili indipendenti.....	53
3.2.2 Focus sulle variabili dipendenti	54
3.3 Metodologia.....	56
3.4 Discussione dei risultati: statistiche descrittive dei campioni e misure delle dimensioni	57
3.4.1 Discussione dei risultati: valori e loro correlazioni	59

3.4.2 Analisi fattoriale per il campione dei No Follower e dei Follower	60
3.4.3 Discussione dei risultati: influenza dei valori sull'engagement	62
3.4.4 Discussione dei risultati: influenza dei valori sulla loyalty di No Follower e Follower.....	63
3.4.5 Discussione dei risultati: influenza dei valori sul WOM di No Follower e Follower	65
3.4.6 Discussione dei risultati: analisi dell'influenza dei valori sui livelli di fiducia dei social media per No Follower e Follower.....	67
3.5 Conclusioni.....	69
Considerazioni finali	71
Appendice.....	74
Bibliografia.....	79

Introduzione

Il settore finanziario sta vivendo, come molti altri settori, un momento di grande trasformazione.

I cambiamenti determinati dalla trasformazione digitale hanno reso più aspra e forzata la competizione anche per imprese come quelle bancarie spesso sicure e arroccate sulle loro posizioni brick and mortar.

Blockchain e tokenizzazione, gestione dei dati e cybersicurezza, ma non solo, politiche ESG, robotica, IoT e Intelligenza Artificiale sono solo le sfide appena iniziate che banche e altri intermediari finanziari dovranno affrontare nei prossimi anni e che impatteranno su ogni componente del settore: dai pagamenti, alla gestione del denaro fino agli investimenti e l'intermediazione in senso ampio.

Simile scenario contemporaneo sta spingendo le banche a ripensare loro stesse e comprendere che i modelli del passato non sono più adatti per sopravvivere al futuro.

Il presente lavoro si concentra così sul concetto di banca e valore. Ci si è focalizzati sulle banche dedite all'offerta a privati, escludendo banche centrali, rapporti business to business con imprese, così come esclusa è stata l'indagine a livello di funzioni interne. Ulteriore scelta è stata quella di dedicare l'analisi ad un "canale" critico per le banche: i social media. Fin dal loro sviluppo numerose sono state le disquisizioni se una banca dovesse o meno possedere propri canali social e dell'utilizzo che concretamente potesse farne. Spesso tali canali sono ancora l'occasione di sfogo per clienti scontenti o per manifestare celebrazione e dannazione di un determinato profilo. Si pensi alla celebrazione che le banche fanno in occasione di trimestrali positive o in occasioni di specifici eventi, ma anche alla dannazione quando diventano mira di cyber attacchi o vengono attaccate e boicottate per azioni e politiche di investimento controverse.

L'impianto metodologico del lavoro in questione prende le sue mosse da una rassegna della letteratura, presentata nel primo capitolo, dove si è voluto comprendere qual è lo stato dell'arte della ricerca sul tema dei social in termini di comunicazione e azioni di marketing delle banche. La disamina sulla letteratura ha portato ad evidenziare non solo un ridotto interesse da parte degli istituti e dell'accademia, quanto a individuare due fasi diverse nell'uso di tali canali: ad una fase di introduzione, fino al primo decennio del nuovo secolo, è seguita la seconda fase di adozione, e che, ora, si può dire quasi conclusa a favore di una crescente ibridazione e multicanalità, dove i social media restano solo uno dei diversi punti di contatto con il cliente.

Sulla base della letteratura sono emersi differenti filoni di approfondimento: lato social media – banca – consumatore – metodologie. In funzione di essi e della necessità di iniziare con questo contributo a definire un più ampio concetto di valore a livello comunicativo e di marketing per il settore, ci si è focalizzati, nel secondo capitolo, nell'analizzare la presenza sui social media delle banche italiane.

Compresa l'attuale presenza delle banche sui social media si è condotta un'indagine sulla comunicazione delle banche con l'intento di rispondere alle presenti domande di ricerca: quali sono i valori aziendali che guidano gli istituti bancari italiani? Tali valori sono comunicati nelle presentazioni che le banche fanno di sé? Lo sono nei contenuti pubblicati sui loro social media o esiste un gap, un'incoerenza, tra i valori che si vuole comunicare e quelli che si comunicano? L'indagine ha seguito i successivi passi. Sono stati passati in rassegna i siti ed i bilanci sociali individuando e catalogando i valori aziendali di 343 istituti, tali sono stati classificati adottando la tipologia di Sheth et al. (1991). Dopo questa prima categorizzazione ulteriore passo della ricerca è consistito, attraverso la metodologia dello studio di caso, nell'analizzare i contenuti social di quattro istituti bancari distinguendo tra: banca tradizionale e online, presenza maggiore sui social media e sul valore maggiore in termini di attivo in bilancio in Italia. Gli istituti scelti sono i seguenti: Banca Intesa Sanpaolo; Banca Bper; Banca Fineco, Banca Mediolanum. Ci si è focalizzati sull'analisi dei post pubblicati dal 2020 al 2021, un orizzonte di due anni che conferma la scarsa propensione a pubblicare

delle banche. Le riflessioni sinora condotte hanno così aperto l'interrogativo se i valori più comunicati sui profili social delle banche siano poi quelli più di interesse dei follower bancari e, ancor più, della preponderante quota di coloro che non seguono i social media delle banche. Nel terzo capitolo, il focus si è spostato dalle banche ed i loro profili, alla rilevanza della loro comunicazione al mercato, in dettaglio ai follower e no follower di tali canali. Questa rifocalizzazione è stata determinata dalla volontà di rispondere alla domanda: se e quali valori di consumo possono influenzare l'engagement degli utenti, la fedeltà alla banca, il passaparola (WOM) e la fiducia nei social media bancari, comprendendo se i valori comunicati coincidono con i valori ricercati dai diversi user. Nel rispondere a tale domanda di ricerca si è adottata una metodologia quantitativa e, in continuità con lo studio precedente, si è continuato ad indagare un campione italiano.

L'intero lavoro evidenzia la poliedrica natura dei valori (Smith, 1999) nel settore bancario, lato impresa e lato utenza ampliando il dibattito sul tema e le conoscenze ancora lacunose per tale settore. L'indagine è stata mossa dalla consapevolezza che gli istituti bancari, così come sono ad oggi, non possono più limitarsi a comunicare e consegnare un valore monetario, bensì devono offrire un'offerta valoriale più ampia; comprendere quali sono questi valori è una domanda che, forse, attualmente, non si sono ancora poste, ma che ben presto non potranno non porsi. Le considerazioni alla fine di questa tesi offrono una visione comprensiva dei risultati delle indagini condotte e una panoramica sulle limitazioni e le future ricerche.

CAPITOLO I

Il settore Bancario e i Social Media

1.1. Il settore bancario

Il settore bancario è un settore interessante e, come per ogni settore, i clienti sono stakeholder fondamentali per la sua crescita ed esistenza. Le banche erogando prestiti e finanziamenti non possono avere successo in tali attività se non hanno sufficiente capitale da erogare e la gran parte del capitale erogato non è altro che il risultato dei depositi che la banca possiede, depositi derivanti dai risparmi e dalle disponibilità di cittadini ed imprese.

Il Testo Unico Bancario - (TUB, D. Lgs. 1° settembre 1993, n. 385) all'articolo 10 definisce l'attività delle banche come l'esercizio congiunto tra la raccolta del risparmio tra il pubblico e l'erogazione del credito: le due attività devono essere svolte congiuntamente e consequenzialmente da un unico istituto. Le banche svolgono, dunque, tre rilevanti funzioni economiche. La prima è la funzione di intermediazione creditizia: agisce quale controparte nel trasferire risorse finanziarie (moneta) da soggetti in surplus a coloro che ne sono in deficit. La seconda funzione è la funzione monetaria che consiste nell'opportunità di usare le somme depositate dai loro clienti come moneta, ad esempio attraverso assegni, bonifici, carte di debito e credito permettendo la circolazione del denaro in maniera fluida e condivisa. La terza funzione fa riferimento all'erogazione di servizi accessori e differenti alla pura attività di intermediazione, un esempio di tali attività consiste nel collocamento, nella negoziazione di titoli e nella gestione del risparmio.

Tuttavia, come emergerà dalla trattazione, le banche oggi si scoprono fragili e, forse troppo tardi, si sono accorte di essere molto più imprese che istituzioni di quanto loro stesse pensassero e noi stessi confidassimo essere.

1.1.2 L'evoluzione contemporanea del settore bancario

Il settore bancario negli ultimi anni è stato segnato da profonde trasformazioni, non tanto interne quanto esterne.

Due sono i principali fattori che hanno e stanno trasformando il settore:

- la trasformazione digitale e gli avanzamenti tecnologici;
- il riassetto normativo, anche in parte motivato dal primo fattore.

La trasformazione digitale, i costanti avanzamenti tecnologici e l'arrivo delle nuove Fintech hanno profondamente ridisegnato il sistema e costretto ad un ripensamento integrale della struttura delle attività di una banca quanto dei suoi modelli di business. L'innovazione finanziaria ha riguardato non a caso non solo i prodotti e i servizi, ma ha comportato novità a livello di processi e struttura organizzativa (Frame e White, 2004). Il termine Fintech è spesso usato per descrivere la convergenza tra servizi finanziari (Fin) e tecnologia (Tech) ed è stato coniato per qualificare le start-up orientate alla tecnologia che hanno aperto nuove modalità di: interazione con i clienti, analisi dei dati, elaborazione delle transazioni e altri servizi nel settore finanziario e nel sottostante macro-segmento del bancario (Nuyens, 2019).

A seguito di numerose proposte per definire le aziende del settore FinTech e la loro classificazione, è stata effettuata una approfondita segmentazione di mercato durante il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (BCBS) del 2008. All'interno della classifica del settore FinTech, si sono distinti enti che si occupano di:

- servizi di credito, deposito e raccolta di capitali (crowdfunding, mercato dei prestiti, banche mobili, credit scoring),
- servizi di pagamento, compensazione e regolamento:
 - retail (portafogli mobili, trasferimento peer-to-peer, valute digitali),
 - all'ingrosso (reti di trasferimento di valore, piattaforme di scambio digitale),
- servizi di gestione degli investimenti (trading ad alta frequenza, copy trading, e-trading, roboadvisor),
- servizi di supporto al mercato (portali e aggregatori di dati, ecosistemi, applicazioni basate su dati, tecnologia distribuita, sicurezza, cloud computing, tecnologia mobile e intelligenza artificiale)

Inizialmente le banche hanno visto con motivato sospetto tali realtà poiché hanno ridotto le quote di mercato possedute dalle banche.

Nel tempo, invece, le banche hanno capito che molte di esse non possono essere fermate nella loro attività, non possono essere sconfitte, né acquisite e se non si può sconfiggerle, una delle soluzioni, forse tra le migliori, è quella di allearsi. Su alcuni fronti ancora rimane una strenua concorrenza tra banche e Fintech, ma, nel caso di altri, gli istituti bancari hanno capito che avviare sinergie o dare in outsourcing alcune delle loro attività può portare ad automatizzare e ridurre i costi di processo e delle diverse operations, nonché ad una diversa valorizzazione dei dati. In sintesi: possibili migliori performance.

Lee et al. (2021) da uno studio di 590 realtà bancarie cinesi, su un periodo temporale dal 2003 al 2017, hanno individuato che le innovazioni Fintech non solo migliorano l'efficienza dei costi delle banche, ma ne migliorano e ne incrementano le soluzioni tecnologiche utilizzate (p.11). Alle Fintech recentemente si è unito anche il fenomeno delle imprese RegTech, ossia tutte le startup e aziende che hanno il dominio sulle tecnologie adeguate alle attività di regolamentazione (Arner et al. 2017).

Anand e Mantrala (2019) evidenziano la marketing myopia delle banche, queste non avendo dovuto affrontare nessuna concorrenza seria fino ad ora non hanno, o senz'altro fino a pochi anni fa, non avevano un orientamento al mercato. Gli studiosi partendo da un'analisi delle minacce cui si trovano di fronte le banche in termini di natura, della severità della minaccia e se legata alla tecnologia o al mercato, individuano le diverse strategie che le banche dovrebbero adottare nei confronti delle fintech, articolandole in:

- Hold – Mantenimento
- Make – Costruire
- Ally – Allearsi
- Buy – Comprare
- Exit – Abbandonare

La strategia di mantenimento consiste nel mantenere il business come tale e dunque adottare solo piccole revisioni a quanto attualmente si compie. La strategia di costruzione indica la riflessione che costruire, sviluppare le innovazioni tecnologiche al proprio interno sia la scelta migliore. La strategia di alleanza prevede di collaborare con i diversi componenti dell'ecosistema bancario. Mentre, la strategia di acquisizione è determinata dalla necessità e dalla capacità di acquisire, assorbire, lo sfidante o il proprio fornitore. L'uscita si presenta quando non ha alcun senso continuare a presenziare un settore di mercato, non è però una scelta a vincita zero. In questo ultimo caso, di solito, si tratta o di settori coperti in maniera parziale dalla banca o di settori con livelli ridotti di soddisfazione del cliente, in sostanza una nuova realtà riesce a soddisfare in maniera migliore gli interessi del consumatore e libera la banca spesso da servizi accessori d'altronde poco remunerativi anche per essa.

In basso presentiamo la matrice (Tab.1) sviluppata dai due autori cui rimandiamo per ulteriori approfondimenti:

		Percezione di un competitor molto tecnologico e orientato al mercato	
		Bassa	Alta
Percezione di un competitor molto orientato al mercato	Bassa	Hold	Ally
	Alta	Make	Buy or Exit

Tab.1: Matrice strategie di investimento in Fintech

A seconda che il competitor sarà più o meno orientato al mercato e in possesso elevato di una tecnologia allora una banca dovrà adottare una strategia piuttosto che un'altra.

Forniamo alcuni sintetici esempi per ognuna delle quattro opzioni strategiche. Nel caso Hold – Mantenimento, la banca si trova di fronte ad una Fintech non disruptive né lato back end né front end, quindi, potrà limitarsi a potenziare quanto offre attualmente, è il caso ad esempio di servizi di alert mobile. Nel caso delle Alleanze si può pensare ad alcune soluzioni di chatbot, in questo caso è preferibile dare in outsourcing piuttosto che implementare la tecnologia internamente. La scelta verso il Make è determinata dall'arrivo sul mercato di un competitor potenzialmente forte a livello di mercato e non a livello tecnologico, ciò determina che la banca incorrerà in un investimento minore lato tech, si tratta di soluzioni ad esempio legate alla possibilità di introdurre schermi touch screen o sistemi virtuali in grado di meglio gestire o offrire servizi aggiunti alla clientela. Quando la minaccia del nuovo entrante è percepita su entrambi i fronti, mercato e tecnologia, allora la banca dovrà decidere tra l'Exit ed il Buy. Se a livello di dominio di mercato e di target servito l'impatto è su un solo target, allora la banca potrà decidere di focalizzarsi su mercati meno concentrati e minacciati. Nel caso la minaccia è forte e la banca ha le possibilità di acquisire ed il competitor non ha intenzione di avviare collaborazioni, la soluzione migliore, se percorribile, sarà quella di acquisire il competitor, appropriandosi e sviluppando le sue conoscenze. Quest'ultima è la strategia di solito che di più, in questi anni, è stata percorsa, si lascia solo un dato: Goldman Sachs dal 2018 ad oggi ha acquisito ben 27 diverse startup (Techcrunch, 2022).

Inoltre, le nuove relazioni hanno portato ad una trasformazione dell'ecosistema bancario verso una più interessante definizione di ecosistema interbancario.

Gli studi sugli ecosistemi del settore finanziario si sono spesso concentrati su componenti specifiche, appunto, le Fintech (Turcan e Deak 2022, Anand e Mantrala, 2018), o su servizi specifici, come il nuovo “*ecosistema monetario di piattaforma*” (Ekpo et al., 2022). Senyo et al., (2019) ad esempio evidenziano come l'ecosistema digitale delle banche manca di una esaustiva teorizzazione. L'idea di ecosistema interbancario secondo Deloitte (Interbank Ecosystem in Europe, 2021) è emerso sempre più forte negli ultimi sette anni come risposta alle sfide aperte dalla compliance e dalla digitalizzazione e direttamente e indirettamente influenzato da politiche governative geostrategiche. Sono quattro i campi dove più di tutti si sviluppano ecosistemi interbancari, essi sono nel settore dei pagamenti, nel settore creditizio, nel settore dell'Information Technology, nel settore dell'Open banking, infine essi si sviluppano anche in altri settori, ma in misura minore tanto da non determinare un'area ben delimitata. Polonia, Portogallo e Belgio sono le nazioni dove si possono contare più ecosistemi interbancari, ma è l'Italia a contare il numero maggiore di ecosistemi interbancari con ben 20 diversi ecosistemi (Interbank Ecosystem in Europe, 2021).

Il secondo fattore che ha contribuito al ridisegno contemporaneo del sistema consiste nelle recenti trasformazioni normative, a livello nazionale e internazionale. Un riassetto costretto ad accelerare a causa della crisi del sistema finanziario del 2008. La crisi, partita dai mutui subprime e che ha portato alle ripercussioni e all'apertura delle crisi sui debiti sovrani, ha messo in luce fallimenti significativi nella regolamentazione e nella supervisione. Essa ha fatto della giurisprudenza dei mercati finanziari e della compliance un argomento chiave all'ordine del giorno (Anagnostopoulos, 2018). Dopo la crisi sono stati nuovi e stringenti gli interventi normativi, si pensi al nuovo Accordo di Basilea, il terzo

scritto e sottoscritto dopo non appena due anni dall'Accordo di Basilea II, che ha ulteriormente regolato i requisiti di garanzia delle banche. Queste normative post-crisi miravano principalmente a rafforzare la capacità di assorbimento degli shock del sistema, e quindi a migliorare la tempestività, la quantità e la qualità delle risorse a sostegno della stabilità finanziaria (FMI, 2020). Una simile stretta normativa ha avuto il controeffetto di limitare sia la flessibilità degli istituti bancari sia l'automatizzazione di alcuni processi e si è unita, come la stessa Commissione Europea ha notato, a un'incoerenza o mancanza di chiarezza dei requisiti introdotti (Commissione Europea, 2019). Come riportato in Anagnostopoulos (2018) l'attuale regolamentazione bancaria è stata anche in parte responsabile dell'ascesa dirompente della tecnologia. Ad esempio, i nuovi requisiti di regolamentazione della liquidità nel settore bancario sono stati resi più chiari così come sono state fissate misure più specifiche per la valutazione dei profili di rischio. Un altro esempio dell'elevato aumento dei criteri normativi è la Direttiva sui servizi di pagamento (PSD2) in Europa. Essa ha introdotto il diritto a terzi di utilizzare conti bancari, il diritto di utilizzare le API – Interfaccia di Programmazione delle Applicazioni per collegare direttamente cliente e operatore, banca o soggetto autorizzato; anch'essa ha cambiato profondamente il settore dei pagamenti. Infine, seppur ugualmente importante, in parte connessa alla situazione di crisi passata e ai recenti cambiamenti attuali, è la revisione della normativa Mifid. Criteri poco chiari, di lunga implementazione e crisi di fiducia dei clienti verso le banche hanno portato ad un corrispettivo aumento della fiducia verso le realtà più nuove e tecnologiche (Folwarski, 2021).

Una simile ristrutturazione e riconfigurazione del mercato finanziario ha ripercussioni sulle performance dell'intero settore stesso. Come evidenziato in Carletti et al. (2020) il mercato bancario americano dominato da più Fintech, ma anche da gruppi di rilevanza maggiore vede, oggi, le sei più grandi banche presenti possedere il 60% degli asset totali, mentre in Europa lo scenario più frammentato vede le sei banche più grandi possedere una quota totale del 30% degli asset totali.

Approfondiamo di conseguenza come la trasformazione digitale sta contribuendo a modificare i modelli di business bancari.

1.1.3 Digital transformation e settore bancario

L'innovazione tecnologica ha così determinato, come scritto, numerosi cambiamenti e in parte guidato l'adeguamento ed il riassetto normativo. Digitalizzazione, tecnologie come cloud e blockchain stanno profondamente ristrutturando i modelli di business delle banche.

Le banche dalla loro tipica natura fortemente brick and mortar stanno volgendo verso una soluzione ibrida di click and mortar.

Lampante, ormai e forse ben nota, è la scomparsa di molti degli sportelli bancari. Secondo il report FABI – Federazione Autonoma Bancari Italiani in Italia, dal 2012 ad oggi, si conta una riduzione complessiva degli sportelli pari al 34,1%, una “desertificazione”, così è stata appellata, che ha colpito soprattutto le aree comunali. Fin dal 2016, evidenziava KPMG (2016), il ricorso alla filiale stessa è in trasformazione: da un utilizzo spesso contraddistinto da un'operatività ad alta frequenza, ma bassa varietà nei bisogni dei clienti, si sta variando verso un'operatività a bassa frequenza e maggiore varietà di bisogni da soddisfare. Come evidenziato nel report, la filiale è ancora fondamentale in molti processi e servizi a elevato valore aggiunto per cliente e banca. I cambiamenti radicali introdotti dalle nuove tecnologie e dal digitale hanno il duplice potenziale di o ridurre il ruolo e la relazione degli istituti bancari o di aiutarle a creare servizi migliori, più flessibili e di valore (Skan et al., 2015; Haddad e Hornuf, 2019). Nella letteratura accademica, inoltre, il fenomeno della digital transformation è stato definito a diverso modo in funzione del settore e delle discipline in cui tale cambiamento è stato indagato (Li et al., 2019; Liu et al., 2011). Gli studi, di volta in volta, si sono poi concentrati anche sui cambiamenti di singole attività e operazioni (Kane et al., 2019), sul cambiamento strategico e anche a livello di cultura (Caitlin et al., 2015). Non sono mancati approcci più critici che hanno messo in dubbio il collegamento diretto tra digitale e tecnologia (Furr e Shipilov, 2019).

Una delle definizioni più esaustive è quella di Warner and Wa"ger's (2019). Secondo la definizione dei due autori la digital transformation consiste nell'utilizzo di nuove tecnologie digitali, come mobile, intelligenza artificiale, cloud, blockchain e Internet delle cose (IoT), per consentire importanti miglioramenti dei business, aumentare l'esperienza del cliente, semplificare le operazioni o creare nuovi modelli di business. Una simile definizione coglie la varietà delle nuove tecnologie trainanti così come i campi dove esse attualmente più impattano. Le conseguenze della digital transformation in campo bancario sono note nella letteratura accademica (Diener e Spacek, 2021, Filotto et al. 2020, Hobe e Alas, 2016, Rodrigues et al., 2020), ma nonostante questo, le sfide aperte sono ancora molte. Come evidenziato da Krasonikolakis et al. (2020) le banche negli ultimi decenni sono state, in maniera indifferenziata, "bigotte" di fronte a tale trasformazione. Un bigottismo in parte dovuto a quanto rileva poco oltre lo studioso, ossia che le banche hanno sempre investito in maniera consistente verso l'innovazione, però a causa della complessità, del numero differente di infrastrutture e dei vincoli legislativi la strada per il cambiamento è stata certamente molto più difficile. L'autore, grazie ad uno studio qualitativo su 13 banche europee, coglie come ognuna delle singole innovazioni digitali non può essere considerata a sé stante, ma la gestione combinata di ognuna di esse può creare ulteriore valore aggiunto. Per l'autore, se le banche vorranno sopravvivere nel tempo e mantenere parte del loro ruolo è necessario un "*rethinking banking*", Tale ripensamento porta a non escludere nuove collaborazioni e neanche scelte estreme come quella di cannibalizzare propri business per garantirsi una sopravvivenza a lungo termine.

Le attuali trasformazioni tecnologiche e digitali hanno imposto riflessioni tanto a livello giuridico: dalla necessità di nuove leggi e regolamenti a tutela dell'incolumità delle persone e della loro privacy (Nitescu e Duna, 2018) nonché dello stesso istituto bancario (Sia et al, 2021); quanto a livello economico: modificando i rapporti tra le banche stesse e, come scritto, con le diverse controparti (Rodrigues et al. 2020).

In uno scenario di forte concorrenza, un iconico melting pot di Fintech (Barroso e Laborda, 2022), le innovazioni digitali sono vitali anche per le banche (Liu et al., 2011) e fonte di importanti opportunità spesso sottovalutate (Krasonikolakis et al. 2020).

La digital transformation è in grado di rendere le banche più flessibili, di ottimizzare processi e operazioni, ridurre i costi (Artem et al., 2020) così come di migliorarne le prestazioni (Do et al., 2022, Maracine et al., 2020).

Come rileva Mostaghel et al. (2022) nel suo studio dedicato al retail, la recente digitalizzazione influenza tutte le dimensioni dei modelli di business. A livello di cattura del valore, gli studiosi portano come esempio le sperimentazioni a livello di criptovalute, blockchain e big data, esse avranno ripercussioni sul modello di ricavi sia a breve che a lungo termine. In termini di consegna indubbio è il ruolo dei diversi chat bot e assistenti virtuali e la stessa realtà virtuale. Mentre nei confronti della costruzione del valore fondamentali canali sono i social media e le nuove potenzialità aperte dall'Intelligenza Artificiale.

Per dare solo un'evidenza della complessità che l'innovazione tecnologica comporta a livello di settore è sufficiente guardare all'immagine successiva tratta dall'indagine su dieci anni di Rodrigues et al. (2020). L'immagine riporta la struttura cognitiva con le simulazioni delle relazioni sulle influenze di causa ed effetto tra le determinanti della digitalizzazione bancaria (Fig. 1).

Secondo gli studiosi le determinanti principali, e ben evidenziate nel modello sono: fiducia, agilità, efficienza, innovazione, rischio e sicurezza, clienti, fattore umano e socioeconomico, profittabilità, fattori tecnologici.

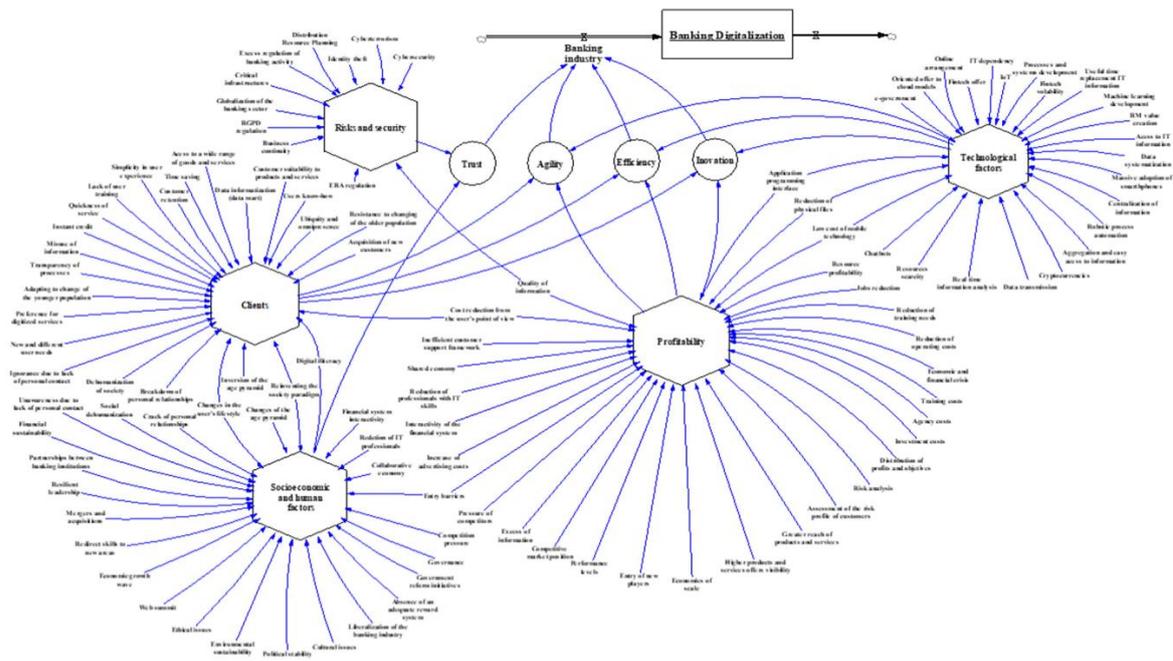


Fig.1: Rodrigues et al. (2020), Digital transformation e aree di impatto

Gli studiosi partendo dalle simulazioni sul modello presentato hanno trovato una correlazione tra l'evoluzione dei bisogni della società e la trasformazione digitale, la quale è influenzata da: clienti; fattori economici e umani, fattori tecnologici, redditività, rischio e sicurezza. Ognuna di queste componenti è presente e rilevante nella digitalizzazione bancaria.

Nitescu e Duna (2018) evidenziano come la digital transformation è fortemente legata al singolo e le banche devono tenerlo presente prima di implementare qualsiasi modifica.

Gli autori evidenziano dieci diverse sfide che le banche dovranno affrontare nei prossimi anni:

- Sfida 1: trasformazione dei processi esistenti, come modo per migliorare l'efficienza;
- Sfida 2: cambiamento nel comportamento del cliente/esperienza del cliente digitale;
- Sfida 3: innovazioni tecnologiche;
- Sfida 4: governance dei dati e requisiti di reporting;
- Sfida 5: soluzioni migliorate per l'analisi bancaria (Big Data, Advanced Analytics);
- Sfida 6: sicurezza informatica. La sicurezza informatica è una priorità assoluta per le attività bancarie. Le banche usano la biometria, l'analisi del comportamento durante la dimostrazione dei servizi ai clienti;
- Sfida 7: requisiti normativi e di supervisione (FinTech, Internet of Things – IoT);
- Sfida 8: come bilanciare e mescolare Capitale Umano e Capitale Tecnologico.;
- Sfida 9: nuova architettura per accogliere lo sviluppo dinamico delle infrastrutture, all'interno di una vivace organizzazione bancaria;
- Sfida 10: relazioni strategiche con "i partner giusti". A livello organizzativo sarà richiesto un "team di trasformazione", con competenze congiunte, sia bancarie sia competenze aziendali e tecnologiche.

Ogni banca nei prossimi anni si troverà a dover affrontare ognuna di queste sfide. Gli studiosi indicano quanto nelle prime fasi della digitalizzazione l'approccio è stato verso logiche multicanale, negli anni recenti si è iniziato a innescare una strategia digitale reale. La fase attuale necessita di accelerare la strategia digitale e apre l'interrogativo se le banche non siano destinate a trasformarsi in piattaforme e assumere il funzionamento e le logiche di quest'ultime.

Specificatamente, come evidenziato nel Report 2022 di Capgemini, e riportando un'immagine sintetica del report stesso in basso, Fig.2, le priorità ad oggi in termini di adozione e di impatto sul business riguardano sia il rapporto con le diverse Fintech e Regtech, quanto il lato delle infrastrutture:

dall'ulteriore sviluppo dei settori in cloud, alla diffusione di un Banking 4.X¹, che a 360° riesca ad avvicinarsi al consumatore, così come di un Banking as Service. L'idea del Banking-as-a-Service è in congiunzione con l'idea di PaaS - Platform-as-a-Service, una simile teorizzazione si sta in parte realizzando e più che una previsione delinea uno stato di fatto in corso di realizzazione.

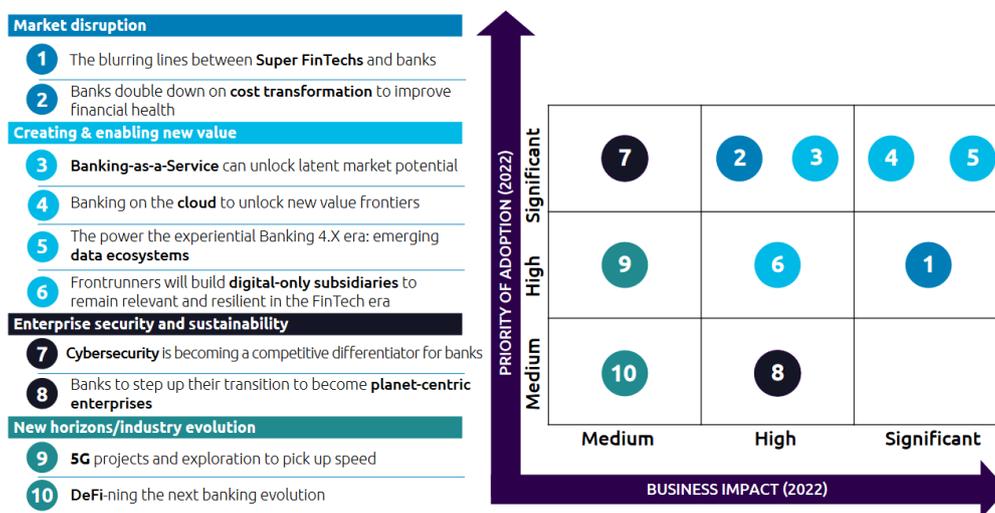


Fig. 2: Capgemini Financial Analysis, (2021), Trend guida per il futuro bancario

Le trasformazioni che stiamo vivendo, la crescente servitizzazione di molti settori, implicano non solo una trasformazione della banca stessa, ma dell'intero settore bancario, come conferma, ad esempio, l'emersione del fenomeno dello Shadow banking². Un cambiamento, questo attuale, che apre riflessioni a livello di impresa bancaria e nondimeno sull'intero settore dei servizi e delle sue interconnessioni con altri settori. Un doveroso approfondimento, ora, consiste nel comprendere quanto la digitalizzazione consente di rendere più sostenibili gli istituti bancari. Tali tecnologie e connesse infrastrutture consentono di automatizzare molti dei processi, di alleggerire le banche e anche ridurre costi e massimizzare l'utilizzo materiale e l'efficienza energetica. Angus e Bocken (2018) in particolare individuano otto archetipi bancari di business sostenibili e i primi due archetipi fanno riferimento al cambiamento tecnologico introdotto. In generale la disruption introdotta dalla digitalizzazione necessita che le banche riflettano attentamente su loro stesse e ancor di più sul concetto di valore.

Come evidenziato in Osterwalder et al. (2010) sempre di più l'attenzione è sul come un'organizzazione cattura, crea e fornisce valore.

E alla ricerca di questo "valore" muoverà il presente lavoro.

In particolare, ci si focalizzerà sulle prime fasi, ovvero quelle legate alla produzione del valore.

Nel far questo quale punto preferenziale si analizzeranno ora i social media bancari, canali dove, ad oggi, le banche e i loro clienti riescono ad incontrarsi e interfacciarsi e che approfondiremo nel prossimo paragrafo e dove i contributi a livello teorico e pratico sono scarsi. Lo studio si rileva interessante poiché, data la crescente rilevanza a livello di marketing di tali canali, ancora critico è il ruolo che hanno per le imprese bancarie.

¹ Per banking 4.X si intende un sistema bancario a canale ottimale basato sull'esperienza, resiliente alle minacce finanziarie e non finanziarie, costruito su una crescita sostenibile a lungo termine e in cui le interazioni umane si evolvono dall'assistenza alla consulenza.

² Lo Shadow banking è la creazione o il trasferimento, da parte di banche e intermediari non bancari, di rischi di tipo bancario al di fuori del sistema bancario. In Italia, il sistema bancario ombra è completamente regolamentato, per lo più seguendo il principio della "regolamentazione equivalente a una banca". L'espressione *Shadow Banking System* è stata introdotta per la prima volta da P. McCulley, *Teton Reflections*, Global Central Bank Focus, Federal Reserve of Kansas City, Jackson Hole Economic Symposium, August/September 2007. Per una trattazione esaustiva del fenomeno si consiglia l'Occasional Paper della Consob, a cura di Gola et al., (2017) Shadow banking out of the shadows: non-bank intermediation and the Italian regulatory framework.

1.2. I Social Media

I social media sono ubiquitari e hanno avuto un profondo effetto sulle modalità di comunicazione così come sulla società e i modelli di business e le strategie di marketing delle aziende.

Il dibattito sul lato oscuro e il lato chiaro è ancora aperto, numerose sono le zone né bianche né nere ma grigie. Lati positivi consistono: nella capacità di aver abbattuto le barriere geografiche, aver permesso una nuova diversa espressione del sé, aumentato la democratizzazione in alcuni campi, facilitato la diffusione e lo scambio di informazioni quanto le richieste di supporto e aiuto (AlAlwan, 2017). Tali canali hanno permesso ai consumatori di diventare molto più consapevoli e ad assumere un peso maggiore nei confronti delle aziende, le quali d'altra parte possono avere in maniera molto più accelerata il feedback da parte di consumatori e utenti, sfruttare nuove modalità di promozione e innovazione così come avere accesso a una delle fonti più monetizzate ad oggi: i dati.

Baccarella et al. (2018) si sono focalizzati invece sui multidimensionali lati negativi di questi canali: dal cyberbullismo, alla dipendenza nell'uso, il trolling, la caccia alle streghe, fino alle notizie false e di violazione della privacy.

Gli autori focalizzandosi sui sette blocchi delle funzionalità dei social media: conversazioni, condivisione, presenza, relazioni, reputazione, gruppi e identità; evidenziano il lato bianco e la controparte nera, ai fini della trattazione abbiamo unito le due figure proposte dagli autori riportate nella sottostante Fig.3. Altri rischi rinvenuti in letteratura sono, ad esempio, il plagio e le ripercussioni a livello psicologico nonché l'effetto filter bubble (Parisier, 2011).

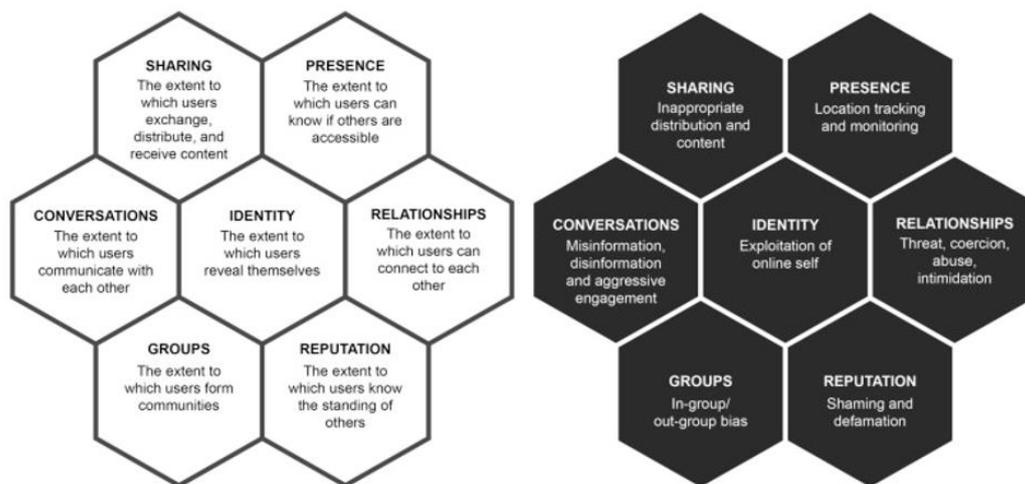


Fig. 3: Baccarella et al. 2018, funzionalità positive e negative dei social media

Tuten et al. (2015) evidenziano che: *“The utilization of social media technologies, channels, and software is to create, communicate, deliver and exchange offerings that have value for an organization’s stakeholders.”*

Kozlowski e Kuchciak (2021) evidenziano quanto le attività sui social media differiscono per natura e scopo, ma alcune di esse possono più di altre contribuire a migliorare l'immagine pubblica di un'azienda e ad aumentare l'attenzione dei propri clienti, che – a loro volta – si traducono in risultati economici, come rappresentano nella figura sottostante (Fig.4).

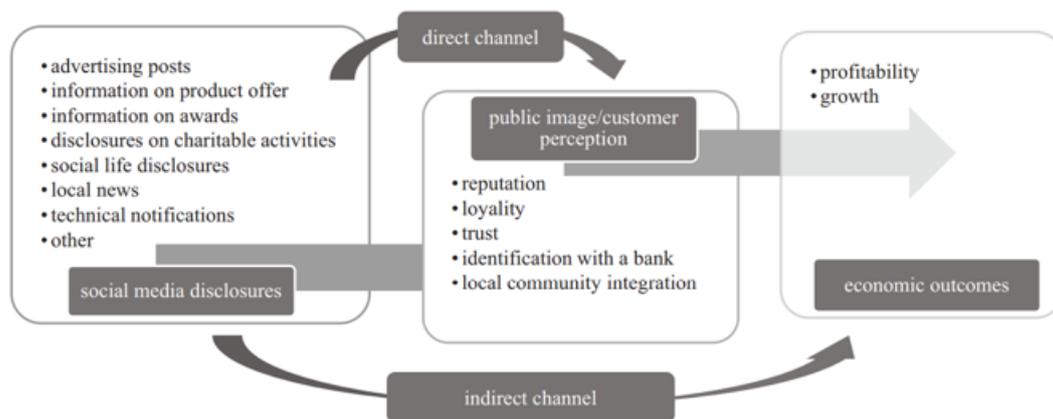


Fig. 4: Kozłowski e Kuchciak (2021) Relazione tra divulgazione sui social media e risultati economici

1.2.1 Diffusione contemporanea

Ora, vogliamo fornire alcuni dati riguardanti la diffusione e l'adozione ad oggi dei social media. Quale fonte è stata scelta il Digital 2022 Global Overview Report pubblicato da Hootsuite in collaborazione con We Are Social, il report evidenzia la situazione per il 2021.

Ad usare il canale mobile sono 2 persone su 3 ovvero il 67% della popolazione per circa 5,3 miliardi di utenti unici, simile proporzione si ha anche per internet, 2 su 3 persone la usano, pari al 62,5% della popolazione, e incrementatisi nell'ultimo anno del 4%. Se questa è la diffusione degli strumenti di per sé, i canali social sono frequentati dal 58,4% della popolazione mondiale, un trend in crescita e che vede nel panorama entrare e primeggiare nuovi social. La crescita della presenza sui social media appare un trend crescente dal 2012, da 1,48 miliardi di utenti del 2012 siamo passati ad un'utenza di 4,62 miliardi a gennaio 2022. Aumenta anche il tempo trascorso su di essi, da poco più di un'ora e mezza nel 2013, si è arrivati, oggi, a contare su un tempo totale di permanenza sui social media di circa 2 ore e mezza (2 ore e 27 minuti).

Il social media preferito è Whatsapp, quotidiano compagno della vita di ormai gran parte delle persone, tra i social network puri, invece, troviamo Instagram e Facebook, rispettivamente secondo e terzo nelle preferenze. Segue poi WeChat, l'applicazione cinese più che un social media è a tutti gli effetti una piattaforma in grado di offrire molteplici servizi e dall'ecosistema, meno nell'utenza, più variegato. Sesto è un altro brand cinese, TikTok, nato nel 2016 e cresciuto negli ultimi anni. Esso si posiziona primo tra le app mobile, i brand di Zuckerberg (Instagram e Facebook), seguono nuovamente secondo e terzo. Una diffusione, quella di TikTok che però si rispecchia meno per tempo reale di utilizzo, misurato su una popolazione dai 16 ai 64 anni. Influenzato dalla tipologia dei contenuti e dalle possibilità che offre, il social media su cui la popolazione trascorre la maggior parte del tempo è YouTube, sul social si trascorrono in media circa 24 ore al mese (23,7 ore per mese), seguono e si uniscono per simile consumo Facebook e TikTok su cui trascorriamo 19,6 ore per mese, mentre poco meno su Whatsapp, 18,6 ore al mese. Un ammontare di tempo abbastanza stabile negli anni se non per l'eccezione di Instagram: su cui si passano circa 11,6 ore di tempo al mese e cresciuto del 10% nell'ultimo anno; e per TikTok che può contare su una crescita in tempo di permanenza del 48% nell'ultimo anno.

Facebook rimane però il social media più usato al mondo, ormai sempre più in transizione verso una piattaforma a 360°, si pensi, infatti, al futuro Metaverso, segue YouTube e poi nuovamente i brand Meta: Instagram e WhatsApp.

Ai fini della trattazione orientata ai temi del marketing e alla possibilità di tali social di creare valore per utenti e aziende, nella fattispecie in analisi: le banche, si procederà con indagare l'impatto in termini di advertising audience lato utente e poi ad alcuni approfondimenti e riflessioni lato aziende.

1.2.2 Impatto dell'Advertising dei Social Media

In termini di impatto dei diversi contenuti pubblicitari dei Social Media delineiamo preliminarmente il profilo demografico degli utenti dei Social Media. La fascia di popolazione che più frequenta i Social Media, in rapporto al totale degli utenti attivi su essi, è quella dai 20 ai 29 anni. Rispettivamente abbiamo il 18,1% degli uomini ed il 14,1% delle donne, segue poi la fascia di coloro che hanno un'età compresa tra i 30 ed i 39 anni, con il 12,1% di uomini e il 10,1% delle donne. La fascia che va dai 40 ai 49 anni vede il 6% delle donne e il 7,5% degli uomini, la fascia potenzialmente figlia di quest'ultima coorte, quella che va dai 13 ai 19 anni di età, similmente troviamo che il 6% delle ragazze accede a social media e il 7,1% dei ragazzi. I social risultano molto meno diffusi nelle fasce più grandi del campione, il 4,9% sia delle donne che degli uomini di chi ha un'età tra 50 e 59 anni, mentre solo il 4% di chi ha superato i 60 anni frequenta tali canali, rispettivamente il 4,4% per le donne ed il 4% degli uomini. A parte l'area africana, con percentuali bassissime di users, Oceania con il 66% di user e l'area Sud asiatica con il 34% di user, il resto delle aree geografiche conta su un accesso superiore al 70%.

La presente analisi delinea che ad usare i social media è un utente giovane o adulto appartenente in gran parte ai Paesi avanzati e con poche differenze in termini di genere.

Approfondiamo ora l'uso dei Social Media a finalità di marketing.

I social network vengono usati per cercare informazioni su brand ed aziende dal 43,5% della popolazione che ha tra 16 e 64 anni, in Italia il dato si attesta sotto la media ed è pari al 31%. Il campione vede soprattutto i giovanissimi informarsi, il 49,8% di chi ha tra 13 e 19 anni, il 46,95% di chi ha tra 20 e 29 anni, mentre il 42,9% di chi ha tra 30 e 39 anni e solamente il 36,1% di chi ha un'età compresa tra 40 e 49 anni ed il 28,4% di chi ha più di 50 anni.

Oltre ai profili di amici e familiari, seguiti al 45% sull'intero, i profili più seguiti sono quelli di influencer e legati all'intrattenimento, una media del 28,7% (elaborazioni svolte sui singoli profili). Le compagnie di informazione e giornalisti, sul totale sono i meno seguiti, il 17,5%. A livello di aziende, i brand da cui un utente acquista vengono seguiti in misura del 23%, mentre i profili di brand e aziende che gli utenti stanno considerando per acquisti futuri ammonta al 21,5%.

In termini di advertising audience, ossia il pubblico potenziale che si può raggiungere con attività sponsorizzate su Facebook è pari al 26,7% della popolazione globale, pari a 2,1 bilioni di profili, e del 34,7% della popolazione con più di 13 anni per una reach³ media elegibile a livello globale del 34,1%, il dato italiano in termini di reach è pari al 53%. Si accede soprattutto tramite mobile, il 98,5%, il 16,8% della popolazione accede a Facebook sia dal computer sia dal cellulare, mentre è l'81,8% la percentuale di coloro che accede esclusivamente da mobile.

Le fasce di audience più numerose sono quella dell'età tra 25-34 anni, 31%, e quella dai 18 ai 24 anni, il 22,6%.

YouTube in termini di reach sull'intera popolazione è pari al 32,4% sugli utenti totali. Su internet si riesce ad arrivare al 51,8%, per un reach rate su una popolazione over 18 del 37,7%. Per YouTube le fasce di popolazione più presenti sono le medesime di Facebook (fascia 18-24 anni il 22,2% e il 16,5% la fascia 25-34 anni) con un incremento degli utenti over 18 (14,5%). Instagram invece riesce a raggiungere molta meno popolazione il 18,7% ed il 29,9% di utenti internet, per una reach media a

³ Per reach o copertura si intende il numero di individui esposti almeno una volta ad una campagna- glossario marketing.it - consultato il 20 ottobre 2022

livello globale del 23,9%. Twitter conta una reach in termini di popolazione del 5,5% e una reach sull'intera utenza internet dell'8,8%, per una reach media elegibile del 7,1%, non sono disponibili i dati per le diverse fasce d'età. LinkedIn invece riesce a raggiungere il 10,2% della popolazione e il 16,3% di chi naviga su Internet, la reach media è però più alta di tali ultimi dati e pari al 14,6%, in termini di distribuzione è preponderante la fascia d'età 25-34 anni, il 59,1%, seguita dalla fascia 18-24 anni, 21,4%, e 35-54, 17,7% (Tab. 2).

Social Media	Reach in termini di popolazione globale	Reach in termini di utenti internet	Reach media elegibile sul totale della popolazione	Engagement medio verso i post in confronto al totale delle pagine
Facebook	26,7%	34,7%	34,1%	0,07%
YouTube	32,4%	51,8%	Non disponibile	Non disponibile
Instagram	18,7%	29,9%	23,9%	1,94%
Twitter	5,5%	8,8%	7,1%	Non disponibile
Linkedin	10,2%	16,3%	14,6%	Non disponibile

Tab. 2 Reach diversi canali social anno 2021

Tutti i social media sono accomunati da un engagement⁴ nel complesso basso, purtroppo i dati sono disponibili unicamente per la galassia Meta.

1.2.3 Aziende e Social Media

Secondo il report la percentuale di utenti con un'età tra i 16-64 anni che si impegna nell'acquisto di prodotti o servizi online è pari al 58,4%, tramite mobile la percentuale media sul totale degli utenti internet è pari al 30,6%. Le principali leve verso l'acquisto sono la consegna gratuita, coupon e discount e le recensioni di altri consumatori, meno importanti, seppur sempre tra le prime cinque leve, vi sono la facilità di riconsegnare il prodotto e la consegna entro il giorno successivo. A valori la spesa totale annua in prodotti è pari a 3,85 trilioni di dollari, la media dei ricavi annui per utente è pari a circa 1.017 dollari. A dominare le spese è sempre il settore dell'elettronica seguito dal settore del fashion e dell'arredo, mentre sul fronte dei servizi è il settore turistico e il suo indotto. I motori di ricerca sono ancora i principali canali con cui si scoprono i brand online, ma dopo la pubblicità televisiva ed il consiglio tra pari, i social media sono la quarta fonte principale.

In termini di interazione dopo andare direttamente sul sito della compagnia ed il guardare un video fatto da un brand, è proprio il seguire un brand sui social media l'attività più frequente.

Una persona su otto tende a condividere i contenuti realizzati dai brand sui propri canali. Di fronte a tali dati bisogna presentare anche l'altra faccia della medaglia, il mercato del digital advertising vale 465 bilioni di dollari e in questi il settore dei social media conta un tasso di spesa annua di 154 bilioni di dollari e una crescita del 17,4% pertanto un mercato importante anche a livello di business.

1.3 Banche e Social Media in Accademia: una revisione della letteratura

Una banca ha a disposizione differenti e molteplici canali e touchpoint. Difatti, ha canali propri come: filiali, forza di vendita, riviste, sito, chatbot, app, contact center; canali pagati come: comunicazioni stampa, radiotelevisive o tramite sponsorizzazioni online; canali earned quali buone recensioni, passaparola; shared media: quali i social media è necessario attuare una selezione. Adottare un approccio omnicomprendivo di ogni canale, seppur ideale, sconta il fatto di non essere sempre concretamente percorribile. Attuare una selezione appare una soluzione obbligata. ABI- Associazione

⁴ L'engagement in questo caso viene misurato in termini di interazioni con i contenuti pubblicati dai brand rispetto al totale delle pagine.

Bancaria Italiana evidenzia quanto il digitale sta modificando la relazione banca – cliente, tra essi i social media assumono rilevante framing di indagine poiché non sono sia mancate critiche in merito al loro valore per una banca sia hanno determinato nuove modalità e contenuti di comunicazione tra banche e utenza, prima ancora che applicazioni e piattaforme sono stati essi a guidare la trasformazione e l’incontro digitale con i diversi stakeholders. Il report ABI 2021 evidenzia quanto recentemente si sta sviluppando uno sviluppo crescente di tali canali per i diversi processi di acquisto. L’intercanalità passa attraverso la costruzione di una relazione ed i social media sono meglio di altri touch points adatti nel costruirla e rafforzarla. Il rapporto tra social media e sistema bancario è controverso e c’è uno scollamento tra il settore bancario, quello istituzionale ed il settore accademico. Il primo guidato da logiche diverse ha spesso visto in maniera controversa l’adozione dei social media, il settore istituzionale ha invece adottato una lente più neutra e di osservazione (ABI e KPMG, 2016), mentre il settore accademico si è dedicato in maniera molto meno rilevante al fenomeno, ciò tanto nel settore bancario quanto sul più generale settore finanziario (Filip et al., 2017, Kozłowski e Kuchciak, 2021, Tang et al., 2016). Approfondiamo come a livello di marketing e di comunicazione il rapporto tra banche e social media è stato indagato nella letteratura accademica presentando una revisione della letteratura frutto di una più ampia revisione in corso di pubblicazione. Il presente lavoro è stato condotto dalla volontà di rispondere alla domanda di ricerca di: *quali gap e quali temi evidenti e latenti che potrebbero essere fonte di ricerche future?* Questi hanno animato gli sviluppi successivi di questo lavoro rinvenibile nei capitoli seguenti.

1.3.1 La metodologia

Lo scopo che ha guidato la revisione della letteratura è stato quello di colmare innanzitutto una revisione sistematica sull’argomento e di inquadrare meglio come il rapporto di marketing e comunicazione tra social media e banche venga indagato accademicamente. Una literature review consente di aumentare la conoscenza su uno specifico argomento secondo “principi di trasparenza, chiarezza, attenzione, uguaglianza, accessibilità” (Petticrew and Roberts, 2006) avvalendosi anche di un’analisi e sintesi tra materiali (Thorpe et al., 2005). Jesson et al. (2011) definiscono quanto una revisione della letteratura consente inoltre di riflettere su teorie ed ipotesi su un campo specifico. Tranfield et al. (2003) individuano alcuni passi fondamentali che devono essere seguiti nel condurre un’analisi della letteratura. Il primo passo è la definizione dei criteri di selezione dei contributi. Il primo criterio scelto è stato uno di esclusione (Dada, 2018, Vrontis e Christofi, 2021), si è optato per escludere fin dagli inizi la comunicazione delle Banche Centrali. Tali comunicazioni per quanto interessanti (Blinder et al., 2008) influenzerebbero nella volontà di adottare una visione della banca quale impresa creativa di valore. Ulteriore criterio di selezione è stata la delimitazione temporale. I social media hanno iniziato a diffondersi a partire dei primi anni del duemila, LinkedIn nasce nel 2003 ma è la nascita di Facebook nel 2004 a segnare un punto di non ritorno verso il mondo digitale, sulla base si è deciso di iniziare l’analisi a partire dal 2004 fino a gennaio 2022.

Nel condurre la review ci si è avvalsi di una piattaforma di ricerca EBSCO Research poiché permette di avere accesso a molti più paper accademici rispetto a Scopus e Web of Science così come di raccogliere con un’unica ricerca presenti spesso in maniera separata sui software citati. Si è deciso volontariamente di escludere il portale Google Scholar che spesso rimane troppo caotico. Si è proceduto poi ad inserire le keyword di ricerca principali legate al fenomeno. Le prime parole chiave selezionate sono state: «social network AND bank» per il quale si è raggiunto un numero totale di 5.743 articoli di cui solo 3.014 articoli accademici, altra stringa è stata «social media AND bank», per un valore finale di 5.859 risultati di cui 1.630 di sole pubblicazioni accademiche. L’elevato numero di contributi, molti dei quali solo parzialmente in linea con la ricerca ed il topic principale, ha portato alla necessità di inserire nuovi criteri di selezione. In particolare, sono stati indagati solo

paper in lingua inglese e sono state inserite stringhe di parole chiave più complesse selezionate sulla base dell'intento di ricerca. Per la scelta delle parole chiave è stato preso come riferimento il primo paper e apripista del tema: Stone (2009) che si è focalizzato sul web 2.0 ed i social network. Si è proceduto poi con il rimuovere eventuali duplicati. Da una prima lettura d'insieme si è deciso di escludere i contributi dedicati al rapporto tra imprese e banche, ciò ha portato ad un risultato finale di 169 pubblicazioni eleggibili per una lettura completa (Leonidou et al., 2020). Sono stati letti titoli e degli abstract è stata un'ulteriore occasione per eliminare contributi solo marginalmente adatti all'indagine (Tranfield et al., 2003) sono stati esclusi così gli elaborati focalizzati a comprendere le dinamiche del rapporto tra banca, dipendenti, social media e tutti i campi della comunicazione interna; contributi interessanti per analisi future, che, tuttavia, di nuovo avrebbero allontanato dal rispondere alla domanda di ricerca presentata e dall'obiettivo più orientato a comprendere le logiche di marketing lato user che al focus su risorse umane ed organizzativo. Sulla base della scrematura così operata sono stati selezionati 107 pubblicazioni accademiche distribuite su 83 Journal, con una elevatissima frammentazione del tema. La maggior parte dei Journal rimane confinata ad un solo articolo, sono l'International Journal of Bank Marketing (9) ed il Journal of Digital banking (7), due Journal per cui il tema è trattato con costanza negli ultimi anni, il Journal of Retailing and Consumer Service (5) e il Journal of Financial Services Marketing (4) che possono contare le pubblicazioni maggiori. Si deve precisare un primo elemento fondamentale il settore bancario considerato il ruolo svolto in termini anche di gestione Paese è indissolubilmente legate alle vicende delle Nazioni, e come abbiamo sperimentato negli ultimi anni in grado di influenzarne alcune dinamiche. Sulla base di tale manifesta valutazione la comunicazione ed il marketing delle banche rimangono legate alle direttive, normative e leggi che regolano il settore ed il suo funzionamento. Molti studi appaiono pertanto su riviste di specifiche nazioni e limitati per replicabilità proprio dalle condizioni di essi. Alcune eccezioni si trovano negli studi di Angelini et al. 2017, Bohlin et al., 2018, Bonson et al., 2011, Miranda et al. 2013, Wang e McCarthy, 2020, ma la maggior parte delle analisi rimangono legate al Paese di appartenenza del ricercatore (ad es. Abid et al. 2019, Al Serhan e Rahrouh, 2020, Maresova, 2016, Nitescu, 2015, Parusheva, 2017, Thaker et al., 2020). In termini di adozione e come evidenziato rispetto ad un certo sospetto delle banche la prima adozione dei social network da parte delle banche sconta un certo ritardo che si rispecchia nella letteratura accademica, come menzionato il primo studio è quello di Stone (2009) segue lo studio di Bonson e Flores (2011) e Farshid et al. (2011). Molti studi si limitano ad un confronto sull'uso del web 2.0 rispetto alla comunicazione analogica, Bonson e Flores evidenziano uno scenario immaturo di integrazione e fruizione.

L'andamento delle pubblicazioni ci consente di poter affermare che anche per le imprese bancarie è presente una prima fase di "introduzione" della tecnologia e una seconda fase, in cui siamo oggi, di "adozione" ascrivibile a partire dal 2014, la rappresentazione in basso presenta deduttivamente tale tema. Il diffondersi dei social media implica che il «*“wait and see” approach to social media is no longer valid, since doing nothing constitutes an even greater risk*» (Angelini et al., 2017, p. 7) e che gli istituti nella loro adozione dei social media li considerano *“customer intimacy tool and as an extremely sophisticated social sensor”* (Balnaves, 2012, p. 141). Approfondiamo ora quelli che sono i risultati emersi. Essi verranno presentati in termini di metodologia più impiegata per le diverse indagini, per social media "preferito" dagli accademici e infine per i due foci della trattazione: la banca e il consumatore.

1.3.2 Gli approcci metodologici più indagati

L'analisi dei diversi articoli scientifici manifesta come le metodologie si conformino all'analisi su esposta, metodi esplorativi e qualitativi nella prima fase di introduzione e metodi più descrittivi e quantitativi nella seconda fase con approcci anche più ricercati.

Il mondo dei social media è in costante cambiamento (Mostiller, 2018) e le metodologie risentono di tali trasformazioni così come confinante è spesso la struttura del social media.

I metodi qualitativi sono ad oggi i più adottati (44 paper) i quantitativi sono però in aumento (40 paper). Nella prima fase si ha una maggioranza di studi qualitativi troviamo molte review, rassegne teoriche e paper concettuali ovvero 19 articoli: 12 review – rassegne teoriche e 7 analisi concettuali - esplorative. Segue poi l'analisi del contenuto dei post e delle comunicazioni bancarie o del sentiment e le interazioni dei diversi utenti: 11 studi. Si ritrova il case study in 6 articoli, evidenziando in modo approfondito la prospettiva delle banche selezionate e il modo in cui esse utilizzano i social media. Le interviste in profondità si dedicano a intervistare sia clienti sia manager bancari, 5 studi totali. Il text mining e il metodo Delphi (Pousttchi, 2015) sono impiegati rispettivamente in un articolo ciascuno. Nella seconda fase, così definita di “adozione dei social media”, si hanno più studi quantitativi condotti su campioni composti dai clienti bancari, si contano 14 studi che usano il metodo della survey. Seguono per frequenza le applicazioni di modelli più complessi come quello dei minimi quadrati, e dei modelli di equazioni strutturali, per un numero di 14 studi volti a comprendere le interazioni tra brand, reputazione, fiducia, su rispettivamente disponibilità a pagare, passaparola e fedeltà. Per misurare la soddisfazione troviamo l'applicazione del SERVQUAL – Service Quality, il focus sulla qualità si ritrova anche in Redda e Jhalukpreya, (2018), i quali convalidano una scala per lo studio e il monitoraggio della qualità del servizio di internet. Più applicata è l'analisi di regressione con 9 studi. Altre metodologie impiegate sono: la cluster analysis, l'analisi delle reti o il framework teorico per comprendere l'adozione di una nuova tecnologia come l'UTAUT – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology in Mohd Thas Thaker, (2020). Tra le metodologie impiegate si usano anche metodologie più articolate: Shakeel et al., (2020), Tang et al., (2016) sfruttano le metriche messe a disposizione dai social media per tracciarne una fotografia esaustiva mentre Miranda et al., (2013) sviluppa il FAI - Facebook Assesment Index applicato anche da Malhotra e Singh, (2014). Il FAI analizza tre dimensioni uniche: popolarità, interazioni e contenuto. Contrariamente all'arbitrarietà nelle metriche utilizzate e nell'indice creato, il FAI è stato utilizzato solo su Facebook, sarebbe interessante testare la metodologia su altri social media e settori (Miranda et al., 2013). Tra i metodi alternativi troviamo la Chernoff Faces (Farshid et al., 2011). Diffusa è anche l'adozione di mixed methods, 17 studi sull'intero campione, che combinano le analisi qualitative come focus group o interviste faccia a faccia con indagini volte a testare la dimensione individuata, frequentemente applicando regressioni o il SEM. Nella tabella successiva (Tab. 3), presentiamo quanto esposto.

Frequenza delle metodologie adottate nei paper analizzati			
Qualitativa = 44	Quantitativa = 40	Metodi alternativi o nuovi = 6	<i>Mixed methods</i> = 17
<i>Review</i> della letteratura 12	Sondaggi 14	FAI 2	Approccio qualitativo (interviste o focus group) + Approccio quantitativo (regressioni) 17
Analisi del contenuto 11	SEM 15	Sentiment Analysis 2	
Esplorative 7	Analisi di regressione e correlazione 9	Chernoff Faces 1	
Interviste in profondità 5	Cluster Analisi 1	<i>Scale Development</i> 1	
Studio di caso 6	Analisi delle reti 1		
Metodo Delphi 1			

Text Mining	1		
-------------	---	--	--

Tab. 3: Analisi complessiva metodologie adottate in accademia

Poco presenti gli studi longitudinali che si concentrano su ripetizioni a due tempi o trovano estensione temporale monitorando per sei mesi o due anni il fenomeno (Atmaca e Shoors, 2020, Dootson et al., 2016, Filip et al., 2017, Reshetnikova, et al. 2019, Tang et al., 2016). Le metodologie applicate per lo studio dei social media dovranno essere in grado di cogliere le modifiche che interverranno su tali canali nel tempo, si pensi a quanto sono cambiati i social media e la sua utenza, ad esempio in Tang et al., 2016, per valutare il ranking di una pagina si usava un ranking di cinque stelle e vi era la possibilità di diventare fan del brand (Angelini et al., 2017) oggi entrambi sono stati eliminati. Nello studio dedicato al singolo istituto come impresa si adottano approcci qualitativi mentre nello studio del cliente si prediligono indagini quantitative o mixed. I campioni risultano aggregati a livello di consumatori in base a criteri sociodemografici, sulla base di dimensioni legate alla tecnologia o al marketing. Le banche sono indagate ponendo attenzione alla tipologia e alla classificazione, variabili che, come avremo modo di leggere, possono influenzarne l'adozione in particolare nella prima fase di introduzione. Sull'efficacia della strategia della banca sui social i risultati restano limitati, sebbene questa dimensione appaia essere più rilevante delle altre. Approfondiamo ora qual è il social media più studiato dagli accademici.

1.3.3 I social media preferiti

Da questa review emerge che alcuni social sono più studiati. Nuovamente è la diffusione di tali canali che segna l'interesse dei ricercatori. Nella prima fase si sconta anche il vincolo che si è poteva condurre solo indagini esplorative e sul tema in generale. Con la diffusione dei profili si ampliano le indagini dedicati ad uno o più social network, 68 studi su 107. Facebook è il social media più studiato, compare su 37 studi e nel tempo da semplice canale di comunicazione (Singh et al. 2020) diventa un servizio bancario, assolvendo a molte attività tipiche del customer service. Facebook è il social più studiato anche per la sua immensa e rapida diffusione rispetto ai suoi tempi. Si ravvisano studi in: Serbia, Italia, paesi islamici e africani come il Sub Sahara, la Nigeria, o Asia come l'India, in sostanza una copertura globale dalla Malesia fino al Regno Unito, dall'Australia a Singapore, ciò rende Facebook importante sia per il singolo istituto sia per i ricercatori. Secondo social media preferito è Twitter, questo si è mantenuto fisso nella struttura e nell'user experience, tale continuità ha il vantaggio di poter garantire la replicabilità degli studi e aver un maggior rigore in sede di valutazione. I contenuti sono in forma testuale adatti, perciò, per le analisi del contenuto (Murray et al., 2014, Shakeel et al. al., 2020) o analisi dei sentiment, ad esempio si è individuato come a sentiment più negativi verso la banca si associa una maggiore o minore attività tenuta online dalle banche, inoltre sul social è più indicata una comunicazione volta all'apprezzamento (Afolabi et al., 2017). YouTube è il terzo social media più studiato, appare in 10 studi, Instagram e LinkedIn sono studiati meno: Instagram è studiato in 4 pubblicazioni e LinkedIn in 5. Assente ancora adesso il recentissimo TikTok, social che supera anche il più vecchio Twitter in termini di utenti attivi (Hootsuite - Digital global report). La letteratura scientifica, però, non si concentra solo sui social media più diffusi, ma sono indagati social come Suomi 24, SlideShare o si studiano sistemi di messaggistica istantanea.

Per studiare Facebook si usa soventemente la metodologia del sondaggio sull'uso dei post e delle metriche (Mogaji et al., 2016, Štefko et al., 2014) così come delle diverse risposte ai post (Wang e McCarthy, 2020). La natura del social influenza anche le risposte dei suoi user, ad esempio, Facebook si rivela molto forte nell'influenzare il tasso di conversione nelle richieste di finanziamenti, mentre Twitter e LinkedIn hanno meno efficacia (Newman e Okwandu, 2019) Facebook ha un potere di influenza forte anche più dei blog, che hanno un'influenza significativa però ridotta.

Inoltre, la letteratura frequentemente si concentra nell'indagare più di un social insieme. Il binomio Facebook e Twitter è il principale la loro natura, testuale rispetto ad altri social media, permettendo una maggiore comparazione dei risultati (Dehghani et al., 2012, Tsitsi Chikandiwa et al., 2013). Per YouTube è stata indagata anche la comunicazione non verbale di video promozionali e informativi, analisi da cui emerge come la maggior parte di tali contenuti usa rappresentazioni stereotipate (Lewinski, 2015). L'uso di LinkedIn non è ampio, un simile risultato potrebbe dipendere anche dalla selezione dei contributi per questa letteratura che ha escluso il punto di vista del dipendente di banca o di altri stakeholders. Indagati sono, infine, altri strumenti digitali quali: siti, i blog e le applicazioni mobili, manca, però, un'indagine su di una loro integrazione omnichannel (Reshtenikova et al., 2019, Sunnika et al., 2011). La metodologia e la natura dei social, perciò, influenzano in parte la conduzione delle ricerche. Consapevoli di questo analizziamo in dettaglio qual è l'interesse accademico verso lo studio di social media e banche focalizzandoci proprio su quest'ultimo termine.

1.3.4 L'indagine a livello di impresa bancaria

Dall'analisi dei risultati emerge come a motivare le indagini sono soprattutto le sfide che negli ultimi decenni hanno spinto le banche a cambiare e ripensare loro stesse. Lo scenario di costante crisi contemporanea ha determinato profonde crisi reputazionali e di fiducia per il settore e per i suoi singoli componenti. Gli studi presenti non hanno una teoria guida di riferimento, quando presente la teoria più applicata è la lente della Service Dominant Logic (Vargo and Lusch, 2004). Le banche hanno compreso quanto sia necessario presenziare i canali social, non solo per la visibilità e la reputazione quanto per il potenziale di onboarding dei clienti (Gopalakrishnan et al., 2019), *"Banking leaders who fail to implement social media data-driven marketing strategies lose opportunities to increase customer market share through customer acquisition and retention, improved customer service, heightened brand awareness, customer cocreation, and relationship management"* (Wright, 2019, p. 4).

Essere sui social per le banche non è facile, numerose possono essere le criticità soprattutto a livello di brand (Angelini et al., 2017, Bonson and Flores, 2011, Bravo et al., 2011, Garanti e Kissi, 2019). La letteratura è anche unanime nel rilevare l'assenza di una reale strategia nell'adozione e uso di tali social media per azioni di marketing e comunicazione, Mabic et al. (2017) rilevano tale lacuna così come una mancanza nella continuità laddove si definiscono specifiche strategie. Kirakosyan e Dănăiață (2014) dimostrano il valore di alleati dei social networks sia nel monitorare sia nel raccogliere dati. Gli studiosi, inoltre, evidenziano la debolezza di aver sottovalutato il potenziale di sviluppo di questi canali così come la necessità di creare contenuti di valore e integrarli in una strategia omnicanale impostata seguendo un piano media dedicato. Come fu per i primi siti web, l'utilizzo dei social media da parte degli istituti bancari è cambiato: da pagine social di vetrina hanno aiutato banche e user verso una digitalizzazione che ci permettesse di arrivare all'uso piattaforme di *online banking*. I primi studi si sono concentrati molto su dimensioni e tipologia bancaria soprattutto nella prima fase di introduzione. Infatti, nella prima fase di "introduzione" degli studi ci si focalizza sulla dimensione della banca, approfondito è lo studio di Kozłowski e Kuchciak (2021) i quali, focalizzandosi sui temi della Corporate Social Responsibility - CSR individuano come le piccole banche ancora usano poco i social media rispetto alle realtà più grandi e commerciali. Le banche cooperative, avendo spesso strategie unificate tra loro, attente al territorio e ai bisogni sociali, trattano più frequentemente questi temi sui social media rispetto a banche piccole. Gli studiosi, infine, evidenziano la relazione significativa tra contenuti di CSR e un maggior ritorno sulle performance. Bonson e Flores (2011), invece, pongono l'attenzione alle differenze culturali esistenti tra aree geografiche diverse: Europa – Stati Uniti – Asia Pacifica. Gli autori, influenzati dalla crisi dei mutui subprime argomentano quanto un simile evento può influenzare la volontà di alcuni istituti di adottare i social network, evidenze che trovano conferma nello studio di Jiang et al. (2014), il gruppo adottando la teoria degli stakeholders si sofferma sul misurare come uno scenario di crisi influenza i

parametri tipici dei social media.

La letteratura evidenzia quanto banche più grandi adottano una comunicazione più mainstream, Zelenovic et al. (2018) riscontrano così che, nel caso di banche di dimensioni ridotte, le strategie di comunicazione diventano più di nicchia e si fa maggior leva sulla relazione. La loro ricerca conferma il vantaggio dei social media dal lato delle operations seppur non sottace le problematiche principali che si potrebbero ricondurre a tre macro-tipologie: problematiche strategiche, reputazionali e a livello di operazioni. Tali problematiche possono essere risolte monitorando e presenziando con attenzione i profili. Oltre le dimensioni: *«le piccole e medie banche che hanno deciso di abbracciare l'internet banking e il social banking sono in media più veloci rispetto ai loro competitor nella gestione dei clienti e riescono a proteggere in parte il loro potere di mercato»* (Filip et al., 2017, p. 21).

La tipologia bancaria è un'altra variabile che influenza l'uso di un profilo social con differenze tra banche online e no, banche di proprietà pubblica e banche private (Ozdora-Aksak e Atakan-Duman, 2015, Naeem M., 2019), mentre non sussistono molte differenze nelle comunicazioni se non per le banche retail (Durkin et al., 2015). Krzysztow et al. (2020) evidenziano le interazioni tra banche locali e commerciali e cooperative, sono quest'ultime quelle che più si influenzano a causa della diversa clientela servita. In aggiunta, in termini di adozione di Facebook la ricchezza della clientela servita ha un'influenza rilevante: canali social vengono adottati se si serve una clientela ricca o ci si posiziona in aree meno densamente popolate.

Nella seconda fase, ci si è concentrati più su come tradurre in valore tali canali e non lasciarli canali di customer service (Stone, 2009) ma aumentando il valore dal lato dell'user experience (Yadollahi et al., 2019).

In questa fase di adozione dei social media, ossia a partire dal 2014, emergono più definite le trasformazioni bancarie e di un passaggio da una banca transazionale a una banca relazionale (Nitescu, 2015, Chuckwuere e Nwanua Ohei, 2019) e focalizzata sul cliente (Broby, 2021) poiché proprio dalla relazione con quest'ultimo (Casper Ferm e Thaichon, 2021 a, Durkin et al., 2014, Kuchciak, 2013, Garczynski, 2013, Zelenovic et al. 2018) dipende la crescita di tali imprese (Bhaskar, 2004). Seetharaman et al. (2016) elenca sei elementi per le prossime generazioni bancarie:

- supporto e servizi istantanei per i consumatori;
- integrazione con i social media;
- aumentare la convenienza;
- rafforzare la sicurezza;
- dotarsi di strumenti di money management;
- avere interfacce innovative.

Questi saranno elementi fondamentali per le banche del futuro e ciò richiederà lo sviluppo di nuove professionalità come i virtual relationship manager. Broby (2021) suggerisce tre diverse strategie da seguire per stare sui social media. La banca che ricopre una posizione incumbent deve attuare una strategia difensiva, la banca sfidante deve adottare una strategia aggressiva e i nuovi entranti e le banche di nicchia devono far forza sul banking-as-service, infine, i social media che volessero dotarsi di strumenti di banking dovrebbero puntare a offrire servizi di pagamento e circolazione del credito (Broby, 2021). A livello di strategia la letteratura si occupa soprattutto di brand marketing con una costanza temporale delle ricerche. Ci si focalizza molto sul rapporto tra brand bancario e user (Bravo et al., 2012, Bolos et al., 2017, Farshid et al., 2011) e si manifesta che la relazione positiva a livello di fedeltà alla marca è influenzata dalla personalità del brand (Garanti e Kissi, 2019) nonché dalla familiarità verso il brand, tutti elementi che richiedono un investimento in brand management anche sui social media (Bravo et al.2012). A livello di *brand equity* gli studi però rimangono più cauti sul ruolo che riveste (Botnen, 2020; Hafez, 2021). Schlinke e Crain (2013) si focalizzano sul ruolo strategico che hanno i social media a livello di reputazione e relazioni pubbliche. Angelini et al. (2017) si concentrano sulle vanity metrics e la difficoltà di creare engagement rispetto ad altri settori, sono il più critico dopo il settore delle commodities e dell'elettronica. Il brand viene ammirato di più

così come aumenta l'intenzione di acquisto se sono attuate pratiche di CSR (Gupta et al., 2021). L'attenzione verso la CSR è aumentata a causa dell'attuazione dei principi ESG - Environment, Society, Governance, dal settore imprenditoriale. Le pratiche di CSR aumentano la fidelizzazione attraverso la mediazione del passaparola (Wei et al., 2021). Ridotte e poco approfondite sono le indagini del ruolo dei social sul lato dei costi e dei risultati, ad esempio dati su campagne di marketing e dati sulla durata di esse hanno un diverso impatto sul cliente (Pavlovic et al. .2014). A tal livello una spiegazione alla scarsità di studi è sia nel difficile e ostacolato accesso ai dati sia dalla priorità accordata al capire il loro reale utilizzo e influenza rispetto ad altre domande di ricerca riguardanti costi e risultati. Di conseguenza: *le banche per cosa utilizzano i social media?*

Una prima funzione è informare e comunicare. Tali canali si sono dimostrati importanti per la gestione della reputazione (Angelini *et al.*, 2017, Dineva e Breitsohl, 2017, Mitic, 2012). In Bonson e Flores (2011) è chiaro quanto questi canali sono importanti per diffondere contenuti corporate, soprattutto bilanci e altri report. Gli studiosi fanno presente che i contenuti dei siti devono essere usati in maniera unidirezionale e volti ad approfondire quanto comunicato da altri canali mentre i social media possono essere usati in maniera reattiva. Railiene (2015) evidenzia come la e-transparency delle banche è agli inizi ma ha già uno stadio di adozione medio e più elevato rispetto ad altre imprese, ciò in conseguenza degli obblighi normativi imposti alle banche. Il servizio di informare è un elemento chiave per aumentare la financial literacy dei clienti, in particolare Paramonovs et al., (2015) evidenziano che la financial literacy di un individuo aumenta in primis grazie ai canali digitali delle banche commerciali e in secundis grazie alle istituzioni pubbliche.

La reputazione è un concetto dinamico secondo Rantanen et al. (2019), i ricercatori classificano i contenuti postati secondo criteri di: innovatività, estetica, qualità, affidabilità, responsabilità e successo, dallo studio però emerge come tali dimensioni non sono pertinenti per studiare in maniera comprensiva la reputazione che sui social media può essere influenzata da improvvise reazioni a particolari commenti e notizie. Si rileva che sono fondamentali due attività quella a livello di creazione di contenuti: si deve privilegiare la qualità rispetto alla quantità; e la gestione credibile e autentica del brand. I social media manager devono, dunque, dotarsi di strumenti interni e di terze parti. La banca deve così comunicare in: *«an integrated view of content design and highlight the importance of adjusting the content strategy to suit the utilitarian nature of banking services and engage high-involvement customers»*. (Wang e McCarty, 2020, p.3).

A rispondere però alla nostra domanda sono Bohlin et al. (2019) la loro rimane la più completa e semplice classificazione del come vengono usati i social media dalle banche. Sono nove le dimensioni:

1. attività di marketing;
2. educazione e consulenza finanziaria;
3. supporto informativo;
4. servizio clienti;
5. uso commerciale;
6. coinvolgimento del cliente;
7. reclutamento online;
8. monitoraggio e analisi della concorrenza e dei clienti;
9. altri servizi (notizie, aggiornamento, condivisione di informazioni).

A sintetizzare tutto è Gandolfo (2019) per cui i contenuti da pubblicare si dividono in sole tre tipologie principali: commerciale, promozionale e relazionale.

A seconda del social media e della strategia bancaria una dimensione sarà di volta in volta più importante di un'altra. Stefko et al. (2014) si focalizzano più sull'aspetto dei contenuti pubblicati, oltre ad evidenziare una ridotta frequenza di pubblicazione, si usa accompagnare il testo con

un'immagine ed evidenziano una relazione lineare tra numero di like ad un post e commenti e condivisioni, ma invitano a cautela ed approfondire con successive ricerche.

Ciò che emerge con consapevolezza è l'assenza di un reale valore monetario per la maggior parte delle attività social, ciò può non essere un problema se dimostrano di possedere un'utilità e di essere usati intelligentemente per la comunicazione del rischio (Mabic et al. 2017) o per difendere il vantaggio competitivo e la quota di mercato (Bohlin et al., 2018) e le wallet share degli user (Capgemini, 2022). Il vantaggio competitivo è influenzato dalla natura dei contenuti generati (Afolabi et al., 2017, Filip et al., 2017, Wright, 2019). Oltre alle diverse attività e al potenziale di ampliamento della quota di mercato e della sua difesa questi canali possono essere di ausilio alle banche nel conoscere e capire clienti e concorrenza (Chirica, 2012, Balnaves, 2012 Kirakosyan e Dănaiață, 2014), come ravvisato in Pouttshi et al. (2015, p. 16): *“The emergence of social media places high demand on the design of business processes. These have not only to be fast and transparent but also creative (“cool”) to allow for a differentiation in the market”*. Le attività delle banche sui social si possono poi distinguere in base alla maggior o minore attività, da una grande attività a una generale passività (Afolabi et al. 2017).

A livello di contenuto, i commenti emozionali si legano a maggiori profitti per i brand e ne aumentano la fedeltà (Tang et al., 2016) e la disponibilità a pagare un prezzo più elevato per i servizi bancari (Torres et al., 2018). Mainardes et al., (2017) applicando il modello DART – Dialogo, Accesso, Rischio, Trasparenza scoprono che accesso, trasparenza e gestione del rischio sono significativi nel processo di co-creazione. Secondo Pena – Garcia et al. (2021) la co-creazione è il risultato di tre costrutti: il connettersi, la creatività e il conoscere/imparare, tutti e tre influenzano la co-creazione la quale, e trova conferma nello studio, influenza la customer experience. Il loro studio è di particolare rilevanza poiché evidenziano la scarsa interazione degli user con i profili bancari e la preferenza che siano le banche a postare. Gli user sembrerebbe prediligano seguire passivamente tali canali, simile evidenza ha alimentato numerosi studi sull'engagement degli utenti; tuttavia, essi si sono spesso focalizzati sui già clienti piuttosto che su altri.

Si apre ora una breve parentesi per indagare l'impatto del Covid -19 sulla letteratura accademica. Dagli studi condotti si segnala un interesse nullo.

Impiegando le keyword generiche su EBSCO: «*social network AND bank AND Covid-19*» non si sono trovati risultati se non uno studio dedicato però alla Banca Centrale, (Voloc, 2021). Cercando con le keyword «*Covid-19 AND bank AND social media*» il sistema ha restituito un solo studio: la ricerca di Naeem e Ozuem (2021). Gli studiosi usando la teoria della prassi sociale di Reckwitz (2002) e la teoria dell'appropriazione tecnologica così come sviluppata da Gibson (1979) studiano il comportamento delle persone verso tecnologia ed il settore bancario - finanziario evidenziando quanto la pandemia ha facilitato l'adozione di comportamenti cashless (p.9), aumentato l'uso dell'online banking e reso più routinario l'uso dei canali digitali (Mosteanu et al., 2020) inoltre tali canali hanno permesso di garantire la sicurezza di clienti e dipendenti. In generale, il Covid-19 ha reso evidenti e non più procrastinabili le difficoltà che incontrano i clienti, soprattutto le persone più anziane (Rajaobelina et al., 2020). Tutto ciò ha permesso di migliorare l'user experience, sviluppare nuove applicazioni e una comunicazione migliore e più tempestiva (Naeem e Ozuem, 2021).

Abbandonando un momento il focus dell'indagine si evidenzia che la letteratura durante la pandemia è stata attratta da tre temi principali: i rischi finanziari legati alla pandemia; l'accelerazione digitale del sistema bancario e finanziario e la difficile trasformazione dovuta alla Finanza Decentralizzata - DEFI (Yavin e Reardon, 2021). Ricerche certamente di valore, però non coincidenti con il comprendere come accademicamente si studiano le banche ed il loro rapporto con i social media e l'eventuale gap teorico e pratico da colmare.

Riprendendo ora la trattazione andremo ad indagare l'interesse accademico verso banche – social media – utenti.

1.3.5 L'indagine a livello di user e consumatore

A livello accademico il primo criterio di indagine è stato sulle variabili demografiche, con particolare attenzione all'età (Seetharaman, 2016; Parashar et al. 2018; Parusheva, 2018 e 2019, Abras e Guilherme, 2020 Purwanto et al., 2020). Interessante è il legame tra giovani e istituti bancari, come evidenziato anche in precedenza i giovani sono più presenti e attivi sui social (Rapporto Hootsuite, 2022), eppure le minori disponibilità economiche che possiedono ne riducono la profittabilità per le banche, soprattutto al pari di clienti più anziani o dalla disponibilità economica più stabile (Abras e Guilherme, 2020). I giovani prediligono questi canali nella ricerca di informazione, nonostante ciò, affidarsi al parere di un esperto rimane il canale preferito rispetto alle fasce più mature. Se alcuni hanno spesso parlato di un rapporto critico con i social media, non ci si trova d'accordo con tale affermazione, bensì si conviene con quanto rilevato in Parusheva (2018) che si fa solo un uso diverso di questi strumenti e anche a causa delle necessità differenti tra le fasce generazionali, più si è giovani più si è alla ricerca di consigli più le fonti tradizionali sono preferite rispetto ai canali social (Abras e Guilherme, 2020) così come confermato da Huang et al. (2018). I giovani usano i social media bancari per rimanere aggiornati e la fascia over 30 per cercare eventi e competizioni (Durkin et al., 2015).

Gli studi accademici si interessano molto al livello di presa decisioni e del ruolo rivestito dai social media su esse. Khan et al. (2020) individuano quanto elementi come user experience e design influenzano la presa di decisioni e la sottoscrizione di prodotti finanziari. Nella percezione di utilità dei social media e nella presa di decisioni finanziarie hanno un impatto la coorte generazionale (con la generazione -gen. X che ne percepisce maggiore utilità, e la gen. Y e gen. Z la minore), il numero di familiari a carico (con chi ha un soggetto a carico e quattro soggetti a carico che percepisce più utili tali canali rispetto a chi ha zero o due e tre soggetti a carico) e il tipo di laurea posseduta (laureati in economia o ingegneria ne trovano il minor valore, al contrario chi ha una laurea a livello sociale o in professioni medico sanitarie ne trova maggiore utilità). Esercita un'influenza anche l'esperienza e la longevità della relazione con il canale bancario (Behera et al., 2020). In Huang (2018) risulta che i social media e la pubblicità sono tra i canali cui si ricorre meno nella presa delle decisioni.

Rilevante è lo studio di Vejcka (2017) da cui si ricava che il social media marketing ha un livello di influenza minore al confronto di altre attività di marketing, dalle sue evidenze rimangono più importanti leve come il prezzo, le raccomandazioni di altri clienti e le caratteristiche del prodotto, mentre il livello tecnologico aumenta la predisposizione verso le forme di comunicazione e promozione digitali.

Come scritto, la fiducia è un tema di importanza strategica per una banca e ciò si evidenzia dai numerosi studi sul costruito. In particolare, Larsson e Viitaoja (2017) si focalizzano sulle 8C di Srinivasan (2002) in grado di influenzare la fedeltà, queste sono:

1. Customization;
2. Contact Interactivity;
3. Cultivation;
4. Care;
5. Community;
6. Choice;
7. Convenience;
8. Character (ossia che i canali hanno tratti caratteristici che gli danno unicità e personalità)

Queste dimensioni sono in grado di influenzare la fedeltà e l'interesse all'acquisto addirittura riducendo l'importanza data alla convenienza economica. In termini di fiducia, la trasparenza e una buona gestione del cliente sono percepiti più importanti rispetto alla privacy e alla disponibilità dimostrata online.

La privacy insieme alla sicurezza si dimostrano, invece, le variabili più rilevanti sulla qualità ugualmente nello studio di Redda e Jhalukpreya (2018) e in Gavaza et al. (2019). Gli ultimi citati si focalizzano anche sulla relazione che hanno: la presenza dei social media, l'efficienza, la completezza delle informazioni presentate. Oltre alla privacy, le più importanti leve per la qualità sono la completezza, l'accessibilità e da ultimo l'efficienza dei canali, sebbene essa sia più difficile da percepire sui canali social. A livello di intenzione di acquisto fondamentale è lo studio di Shrestha (2020) indagando customer awareness, engagement, fiducia e percezione del servizio trova che la variabile più significativa è il prodotto/servizio, successive sono l'engagement e la brand awareness, ultima la fiducia.

Thaker et al. (2020) si focalizzano sull'indagare l'impatto che rilevanza percepita, interattività, capacità di informare e motivazioni edoniche rivestono sull'intenzione d'acquisto, una puntualizzazione necessaria: in Malesia dove lo studio è condotto è concessa la vendita di prodotti tramite social media a differenza di altre nazioni come ad esempio in Italia.

Gli autori identificano che l'interattività e le motivazioni edoniche sono le meno influenti e che l'utilità, la rilevanza del prodotto e la capacità di informare le più significative. Dunque, una dimensione utilitaria. Sebbene il gruppo di pari degli utenti ricopra ancora un ruolo di primo piano nel guidare la scelta e la fiducia verso l'istituto bancario, ancor più in situazioni di crisi, si è riscontrato come i social media hanno un impatto significativo sulla fedeltà al brand (Atmaca e Shoors, 2020). Sulla base della teoria dello scambio sociale Casper Ferm e Tchiachon (2021a) portano alla luce che se i clienti percepiscono il seguire un profilo bancario come un elemento positivo simile benevolenza si rispecchia sulla fiducia, la lealtà verso il brand, come anche individuato da Mousouraki (2019), e sulla coerenza e onestà, elementi imprescindibili di ogni profilo e validi nel rafforzare la fiducia dei clienti. Altro ruolo strategico è svolto dalle community per la percezione di qualità e nell'evitare che essi non si sentano "persi e non riconosciuti". Dallo studio di Durkin et al. (2014) ne risulta che i social media possono influenzare la relazione con gli imprenditori su tre elementi: contesto, contenuto, competenza, sebbene però le comunicazioni a faccia a faccia risultano migliori. Reshetnikova et al. (2019) attraverso un confronto tra banche multicanale e banche tradizionali evidenziano il vantaggio delle prime nel cogliere in maniera più veloce le lamentele e le nuove esigenze dei clienti. Gli autori consigliano di distinguere tra canali della banca (filiale e sportello, ATM, POS, sito, call center) e canali dei consumatori (cellulare, tablet, personal computer, wearable) tale distinzione è utile in termini di valutazioni dedicate alla convenienza sia in termini di efficacia e gestione sia di manutenzione di alcuni canali; in ultimo sono utili per garantire una soddisfacente esperienza del cliente in base alla sua tipologia: conservatori (coloro dai 60 anni in su), VIP (chi ha reddito alto e variegate competenze bancarie) e giovani, i più legati ai canali social. Sull'importanza di avere un assetto multicanale è anche l'indagine basata su mixed methods di Sunnika et al. (2011), le loro assunzioni, confermate con lo studio condotto, dimostrano che a seconda del prodotto/servizio offerto cambia l'attenzione alle diverse modalità di diffusione del contenuto pubblicitario. I messaggi promozionali e l'e-mail marketing rimangono i migliori, mentre banner e simili possono essere usati quali trigger per sollecitare l'acquisto. Diversamente influente in termini di comportamento del consumatore è anche la diversa tipologia di social media, lo studio condotto da Newman e Okwandu (2019) sulle richieste di finanziamenti mostra Facebook come il più potente nel tradurre in comportamenti reali la presa di decisione e anche più dei blog, mentre Twitter e LinkedIn hanno meno efficacia. Nella gestione dei canali social le banche impiegano solitamente tre strategie: banche hanno solo introdotto questi canali, banche che li usano e banche integranti, ovvero che li usano in maniera sinergica con altri strumenti (Klaus e Nguyen, 2013). Sulla base degli studi analizzati ne emerge che la comunicazione e il marketing degli istituti finanziari deve essere informativa, utile e di vantaggio. Come scritto i social media permettono di educare il consumatore agli argomenti e le procedure finanziarie e bancarie (Hascher, 2016, Durkin et al., 2015) però possono essere anche utili per

aumentare le competenze tecnologiche (Cao et al., 2020). Nonostante ciò, aumentano al contempo i rischi a cui il consumatore deve prestare attenzione (Florendo e Estelami, 2019).

Garczynski (2013) individuando i cinque diversi tipi di attività per cui i social media possono essere utili (acquisizione clienti, branding, relazione nella costruzione del brand, mantenimento del cliente e gestione della reputazione) dimostra che questi canali sono validissimi nel costruire e mantenere le relazioni e ciò a differenza di canali come siti e blog. Chat, forum e altri canali diretti, invece, assolvono la funzione di comunicare, risolvere problemi o dibattere. Il vantaggio dei social media è, in aggiunta, nel fornire offerte più specializzate e personalizzate (Murray et al. 2014) trovando nuovi, inediti metodi per interconnettersi con la clientela (Kirakosyan e Dănăiață, 2014).

L'engagement è una delle variabili più critiche, è importante creare engagement per la fedeltà al marchio e rafforzare la posizione finanziaria dell'istituto (Ahmed, 2019), ma per le banche non è affatto facile (Mabic et al., 2017). Le pratiche di co-creazione rimangono limitate a commentare richiedendo assistenza più che a raccomandare (Milic, 2020). Mentre Guillory et al. (2016) si soffermano sul ruolo che rivestono le recensioni online sulla banca. I ricercatori si soffermano sul valutarne l'utilità per gli altri clienti individuando che un ruolo rilevante è svolto dall'emittente del messaggio: se un cliente comune o un esperto, e dal sentiment del messaggio, se positivo o negativo. Se una banca ottiene molte recensioni da non esperti esse sono percepite come più utili rispetto a poche recensioni ma derivanti da esperti, le recensioni di questi ultimi sono più utili se hanno contenuto negativo. Naeem (2019) conferma come i contenuti creati o condivisi dagli utenti possono aumentare il coinvolgimento degli altri utenti a costi inferiori e in minor tempo. Alla creazione dell'engagement è importante che segua un'intenzione a seguire e interagire con la banca. Mishra (2020) determina che l'engagement dipende da cinque dimensioni: intrattenimento, interazione, comunicazioni attuali o in trend, personalizzazione e passaparola. L'engagement influenzando la soddisfazione ne aumenta impegno verso il brand e il coinvolgimento. Nel far leva su questi due costrutti ci si sta dirigendo verso i temi del relationship marketing e della customer experience. tali dimensioni (Gandolfo, 2019; Yadollahi et al., 2019; Sayila et al., 2019, Wongsansukcharoen, 2022). Sebbene appartenente alla prima fase di sviluppo delle ricerche sul rapporto comunicativo e di marketing sui social media delle banche, Kuchciak (2013) evidenzia quanto è importante creare sui social media e le altre piattaforme sociali una relazione multicanale. Simile relazione aumenta la reach e diversifica e rinsalda il rapporto con il brand, l'autore però mette all'erta sulla natura ampia, dinamica e confusa dei social media e che, se le iniziative non sono ben impostate, sprecano tempo e risorse preziose. Chukwuere e Ohei (2019) impostano un framework per una banca as you go che però rimane solo teorico. Il modello basato sul modello di accettazione della tecnologia inserisce però dimensioni legate a fattori individuali (cultura, ottimismo, sicurezza, fattori morali, competenze tecnologiche) e fattori slegati dall'individuo (innovatività, fattori estrinseci ed intrinseci, trend sociali) che dovrebbero essere tenuti in considerazione nella costruzione di canali e piattaforme social. Wongsansukcharoen (2022) teorizza che la qualità della relazione, il valore e la soddisfazione sono incrementati da: fiducia, comunicazione e investimenti delle banche. Le relazioni sono determinate da cinque elementi: empatia, reciprocità, valore condiviso, comunicazione, legame, fiducia. Insieme al relationship management è molto strategico anche il community relationship management determinato da: connettività, conversazione, creazione di contenuti e collaborazione. Entrambe le componenti influenzano l'engagement, di connesso la fedeltà e alimentano co-creazione (Casper Ferm e Thaichon, 2021, b) e azione (Stefko *et al.*, 2014).

Dall'analisi della letteratura il passaparola dei contenuti bancari sui social media è poco studiato nonostante possa influenzare il ritorno sugli asset (Tan et al. 2016). Come emerso in Goodrich e De Mooij (2014) una prima influenza sul costrutto potrebbe averla l'ambiente culturale: la tendenza all'individualismo o al collettivismo. Purwanto oltre a soffermarsi sul costrutto della fiducia, mediatore di fedeltà per la banca, e sulla rilevanza della corporate image influente tanto su fiducia e

fedeltà, scopre che il passaparola influenza la fiducia e la fedeltà, tale relazione trova conferma nel successivo studio di Wei et al. (2021). Lo studio di Yadollahi et al. (2019), adottando mixed methods, mette in luce diverse dimensioni che possono influenzare l'esperienza del cliente con la banca. Delle cinque dimensioni indagate (processo, interazione tra persone, comunicazione, tecnologia, ambiente) a noi ne interessano due: esperienza della comunicazione (pubblicità e canali di comunicazione), ed esperienza della tecnologia (soluzioni tecnologiche front end e back end). A livello di comunicazione i giusti canali sono una delle variabili più influenti sull'experience e suggeriscono di indagare anche altri costrutti quali la soddisfazione, la fedeltà e le performance.

1.4 Conclusioni e prospettive aperte per future ricerche

La presente revisione della letteratura, pur con le sue debolezze e limitazioni, dovute alle stringhe di indagine e ai criteri di selezione ed esclusione inizialmente presentati, ha permesso di dare un ordine alla letteratura presente ad oggi distinguendo una prima fase di introduzione, dal 2009 al 2014, e di adozione, dal 2015 ad oggi, dei social media dalle imprese bancarie e nello studio di essi. L'analisi della letteratura ha l'indubbio valore di evidenziare temi e future indagini di ricerche.

Dettagliatamente le presenteremo ripetendole secondo la ripartizione finora seguita.

A livello di metodologia si consiglia:

- di ampliare la numerosità campionaria
Ahmed, 2019, Al-Kandari et al., 2019, Angelini et al., 2017, Florendo e Estelami, 2019, Gavaza, 2019, Nitescu, 2015;
- procedere con studi su più nazioni o con analisi interculturali
Al-Kandari et al., 2015, Bohlin et al., 2018, Bravo et al., 2012, Cao et al., 2020, Florendo e Estelami, 2019, Klaus e Nguyen, 2013, Garanti and Kissi, 2019, Hafez, 2021, Seetharaman, 2016, Yasin et al., 2020, Yadollahi et al., 2019, Wongsansukcharoen, 2022;
- condurre analisi longitudinali
Bothchway et al., 2020, Laksamana, 2018, Mabic et al., 2017, Murray et al., 2014, Naeem e Ozuem, 2021, Sayla, 2019;
- estendere l'analisi ad altri servizi oltre il bancario
Klaus e Nguyen, 2013, Sayla, 2019, Singh et al., 2020, Tang et al., 2016, Torres et al., 2018, Yasin et al., 2020, Wang e McCarthy, 2020, Wright, 2019;
- variare o arricchire con altre metodologie di studio mutate da altri settori dei servizi o nell'utilizzare strumenti diversi sfruttando quelli forniti dai social media (Farshid et al., 2011, Stefko et al., 2014, Tang et al., 2016).

Dal lato dei social media i consigli di ricerca sono essenzialmente di:

- procedere con un confronto tra i social media meno indagati o all'analisi di nuovi social network (Bohlin et al., 2018, Garanti e Kissi, 2019, Kozlowski e Kuchciak, 2021);
- confrontarli all'interno del marketing mix (Durkin et al., 2014);
- indagare il ruolo che hanno nella customer experience (Pena Garcia et al., 2021, Reshtenikova et al., 2019, Sunnika et al., 2011, Yadollahi et al., 2019, Wongsansukcharoen, 2022).

Focus sull'impresa bancaria:

- come integrare le diverse innovazioni tecnologiche (Nitescu, 2015);

- la loro influenza sugli indici economici e finanziari (Klaus e Nguyen, 2013, Mogaji et al., 2016, Ozdora-Aksak e Atakan-Duman, 2015, Parusheva, 2019);
- a livello di brand (Farshid et al., 2011, Mogaji et al., 2016, Rantanen et al., 2019, Wei et al., 2021)
- il ruolo dei social media per le banche durante le crisi finanziarie (Dineva e Breitsohl, 2017) o in concomitanza di altri eventi economico - sociali rilevanti (Angelini et al., 2017, Pavlovic et al., 2014, Shakeel et al., 2020)

Focus su consumatore e user:

- approfondire l'influenza di alcune variabili sociodemografiche (Mogaji et al., 2016, Seetharaman 2016.);
- le reazioni ai contenuti condivisi (Gandolfo, 2019, Yasin et al., 2020, Wang e McCarthy, 2020);
- la personalizzazione e la relazione (Sunnika et al., 2011);
- sul customer journey del cliente, la sua esperienza e il ruolo delle community online (Garanti e Kissi, 2019).

Ulteriori limitazioni da menzionare quali spunti per ulteriori indagini consistono nell'aver escluso la comunicazione svolta dai professionisti e dagli impiegati del settore bancario, temi che possono aprire interessanti indagini: dai datori di lavoro, agli influencer e gli altri stakeholders (Bravo et al. 2012, Huang et al., 2018, Durkin et al., 2015, Nitescu, 2015). L'assenza di studi sui profili dei no follower delle banche, quali valori li guidino (Garanti and Kissi, 2019, Yasin et al., 2020) così come i pochi studi sulle communities (Mostiller, 2018, Yasin et al., 2020) sicuramente sono temi che meritano maggiori approfondimenti considerando anche la loro rilevanza futura.

La limitazione principale che sconta l'intero lavoro, anche nel prosieguo delle indagini, consiste nel focus sui social media, future ricerche dovranno ampliare l'indagine ai molteplici e differenti touchpoints di una banca.

La possibile acquisizione di Twitter da Elon Musk, la transizione dei micromondi di Zuckerberg verso il nuovo pianeta Meta e il diverso uso e popolamento di tali canali dalla sua utenza confermano che la seconda fase di adozione dei social media è quasi giunta a conclusione.

I social sono affermati a livello globale, ci sono più account che persone sulla terra e Facebook ha perso utenti giornalieri negli ultimi mesi del 2021. Tali canali sono ormai in una fase di maturità dove anche per loro il cambiamento è inevitabile. Una banca, come d'altronde ogni altra impresa, ha bisogno di cambiare, innovare e di fronte alle possibilità aperte dalle nuove tecnologie, alle sfide della de-finanziarizzazione e dell'open banking deve riuscire in quella che è una delle sue più grandi sfide: comprendere come continuare a mantenere e costruire valore.

Convinti che quest'ultima sia la più grande sfida attuale per gli istituti bancari una più ampia riflessione sul concetto di valore costituisce l'ineludibile base di partenza per comprendere come poi esso possa essere creato, diffuso e catturato. Nel prosieguo della presente ricerca si procederà così con l'indagare nel secondo capitolo il concetto dei valori aziendali degli istituti bancari e come sono comunicati, per poi, nel terzo capitolo, valutare la rilevanza della loro comunicazione al mercato focalizzandosi sui consumatori individuali.

CAPITOLO II

Banche e comunicazione del valore

2.1 Il capitale intellettuale

Il capitale tangibile e il capitale intangibile costituiscono entrambi due dimensioni importanti per un'impresa.

Negli ultimi decenni in particolare il capitale intellettuale è diventato sempre più strategico. Se nel 1978 gli asset intangibili costituivano solo il 5% di un'impresa, oggi essi sono pari al 78%. Il valore creato dalle imprese è oggi in gran parte intangibile, dal 50% al 90% deriva da elementi intellettuali e solo il restante da prodotti e materie d'uso (Guthrie and Yongvanich, 2004). Se tale situazione rimarrà anche in futuro sarà un punto critico: le risorse energetiche e i cambiamenti ambientali potrebbero modificare la situazione attuale. Ciò vale meno per le imprese bancarie, che quali imprese del settore dei servizi, sono caratterizzate da un elevato contenuto di intangibilità e dalla strategicità del capitale intellettuale. Gli asset intangibili sono definiti come attività finanziarie prive di consistenza fisica detenute per essere usate per la produzione o fornitura di beni o servizi o per attività amministrative (Epstein e Mirza, 2005). Nel tempo sono stati elaborati diversi modelli per misurare "l'intangibilità"; tuttavia, non c'è una maggiore adozione di un modello rispetto ad un altro poiché tali modelli rimangono o troppo qualitativi o generali o con obiettivi ambigui (Kaufmann and Schneider, 2004).

Il capitale intellettuale si distingue in diverse tipologie: umano, strutturale, relazionale e di innovazione (Roos et al., 1998). Secondo molti autori queste diverse tipologie si articolano in diverse categorie, per il presente studio ci soffermeremo sulla categoria dedicata ai fattori interni e all'identità aziendale, due dimensioni che più concertano ed implicano la definizione di valori di guida nella conduzione dell'impresa i primi, nella rappresentazione dell'azienda, nel come vuole apparire i secondi. Secondo il metodo della balance scored card l'impresa può essere analizzata su quattro prospettive: finanziaria, processi interni, conoscenza, consumatore. Nucleo centrale che orienta ognuna delle prospettive sono la missione, la visione e, appunto, i valori che orientano la strategia di un'impresa. Tutto dipende dal nucleo centrale dell'impresa.

Sangeeta e Chaudhary (2016) evidenziano che una delle più grandi sfide per l'industria bancaria è quella di rendere tangibile l'esperienza intangibile di una banca.

Forse più di molte altre imprese, nonostante le banche maneggiano ciò che forse consideriamo più tangibile di ogni cosa, i soldi, carta e moneta, in realtà sono custodi di ciò che più di intangibile tiene legati gran parte dei sistemi che ci circondano: la fiducia.

2.2 Un valore non ha sempre lo stesso valore

Cos'è il valore? Apparirà lapalissiano, ma esso varia nel tempo e a seconda della disciplina con cui lo si indaga.

Sebbene una rassegna sul valore siamo convinti dovrebbe prendere avvio dalla filosofia, da Aristotele e muoversi verso il terreno dell'etica e di ciò che è morale, Kant fino ad Adam Smith, soffermiamoci attualmente sulle definizioni più rilevanti date al "valore" prendendo come riferimento il lavoro di Kraatz et al. (2020).

Sono state così selezionate le definizioni che più delle altre sono comprensive di ciò che ad oggi viene inteso un "valore" (Tab. 4).

Autore	Definizione
--------	-------------

Kluckhohn (1951)	Il valore è una concezione, implicita o esplicita, distintiva di una caratteristica individuale o di un gruppo sociale, del desiderabile che influenza la selezione di modelli, significati e il fine di un'azione.
Rokeach (1973)	Una perdurevole convinzione che uno specifico modo di condotta o stato finale dell'esistenza è personalmente o socialmente preferibile ad un opposto modo di condotta o stato finale.
Selznik (1992)	I valori non sono né cognitivi né emotivi, sono variabilmente sia l'uno che l'altro così come un mix di entrambi. I valori non sono intesi in senso generale come un oggetto di interesse ma piuttosto denotano qualcosa in cui in una data organizzazione si dà come un fine stesso.
Schwartz (1994)	Desiderabile, trans-situazionale, obiettivo, variabile di importanza che serve quale principio guida nella vita di una persona o altra entità sociale.
Hitlin (2003)	I valori sono concezioni negoziate dalle emozioni di ciò che è desiderabile.

Tab. 4: Definizione di valori

Queste sono solo alcune delle definizioni e torneremo in maniera più approfondita sul concetto di valore nel prossimo capitolo per analizzarlo a livello individuale. Ciò su cui ora è fondamentale riflettere è quanto nel management e nel marketing è di inconfutabile rilevanza tale concetto.

Innanzitutto, è necessaria una prima doverosa distinzione tra: valori e principi che guidano un'impresa e principi, valori che orientano l'agire del singolo. Seppur simili nella loro essenza diversi possono essere gli esiti e cercare una congiunzione tra gli uni, gli aziendali, e gli altri, gli individuali, non è semplice. Nelle prossime pagine si orienterà il focus sui valori aziendali, con un'ottica più manageriale, per poi nel prossimo capitolo indagare a livello di sfera del singolo, con un'ottica più legata al consumatore e ciò al fine di cogliere se esiste un gap tra le due dimensioni comunicate dal settore bancario.

2.3 Valori aziendali e impatto sulla vita organizzativa

I valori di un'azienda possono essere intesi come i valori principali o condivisi di un'organizzazione che stabiliscono la filosofia e il modo di comprendere le attività di un'azienda (Gahmberg, 1983) si riferiscono ai principi che conducono un'organizzazione o alla cultura di questa (Agle e Cadewell, 1999). Tali valori influenzano ciò che un'azienda o un business considera come la “*cosa giusta*” da fare (Biong et al. 2010). Numerosi sono gli studi sui corporate values così come i contesti in cui sono stati indagati: dalla loro influenza sul comportamento organizzativo (Agle e Cadewell, 1999) alla loro capacità di aumentare l'impegno organizzativo e l'intesa tra azienda e dipendente (Valentine et al., 2002) fino a quanto essi influenzano le strategie di business (Dolan et al., 2006) e il decision making (Boynton, 2006), questi valori diventano ancor più fondamentali perché sono connotati da principi etici in grado di diffondere anche un modo di pensare e condurre l'azienda in maniera etica e di ridurre i rischi di eventi negativi (Tsoutsoura, 2004). In altri studi si è indagato quanto i valori del singolo, manager o imprenditore, possono influenzare, se non addirittura plasmare parzialmente, i valori aziendali (Forte, 2004, Hemingway, 2004). Inoltre, come individuato in Cambra - Fierro et al. (2007) i valori di un'azienda sono influenzati dal proprietario o da chi è al potere in azienda e questi valori influenzano gli impiegati non solo sul posto di lavoro, ma anche all'in fuori di esso.

Gli studiosi riconfermano un'idea di impresa quale agente morale che con i suoi valori, il suo credo, oltrepassa, in molti casi, i confini del contesto commerciale creando esternalità in grado di influenzare il consumatore e altri stakeholders. I valori contribuiscono alla costruzione di un marketing-mix coerente e adatto al profilo che un'azienda vuole assumere o le permettono di presenziare specifiche nicchie di mercato che sono più attente o con cui c'è una consonanza su tali valori. Kuratko e

Audretsch (2009) definiscono l'importanza che ha creare un simile sistema valoriale e l'attività di un imprenditore nel prendere decisioni valoriali, queste ultime scelte sono in grado di creare una visione e supportare la crescita dell'impresa stessa. I valori aziendali, infatti, possono a diverso modo contribuire alle performance di un'azienda (Donker et al., 2008), ma quando questi valori risultano vuoti ecco che si palesa un risvolto non positivo e possono determinare pesanti ripercussioni: atteggiamento cinico e demotivato dei dipendenti, minare la credibilità aziendale e ultimo, ma non meno importante, alienare il consumatore.

2.3.1 Valori aziendali e settore bancario

Nell'impresa bancaria il concetto di valore è stato spesso studiato in riferimento al brand. Per Sangeeta e Chaudhary (2016) il valore del brand ha un'influenza positiva sulla performance di mercato delle banche perché le consente di avere una migliore posizione competitiva. Allo stesso tempo però ha un'influenza negativa sulla performance contabile delle banche perché la spesa per il brand riduce le entrate che influenzeranno ulteriormente l'andamento contabile.

A differenza di altri studi simili, come in Pinar et al., (2016) dove si sono concentrati nel cercare l'esistenza di un gap tra comunicazione desiderata dai managers e quella realmente percepita da dipendenti e poi da clienti, vogliamo comprendere se esista un gap o una non coerenza a livello dei contenuti pubblicati sui social media rispetto ai valori guida, così come promulgati sui websites, delle banche. Rispetto a intervistare manager e dipendenti, che hanno personali opinioni, e, come scritto, valori individuali nonché sono sempre a rischio turnover, l'analizzare i contenuti prodotti dalle banche ha il pregio che generalmente questi sono soggetti a più processi di controllo prima di essere pubblicati, tendono a seguire linee guida e formati imposti tanto dal social media specifico di pubblicazione quanto dall'azienda stessa.

Lo scenario di crisi contemporanea vissuto dal settore finanziario ha portato Ehrenhard and Fiorito (2018) ad indagare la relazione tra i valori di una banca e il suo essere a diverso modo coinvolta in scandali con più o meno grandi ripercussioni sul business. Gli studiosi fanno riferimento ai valori cui un'azienda bancaria aspira e che guidano la loro creazione di valore. I ricercatori focalizzandosi sulle venticinque più grandi banche europee hanno indagato i valori che ognuna di esse riferisce di seguire. L'approccio unico consiste nell'indagare i valori e il loro rapporto con gli scandali bancari, se isolati o sistematici. Gli autori hanno individuato una relazione positiva tra valori e tipologia di scandalo: le banche a maggiore inclusività sociale non sono mai risultate coinvolte in scandali.

Il contributo ha il merito di aver raggruppato i diversi valori bancari secondo i diversi stakeholders: collaboratori e imprese associate (integrità, professionalismo, giustizia), i clienti (centralità del cliente, mettere i clienti al primo posto, impegno verso i clienti), gli investitori (performance sostenibile, eccellenza), autorità ed enti governativi (disciplina, trasparenza, responsività, onestà) i dipendenti (ambiente di lavoro positivo, spirito di squadra, migliore banca per i dipendenti) ed infine le comunità e altri enti associazionisti e politici (presenza locale, migliore banca per le comunità, responsabilità, fiducia).

L'integrità è il valore più comunicato tra tutte le banche seppure esista una differenza determinata dalle dimensioni bancarie: le banche più grandi sono meno trasparenti nelle loro pratiche, ma anche più centrate sul cliente a differenza di banche di minori dimensioni. Ciononostante, i valori promossi dalle banche non le mettono al riparo dalle pratiche non etiche dei loro dipendenti.

In conclusione, Ehrenhard and Fiorito (2018) sottolineano come studi futuri potrebbero ampliare la dimensione campionaria a banche di dimensioni minori o ad altri settori e indagare il rapporto tra diverse categorie di valori e le performance di un'azienda.

Ad oggi, l'adozione e la comunicazione sui social media da parte delle banche risulta una dimensione critica. Si dibatte sull'utilità e il vantaggio, economico e non solo, di presenziare questi strumenti, il ridotto numero dei follower risulta un elemento problematico e motiva a comprendere come aumentare la base di user che seguono e renderli più attivi nella promozione delle comunicazioni degli istituti. A livello teorico manca tanto una classificazione dei valori delle banche quanto analisi che valutino la coerenza in termini comunicativi tra valori aziendali e valori, poi, realmente comunicati su questi canali. Promuovere un'indagine delle comunicazioni di ogni canale in uso dalle banche seppure fattibile, realisticamente appare poco percorribile, la necessità di confinare e scegliere un'unica dimensione rimane una necessità per condurre un lavoro completo ed esaustivo. Tra i numerosi canali di comunicazione impiegati dalle banche la scelta verso i social media è apparsa la più naturale: sono tra i canali più problematici come ravvisato dalla letteratura accademica e come evidenziato dalla letteratura grigia, sono i canali dove le comunicazioni sono più frequenti e pertanto con più contenuti e dove più è possibile disegnare meglio un "profilo comunicativo" di una banca, si tratta di canali shared, posseduti sì dall'impresa, però anche sottoposti a commenti e reazioni degli utenti presenti, dove le comunicazioni sono pubbliche e soggette a risposte spesso istantanee.

Di conseguenza, partendo in parte da tali indicazioni e su quanto precedentemente esposto, la trattazione proseguirà con una prima riassuntiva analisi delle dinamiche del settore bancario italiano. Si procederà, poi, con il riportare quanto precedentemente indagato sullo stato dell'arte del contesto bancario italiano e in termini di adozione dei social media dalle banche italiane nei prossimi sottoparagrafi. Infine, verranno presentati i risultati attinenti i valori più ricercati e quali sono i valori aziendali principali arrivando a costruire una loro mappatura seguendo la tipologia di Sheth et al. (1991) nel quarto paragrafo del presente capitolo. Nel quinto paragrafo si procederà ad indagare quanto i valori aziendali riescano ad essere comunicati sui profili social delle banche procedendo con uno studio di caso di quattro realtà bancarie italiane.

2.3.2 Lo scenario bancario italiano contemporaneo: il campionamento

Il focus sullo studio dei canali digitali rimane focalizzato al mercato italiano e le ragioni alla base di questa scelta sono state molteplici e di cui, forse, alla luce di quanto finora scritto in parte si possono dedurre.

La prima motivazione è legata alla normativa, in ogni nazione le banche devono rispettare specifiche leggi e direttive che ne regolano e confinano le comunicazioni, così è per l'Italia e l'Europa.

La seconda è dovuta alle peculiari caratteristiche dell'ecosistema bancario, difficile da campionare e ancor di più all'habitat italiano, polimorfico e in mutamento, con specie in cattività e con il rischio di essere ridotte da specie di altre nazioni pronte a fagocitarle.

Gli istituti bancari sono realtà complesse con molteplici "diritti e doveri" verso i propri stakeholder. Ad esempio, gli stessi criteri per la classificazione di banche a rilevanza sistemica, così come definito dall'EBA – European Bank Authority, prende a riferimento non solo criteri dimensionali, ma anche la rilevanza per l'economia della nazione, la complessità e non da ultimo la loro l'interconnessione con il sistema finanziario. A luglio 2021, il 35° aggiornamento della Banca d'Italia, ha modificato le disposizioni di vigilanza europea⁵, aggiornamento che ha introdotto nuovi criteri dimensionali legati all'attivo bancario degli ultimi 4 anni, modificando i criteri appunto già riformati nel 2018. Sono così stati innalzati da 3,5 miliardi a 5 miliardi di euro la soglia di attivo utile per la definizione di banca di "minori dimensioni o complessità operativa". Ulteriori elementi di novità sono legati alla dimensione dei prestiti e all'introduzione di una quota di rappresentanza minima di genere del 33% negli organi di amministrazione. Ultimo, ma non meno importante, si richiede l'adozione alla funzione deputata

⁵ 5° Aggiornamento della Circolare 285 del 17 dicembre 2013 «Disposizioni di Vigilanza per le banche»

al controllo di supervisione strategica di regole di condotta professionale dotandosi appunto di un codice etico o strumenti analoghi. Definito tale contesto unico che rende assolutamente interessante, così come complesso, studiare il nostro sistema bancario si è dovuto comunque sia rispondere ad un'esigenza di campionamento. Purtroppo, Banca d'Italia non rende accessibile un campionamento per dimensioni e articolato per singola banca. ABI - Associazione Bancaria Italiana riporta dati generali e solo in termini di classificazione per categorie: mancano informazioni di dettaglio. Al 31/12/2020 sul territorio italiano sono presenti 124 banche in forma di SPA, 82 Filiali di banche estere, 21 banche Popolari e 248 banche di Credito Cooperativo. Mancando informazioni esaustive in merito alla dimensione e di fronte alla necessità di dotarsi però di unità d'analisi da indagare si è scelto per una selezione del campione il "Focus sul sistema bancario italiano" realizzato da Mediobanca e sono stati presi a riferimento i dati del 2019. Dal report sono state escluse le banche estere poiché il focus è sulle banche italiane.

L'indagine Mediobanca ha il pregio di classificare le banche in ordine decrescente per totale di attività, criterio usato per classificare le banche anche in Ehrenhard and Fiorito (2018). Le diverse realtà bancarie italiane sono classificate anche in base alla categoria bancaria cui appartiene il singolo istituto, a questo valore si aggiunge la possibilità di reiterare e aggiornare agevolmente l'indagine nel tempo poiché il report è pubblicato, almeno ad oggi, annualmente. Lo studio Mediobanca è stato raffinato, eliminando o raggruppando alcune banche, ciò a causa di fusioni avvenute tra diversi istituti durante questa stessa ricerca, fusioni che hanno comportato l'impossibilità di analizzare siti e canali social, un esempio evidente è per UBI Banca, recentemente fusasi con IntesaSanPaolo, lo stesso sito di UBI rimanda a quello della banca incorporante e tale prassi avviene per molti altri istituti, mentre i social dell'istituto sono stati oscurati. In conseguenza di ciò, agli istituti presenti nella ricerca di Mediobanca sono stati poi aggiunti i recenti istituti neonati: Aidexa e Gruber, e infine si è aggiunta Banca Carige, non presente nell'indagine Mediobanca poiché nel 2019 non aveva attivo, ma per rilevanza economica e poiché recentemente ha accentrato sotto di sé Banca del Monte di Lucca e Banca Cesare Ponti non poteva essere tralasciata. Il campione analizzato risulta così composto di 343 istituti bancari partendo da IntesaSanPaolo con un totale attivo di 560.429.000 milioni di euro fino a Banca del GranSasso d'Italia con un attivo di 52.449 milioni di euro al 2019, istituto che presto si fonderà nel Banco Marchigiano. In termini di classificazione per la tipologia bancaria Mediobanca distingue tra banche popolari - POP, cooperative - COOP, banche con prevalente raccolta a breve termine - BREVE, banche di credito mobiliare o di investimento - MOB, banche di gestione titoli e patrimoni - GEST. Il campione finale risulta così composto: 5 banche MOB, 17 banche GEST, 25 POP, 56 BREVE e 240 COOP, le più numerose.

2.3.3 L'adozione dei social media dalle banche italiane

Per quanto prescinda dal focus principale di questo studio prima di procedere con l'analisi dei valori si presenterà ora una sintesi dell'adozione e diffusione dei social media bancari. Conoscere quali sono i social media più impiegati dalle banche del nostro Paese è fondamentale per contestualizzare l'indagine, definire i termini di azione e perché, come esposto nel primo capitolo, la tipologia di social media può influenzare contenuti e metodologie di indagine. Inoltre, i social media quali canali principali per la co-creazione e di più facile accesso alle comunicazioni bancarie consentono di comprendere se quanto promosso viene poi concretamente comunicato.

Per le banche considerate nel campione si è così indagata la presenza o meno dei seguenti canali social: Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube. Per i profili non aggiornati da più di tre anni si è considerato il canale come non attivo, ossia si è considerata come un'assenza del profilo poiché ciò è stato considerato primariamente come una volontà di non voler comunicare, informare e

mettersi in relazione attraverso tale canale. In realtà tale lasso di tempo è elevato, considerando la natura reattiva e dinamica dei social media, eppure considerato che le banche non comunicano molto su tali canali un simile orizzonte temporale è verosimile per presumere il profilo come abbandonato. Come sempre sono possibili eccezioni dettate anche da fattori accidentali, lo dimostra quanto accaduto alla BCC di Staranzano e Villesse: il suo canale YouTube attivo dal 2013 non aveva mai pubblicato alcun contenuto, da luglio 2020 ha, invece, iniziato a pubblicare e con una buona frequenza, eventuale fattore scatenante potrebbe essere imputato allo scoppio della pandemia da Covid-19 e le chiusure imposte agli uffici bancari.

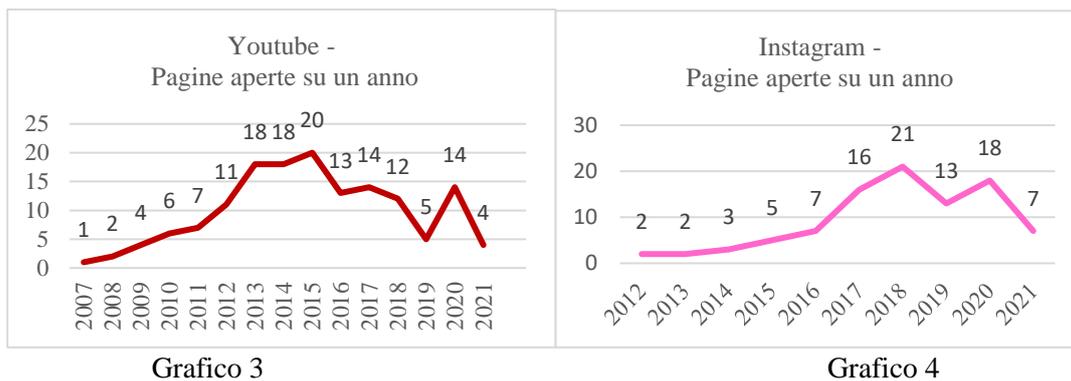
Da ultimo, alcuni istituti, come scritto, a causa di recenti fusioni più che avere un proprio canale social rimandano a quello della banca incorporante. In generale tale rimando al canale di un altro istituto è stato conteggiato separatamente, considerandolo non come un'assenza, ma come un'assenza parziale. Tali istituti sono o erano presenti sui social media, tuttavia, a causa dei riassetto che ne stanno modificando l'intera identità e struttura aziendale hanno modificato la loro presenza e una volta avvenuta l'incorporazione rimandano alle banche incorporanti o ai gruppi cui sono legate, ad esempio per le Casse del gruppo Raiffeisen, 39 banche cooperative dell'Alto Adige o molte del gruppo Credito Centrale. Per i dettagli e le percentuali esatte delle indagini si rimanda a Nevi (2021) in estrema sintesi Facebook, LinkedIn e Youtube, che è il primo canale social aperto da una banca (Banca Sella nel novembre 2007). Per YouTube cercando i profili sui social media, oltre che valutare l'eventuale riferimento on site della presenza del profilo, molti istituti pure se non presenti inseriscono un annuncio di solo testo con un link che rimanda al sito web; scelta strategica a livello di marketing perché pur non volendo comunicare o sottostare alle logiche dello specifico social è possibile intercettare la domanda potenziale rimandandola su altri canali, dove si è più "forti", ad oggi il sito web dell'istituto. Meno usati sono Twitter ed Instagram. Entrambi i social media spesso presentano per singolo istituto più di un canale. Inizialmente Twitter è stato usato molto in termini di comunicazione interna, ci sono diversi canali dedicati esclusivamente ai dipendenti, e per la gestione dei clienti. Instagram conta invece su una presenza più differenziata, le banche possiedono sia il loro profilo personale che in alcuni casi un profilo dedicato ad attività di sponsorship o di public relation o di supporto a iniziative, a titolo esemplificativo: Bper è presente con un proprio canale ufficiale ed uno dedicato alla sua Galleria d'Arte, Bnl con un canale ufficiale e uno dedicato agli Internazionali di Tennis, di cui è sponsor da anni. Quello che è di interesse notare, e che si ripropone anche nell'analisi di literature review presentata nel precedente capitolo, è che la frequenza di apertura delle pagine social da parte delle banche vede un incremento a partire dal 2014, dunque dopo una prima fase di osservazione è seguita la vera e propria adozione.

Riproponiamo qui alcuni grafici delle indagini condotte e che rappresentano quanto scritto (Grafici 1- 4)



Grafico 1

Grafico 2



Sottolineiamo come la pandemia da Covid- 19 ha avuto un medio impatto in termini di adozione dei social media da parte delle banche italiane, non ha influenzato molto l’apertura quanto l’arricchimento dell’offerta comunicativa. Molte banche hanno infatti deciso di avere più di un canale e nei contenuti pubblicati vi è stato un leggero incremento in termini di pubblicazioni, ma non elevato. Per LinkedIn non è stato possibile condurre tale analisi poiché non sono presenti dati sull’apertura del profilo. In termini di follower si ravvisa invece un’influenza tra dimensione dell’istituto bancario e seguito, così come in termini di likes. Una simile influenza sembra esistere anche a livello di tipologia bancaria, le banche cooperative sono molto presenti su Facebook, ma presenti su LinkedIn e YouTube, al contrario delle banche mobiliari più presenti su LinkedIn e YouTube e più restie all’uso di Facebook. Presentati questi dati sull’adozione focalizziamoci sul centro di questa indagine. Se esiste un gap in termini di valori che guidano l’agire di impresa e i valori poi fattivamente comunicati. Prima di rispondere scopriamo quelli che sono i valori aziendali che perseguono gli istituti bancari italiani.

2.4 I valori aziendali che guidano le banche italiane

I valori aziendali degli istituti bancari italiani sono stati individuati accedendo alle sezioni del sito dedicate ai valori o, quando tale sezione non era presente o disponibile, si è fatto riferimento ai codici etici delle banche.

Sono state prese in rassegna tutte le 343 banche del campione Mediobanca notando differenze importanti soprattutto in termini di valori comunicati dalle banche cooperative, queste infatti condividono una Carta dei Valori comune, firmata nel 1999, quindi per esse si possono riscontrare i medesimi valori sia sul sito che sui codici etici. I valori della Carta sono: Primato e centralità della persona, Impegno, Autonomia, Promozione della Partecipazione, Cooperazione, Utilità Servizio e Benefici, Promozione dello Sviluppo Locale, Formazione Permanente, Soci, Amministratori, Dipendenti, Giovani. Si nota un forte legame con i diversi stakeholders e ciò che distingue le cooperative rispetto alle altre tipologie bancarie è l’aver da sempre dimostrato un grande attaccamento e tutela del territorio. Simili valori son condivisi dalle banche popolari mentre le banche di gestione e mobiliari si muovono più su valori legati alla competenza e professionalità e all’attenzione verso il cliente. Quest’ultimo punto accomuna ogni banca. Come possiamo leggere, nella Tab.5 in basso, il valore più frequentemente perseguito è la fiducia, un valore che è fondamentale per ogni mercato, ma ancor più per quello dei servizi. Seguono poi i valori associabili o legati ad essa come: onestà, lealtà, correttezza. Terzo più frequente è il valore della persona, intesa nella sua accezione non solo di cliente e utilizzatore, ma anche di dipendente, collaboratore e potenziale interessato. Quarto valore che ha trovato attenzione crescente negli ultimi anni è quello relativo alla sostenibilità, a questi abbiamo unito per vicinanza semantica del termine il tema dello “sviluppo”, poiché questo comprende valutazioni legate alla qualità, perciò differente dalla “crescita”, che prende in considerazione solo

elementi più quantitativi. Settimi in termini di frequenza sono i valori legati al tema della professionalità. Siccome l'analisi ha focus sullo scenario bancario italiano, considerato l'elevato numero di banche cooperative attualmente attive sul territorio, abbiamo preferito lasciare questo stesso valore: "territorio" a sé. Il territorio è un elemento peculiare e potenzialmente di forza e debolezza degli istituti bancari italiani.

Condotta questa prima classificazione, su 115 valori individuati dall'analisi dei siti e dei codici etici si è arrivati ad un totale di 23 valori finali (in appendice 1), questi sono stati classificati ricorrendo alla tipologia di Sheth et al. (1991). La classificazione di Sheth et al. ha lo svantaggio di essere forse troppo concentrata sui valori ricercati sul mercato e molto riduttiva di alcuni valori, ne considera 5 al confronto della scala di Holbrook (1999) che ne individua otto. La tipologia di Sheth ha l'indubbio vantaggio di poter cogliere in maniera più ampia e omnicomprensiva alcune dimensioni e principi che guidano l'agire sui mercati, la scala infatti è stata sviluppata per comprendere quanto questi valori influenzano il comportamento del consumatore.

I valori in quanto principi guida hanno un fondo comune sia a livello aziendale sia a livello individuale: l'integrità nella sua essenza intende un agire secondo le regole e in misura morale, ciò vale per le aziende quanto per il singolo. Ugualmente un valore funzionale che si lega ad un'utilità pratica riguarda tanto l'azienda quanto l'individuo. D'altra parte, una simile tipologia legata al consumatore consente agevolmente di colmare il vuoto in termini di classificazioni valoriali delle imprese e di aprire il campo a future ricerche.

In aggiunta, si è scelta questa tipologia valoriale poiché a differenza di altre, eccessivamente riduttive (Babin et al. 1994, Lindeberg e Steg, 2007), o poco comprensive di valori generali come, ad esempio, quella di Mathwick et al. (2006), quest'ultima si adatta bene al settore bancario.

I valori della tipologia di Sheth et al. (1991) sono:

- valore funzionale
- valore emozionale
- valore sociale
- valore epistemico
- valore condizionale

Il valore condizionale è stato escluso da questa indagine, in quanto fa riferimento più ad un valore indefinito ed emergente in base a specifiche condizioni per lo più esterne.

Il valore funzionale fa riferimento a un valore pragmatico, determinato da caratteristiche fisiche, che ha una sua utilità, ad esempio consentendo di risparmiare tempo o aiutare a risolvere situazioni problematiche. Il valore emozionale fa riferimento a elementi legati alle emozioni o a stati emotivi positivi e di benessere. Il valore sociale fa riferimento al duplice elemento di distinguersi e quindi a sentimenti di prestigio ed elitarismo così come alla necessità di sentirsi parte di un gruppo. Il valore epistemico viene invece attribuito alla novità, la scoperta, la voglia di evasione.

Alla tipologia di Sheth et al. (1991) sono stati integrati due ulteriori valori: il monetario e l'etico.

Il valore monetario, legato al profitto e al vantaggio economico, si lega in maniera diretta alla dimensione bancaria e al più ampio settore dei servizi finanziari. Per valore monetario si è considerato ciò che riguarda non solo un beneficio economico relativo al guadagno quanto un valore in termini di risparmio e gestione economica. Ugualmente Sweeney e Soutar (2001) inseriscono il valore monetario come un valore funzionale al fianco di un valore funzionale legato, invece, alla performance e alla qualità. Considerato il campo di indagine afferente a un settore fortemente guidato dalla dimensione monetaria, il valore monetario è stato, così, considerato quale dimensione a sé.

Per il valore etico, valore che considerato interesse verso i temi ESG, di recente interesse per le banche come emerso in sede di conduzione della literature review, e di una sostenibilità olistica non poteva

essere tralasciato. Per esso si è presa quale riferimento la tipologia di Holbrook (1999) che considera l’etica come un valore legato alla virtù, la giustizia, l’agire morale.

Come possiamo leggere, dall’analisi condotta è quest’ultimo valore quello fondamentale per le banche, ciò in quanto per operare le banche devono dimostrare fiducia – onestà, così come integrità e indipendenza.

Considerato l’ancora grande presenza di banche cooperative e popolari sul territorio italiano, territorio a cui si radicano e da cui dipendono e a cui, di conseguenza, non possono non tributare attenzione, esso è stato considerato come valore sociale, una simile scelta è motivata sia dalla vicinanza che ha con l’attenzione verso gli stakeholder, l’ambiente generale dunque, ma anche come un’attenzione verso la relazione che si lega all’essere sociale, al rispetto delle diversità e delle comunità.

Nella classificazione ottenuta sulla base dei dati analizzati segue, in termini di frequenza, il valore funzionale.

Di poco distante è il valore sociale inteso come dinamica di gruppo o nell’aver a cuore un particolare gruppo e il distinguersi (Solidità), quasi del tutto assente è il valore monetario.

Valori	Valori generali	Frqz.	Valori	Valori generali	Frqz.
Fiducia	Etico	42	Etica	Etico	13
Onestà/lealtà/correttezza	Etico	37	Valore / utilità /soluzione/ risultato/ performance	Funzionale / Efficienza	13
Persona	Emozionale	35	Cooperazione/ collaborazione /supporto/ partecipazione	Sociale	13
Sostenibilità (protezione ambiente/sviluppo/ responsabilità etico sociale)	Etico	33	Solidità (autorevolezza/ orgoglio)	Sociale	12
Trasparenza	Etico	31	Dipendenti	Sociale	11
Integrità/moralità/dignità	Etico	26	Passione (entusiasmo, impegno)	Emozionale	11
Professionalità (Severità/ serietà/diligenza/disciplina/ specializzazione/prudenza/ assistenza/imparzialità oggettività/attenzione)	Funzionale/ Qualità	25	Qualità (eccellenza, precisione/attenzion e)	Funzionale/ Qualità	11
Indipendenza	Etico	19	Vicinanza/prossimit à/localismo /mutualità /reciprocità/solidari età	Etico	11
Innovazione	Epistemico/ Qualità	19	Territorio - legame	Sociale	9
Competenza /efficienza/efficacia	Monetario	17	Lungimiranza/ Futuro	Etico	6
Legalità / compliance	Etico	15	Stakeholder (giovani/soci/ammi nistratori/azionisti)	Sociale	4
Proattività (intraprendenza/ grinta/imprenditività/dinami città)	Epistemico	15			

Tab.5: Principali valori aziendali bancari aggregati

Alla luce di ciò si comprende che volendo stilare una classificazione dei valori principali che guidano, o almeno si suppone dovrebbero, guidare le banche possiamo arrivare al seguente ordine⁶:

⁶ La classificazione è stata ottenuta sommando le frequenze presenti in tabella rappresentative dei valori più diffusi sui siti bancari o sui loro codici etici nell’anno 2021.

1. Etico (233)
2. Funzionale (49)
3. Sociale (49)
4. Emozionale (46)
5. Epistemico (34)
6. Monetario (17)

Sulla base di ciò si è passati poi a rispondere alla prima domanda di indagine:

RQ1: questi valori si ritrovano nelle presentazioni ufficiali dei profili social delle banche o esiste un'incoerenza tra quanto desiderato e come le banche si presentano sui canali social?

Una volta raccolti i principali valori perseguiti dalle banche e per rispondere alla precedente domanda di ricerca si è proceduto con il condurre un'analisi del contenuto (Krippendorf, 1980).

Sono così state estratte manualmente tutte le descrizioni presenti sui canali social di Twitter, Instagram, LinkedIn, Facebook, poi, si è proceduto ad individuare i termini più ricorrenti in queste descrizioni e se questi potessero essere affiancati ai valori aziendali individuati.

Per descrizioni dei profili delle banche si è preso come riferimento la sezione dei social media deputata alle "Informazioni". In tale sezione sono presenti dettagli riguardanti: la descrizione dell'istituto, il posizionamento geografico, le persone che hanno messo like, che seguono, il sito bancario ufficiale, eventuali numeri di contatto telefonico, informazioni sugli orari di apertura e la tipologia di istituto. La selezione è stata condotta per Twitter, sebbene il ridotto numero di caratteri non consente di avere molti contenuti e le presentazioni sono esigue: 63 su tutte e le 343 banche considerate. I termini più ricorrenti rimangono poi legati al cliente con una forte relazione tra "persone" – "digitale" – "banking". Instagram, dove la descrizione compare in alto all'apertura del profilo, ugualmente presenta un ridotto numero di descrizioni dell'istituto: 86 testi, rispetto a Twitter rimane più legato a valori come quello dell'innovazione, della competenza tecnica e della persona con i suoi interessi e desiderata, in linea con il carattere edonico del social, ma anche con il valore della "vicinanza e collaborazione". Su LinkedIn, dove si è presa sempre a riferimento la sezione "Informazioni" nuovamente ritroviamo il valore della vicinanza inteso come vicinanza anche verso i dipendenti. Sul social è più accentuato il valore della storia di un istituto e quello della professionalità e vi è una maggiore ricorrenza a parole legate alla crescita e allo sviluppo. Per Facebook vi sono maggiori testi e più articolati, la natura del social e la diffusione consentono ed impongono di argomentare meglio, qui la maggior parte delle banche aggiunge informazioni e alcune informazioni di dettaglio. Tra tutti gli istituti bancari vi è coerenza comunicativa, e a parte una maggior attenzione nei confronti dei clienti, come già riscontrato da Ehrenhard and Fiorito (2019), si assiste ad una vicinanza tra le presentazioni e i valori promossi.

Una coincidenza totale d'altronde non sarebbe possibile perché diverso è l'intento delle presentazioni e dei canali social e quello dei valori aziendali; tuttavia, come precedentemente scritto se ci fossero criticità ciò potrebbe far emergere difficoltà importanti da non sottovalutare a livello di management.

Ciò, dunque, ha portato a formulare la successiva domanda di ricerca:

RQ2: esiste un gap tra i valori aziendali promossi e quelli comunicati dalle banche?

Per rispondere a tale domanda ci siamo focalizzati sullo studio di caso di quattro differenti profili social di istituti bancari e che ora presenteremo.

2.5 I valori comunicati sui social media bancari: quattro studi di caso per comprendere la realtà del fenomeno

Nel voler indagare come le banche comunicano abbiamo voluto procedere attraverso la metodologia dello studio di caso (Yin, 2014), si è così preso a riferimento il canale Facebook di quattro istituti bancari: Intesa Sanpaolo, BPER Banca, Fineco, Mediolanum. Studiare i profili social consente di

avere un'idea sulla comunicazione quotidiana, o quasi, di una banca e cogliere la presenza o meno del gap, presupposto della domanda di ricerca

Più in dettaglio, Facebook è stato scelto in quanto è il canale più studiato in letteratura accademica, quello con maggior istituti bancari che hanno un profilo e un profilo attivo, nonché quello che ottiene maggior seguito e adesione da parte delle persone, come precedentemente dimostrato.

La volontà di procedere con un'analisi dei canali Twitter non è stata consentita a causa della natura del software che non per tutte e quattro le banche consentiva di accedere a dati anteriori ai sei mesi. La scelta dei quattro diversi istituti bancari è stata motivata dalla natura della banca: tradizionale o online e dal numero di follower, prediligendo tale criterio a quello dimensionale, volendo studiare la comunicazione e poi la risposta dei clienti si è preferito scegliere una banca la cui cassa di risonanza dei messaggi rimane più ampia (Tab.6).

Intesa Sanpaolo è il principale istituto bancario italiano in termini sia di valori che in quota di mercato, mentre Bper Banca è il terzo gruppo bancario per raccolta globale e per numero di sportelli, ma soprattutto ha ancora natura di banca popolare. Bper banca è stata preferita a banca BPM poiché, nonostante quest'ultima è la principale in termini di attivo di bilancio, Bper ha un seguito molto più ampio rispetto a BPM (9548 likes). Entrambi gli istituti fanno riferimento alla banca "tradizionale". Mediolanum e Fineco sono state scelte in quanto banche online. Fineco è stata la seconda banca online italiana, il primato spetta nuovamente a Banca Sella, che però non è stata analizzata mancando i criteri su esposti (seguito e totale attivo maggiori). Mediolanum segue in termini di totale attivo di bilancio Fineco, perciò, è stata considerata come seconda banca online adatta per lo studio.

È necessario però precisare che la distinzione tra banca online e banca tradizionale è sempre più sfumata, ormai la gran parte delle banche, se non altro le maggiori, operano in maniera multicanale e su piattaforma.

Istituto	Modello	Follower	Totale attivo (al 2020)
Intesa Sanpaolo	Tradizionale	510.492	631.732.000
Bper	Tradizionale	237.098	84.231.172
Mediolanum	Online	159.051	28.365.195
Fineco	Online	59.963	31.725.091

Tab. 6: Criteri di selezione degli istituti

Per studiare i singoli casi di studio si è condotta un'analisi del contenuto dei post pubblicati dai quattro istituti. Per la raccolta dei post è stato adoperato un sistema di web-scraping che ha permesso di raccogliere i testi dei diversi post. Il periodo di riferimento su cui si è concentrata l'analisi va dal 2020 al 2021.

I contenuti sono stati codificati in base alla presenza od assenza del valore usando la tipologia di Sheth et al. (1991) e in linea con quanto svolto aggiungendo il valore etico così come concepito da Hoolbrook (1999) e disaggregando dal valore funzionale il valore monetario, un conteggio di dettaglio, che non esclude volendo di riaggregare la dimensione, cosa non possibile se si scegliesse un'analisi più generalizzata.

Il singolo post è stato codificato considerando la presenza o l'assenza del valore, laddove presente più di un valore sono stati conteggiati entrambi, non volendo che la soggettività potesse in qualche modo influenzare e indurre a dare un maggior peso ad un valore rispetto ad un altro.

2.5.1 Discussione dei risultati

Una prima evidenza raccolta, in accordo con la teoria, è la bassa frequenza dei contenuti postati. Le banche pubblicano poco, ciò vale ancor di più per i piccoli istituti.

Altra considerazione generale emersa dall'analisi delle comunicazioni è la ridotta attenzione al Covid-19.

Durante la pandemia, le banche si sono limitate a inviare messaggi volti a salvaguardare i clienti raccomandandosi di limitare l'accesso a sportelli e filiali, di usare i canali online e nel comunicare i diversi orari di accesso e la disponibilità del servizio clienti online:

“Nel rispetto delle misure di sicurezza rese necessarie dall'emergenza Covid-19, gli orari delle nostre filiali e le modalità di accesso potrebbero subire variazioni. Verifica sul sito le indicazioni per ciascuna filiale e le operazioni che puoi svolgere anche a distanza” Intesa Sanpaolo – 2020

“In seguito all'emergenza Covid-19 le nostre filiali saranno aperte al pubblico dal lunedì al venerdì ma solo al mattino. Se preferite potete contattarci telefonicamente. Per consultare i conti ed effettuare le operazioni bancarie consigliamo di utilizzare l'Internet Banking dal sito bper.it l'App Smart Mobile Banking o il Phone Banking al numero verde 800 227788. Per maggiori informazioni: bit.ly/BPERBanca_InformazioniClienti” Bper – 2020

“In concomitanza con l'inizio della Fase 2 e della conseguente ripresa di alcune attività produttive italiane a partire da lunedì 4 maggio 2020 il Servizio Clienti sarà attivo secondo i consueti orari dal lunedì al venerdì dalle 8:00 alle 22:00 e il sabato dalle 9:00 alle 18:00Vi ricordiamo inoltre l'opportunità di continuare a sfruttare l'operatività di Sito e App. #CostruitaIntornoATE #FacileComeStareACasa” Mediolanum – 2020

“Resta a casa con Fineco. Segui ogni giorno in diretta i mercati con i nostri esperti e trader professionisti.

Iscriviti subito ai webinar: <https://bit.ly/2WDdIOq> #ACasaConFineco #FinecoEdu” Fineco - 2020

Non sono mancate iniziative incentivanti all'attivarsi e dare risonanza alle attività solidali avviate:

“Per aiutare le famiglie italiane ad affrontare le esigenze economiche dovute all'emergenza COVID-19, Intesa Sanpaolo ha attivato una soluzione a distanza per richiedere l'Anticipazione Sociale della cassa integrazione senza uscire da casa e a costo zero: scopri come fare sul sito.” Intesa Sanpaolo – 2020

“Anche noi abbiamo voluto dare un contributo immediato per fronteggiare l'emergenza Covid-19. Venti ventilatori polmonari per aiutare in maniera concreta medici infermieri e addetti al primo soccorso. Scopri di più!” Bper – 2020

“Grazie al nostro sostegno economico e al ricavato della raccolta fondi alimentata dalla generosità di tantissime persone abbiamo consentito all'Ospedale Sacco di Milano di dotarsi di apparecchiature di alta diagnostica per supportare la ricerca contro il Covid-19. 🤔💰📄🤔💰In queste immagini i macchinari donati insieme al Direttore Generale Alessandro Visconti e alla Prof.ssa Gismondo Direttore Reparto di Microbiologia Clinica Virologia e Diagnostica Bioemergenze. Qui i risultati raggiunti a favore degli ospedali italiani e i traguardi ancora possibili: bmed.it/sacco#InsiemeCeLaFaremo” Mediolanum – 2020

“Insieme alla generosità dei nostri clienti abbiamo già raggiunto un risultato importante. Ma l'emergenza continua. Sosteniamo gli ospedali Sacco e Spallanzani #Covid19 #DonaConFineco”
Fineco – 2020

Vediamo ora i dati per singolo istituto.

2.5.2 I valori più comunicati dalle singole banche sui social media: il caso Intesa Sanpaolo

Per Intesa Sanpaolo si può contare su 159 post, la comunicazione è molto più attiva su Twitter, ma qui non è stato possibile accedere a dati anteriori ai sei mesi. Tra i due social si evidenzia come Twitter è più dedicato alle comunicazioni agli investitori, mentre Facebook rimane il canale “generalista” dedicato a investitori, utenti e potenziali clienti. Intesa Sanpaolo a volte pubblica post anche in inglese, infatti, la banca ha una forte presenza internazionale e possibili strategie in atto la vedono coinvolta nel rafforzarsi oltre confine.

Intesa Sanpaolo comunica soprattutto valori funzionali e monetari, seguono poi i valori sociali, intesi come il distinguersi, ma anche lo stare con gli altri e condividere contatti e contanti. Il valore epistemico è pari al valore sociale e viene affiancato a comunicazioni di taglio ludico collegate a concorsi a premi, estrazioni, promozioni o incentivi:

“Asky ti mette alla prova con QuizzAsky.

Ogni mercoledì prova a rispondere alle sue domande, potresti vincere fino a 10 stelle e, se sei un utente “Premium”, anche 5 minuti bonus da utilizzare una tantum per accedere in anticipo ai miniconcorsi “rush&win” del giovedì successivo!

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Con l'app Intesa Sanpaolo Reward puoi partecipare al concorso a premi “Intesa Sanpaolo 2021” valido dal 9 novembre 2020 all'08 novembre 2021” Intesa Sanpaolo - 2021

Frequenza uguale la riscontrano anche il valore emozionale e quello etico. Su quest'ultimo valore abbiamo notato come la comunicazione del gruppo è molto cambiata recentemente. Si comunica soprattutto l'adesione a iniziative di solidarietà, come a favore della Caritas, iniziative di supporto come crowdfunding e invitando i propri clienti a supportare l'iniziativa avviata. Una spiegazione può essere che la banca risulta esser stata coinvolta in diversi scandali a supporto di iniziative non etiche, legate sia a quanto l'istituto inquina sia in quanto gran parte dei suoi investimenti e portafogli titoli offerti ai clienti sono a tuttora molto legati ad aziende legate al commercio di armi ed energie fossili. Numerosi sono infatti i post presenti su Twitter dove si protesta fortemente sulle pratiche scorrette del gruppo. La banca negli ultimi mesi sembra voglia cambiare rotta seppure, come possiamo leggere dai dati, non è detto ci stia riuscendo o se non altro ciò sta avvenendo con molta difficoltà.

Rispondendo alla nostra domanda di ricerca: *i valori comunicati sui social media coincidono con quelli che formalmente guidano l'azienda?*

I valori di Intesa Sanpaolo così come presentati sul sito sono:

- Integrità – valore etico
- Eccellenza -valore funzionale
- Trasparenza – valore etico
- Rispetto delle specificità – valore sociale
- Equità – valore etico
- Valore della persona – valore etico
- Responsabilità nell'utilizzo delle risorse – valore etico

Considerando che il valore funzionale è il più comunicato, in linea con l'uso che spesso si fa del social media, dall'analisi svolta confermiamo che quanto si vorrebbe essere nella gran parte dei casi si comunica fattivamente.

Il valore che guida di più le comunicazioni social è soprattutto il valore della persona declinato e associato ad altri valori che rendono interessante e utile seguire il canale:

“La salute ha sempre la precedenza: se hai un conto corrente Intesa Sanpaolo, con XME Salute puoi prenotare online visite mediche, esami diagnostici e test sierologici presso strutture sanitarie e professionisti in tutta Italia, con sconti dal 10% al 50% in base alla prestazione scelta.

Messaggio pubblicitario. Servizio riservato ai correntisti Intesa Sanpaolo.” Intesa Sanpaolo – 2020

2.5.3 I valori più comunicati dalle singole banche sui social media: il caso Bper

Bper banca ha pubblicato 361 post nell'intero periodo. La sua comunicazione è più frizzante e dinamica.

Sui post il valore più comunicato è il valore monetario, nel farlo però si ricorre a proverbi locali o motti per parlare in modo differente, con toni epistemici di scoperta e conoscenza, di denaro e gestione delle risorse finanziarie.

“Nel dialetto c'è tutta la saggezza di un popolo. Raccontaci cosa si dice al tuo paese sul denaro e pubblicheremo i detti più belli!” Bper – 2020

Il secondo più comunicato è il valore funzionale. Si tratta di una comunicazione guidata dal fornire informazioni di servizio, di aggiornamenti o su nuove funzionalità che possono agevolare la vita e il rapporto con la banca.

Il valore epistemico trova la terza maggiore diffusione e ciò in ragione del tono comunicativo che hanno i post come evidenziato pocanzi. Il valore etico è molto meno comunicato, i temi però trattano tutti e tre i temi ESG, da quello sociale con un'attenzione ai dipendenti a quello ambientale e di salvaguardia del territorio, ad esempio, attraverso la partnership con il Fondo Ambiente Italiano - FAI, l'attenzione al patrimonio e al bello è confermata, viene, poi, ulteriormente rafforzata dal fatto che la banca ha un proprio canale su Instagram dedicato alla sua collezione d'arte. Esigua la comunicazione dei valori sociali e di quelli emozionali.

Tali valori coincidono con quelli che formalmente guidano l'azienda?

Bper sul proprio sito riporta: *“Pensiamo che i nostri valori possano avvicinarci alle persone con cui ci interfacciamo quotidianamente e con le quali condividiamo sfide e progetti per il futuro”*, questa vicinanza è cercata attraverso tre essenziali valori:

- Responsabilità – valore etico
- Lealtà – valore etico
- Concretezza – valore funzionale

Per il gruppo troviamo una coincidenza forte tra quanto proposto e quanto comunicato.

In particolare, se consideriamo che Sheth et al. (1991) vedevano una piena coincidenza tra valore funzionale e monetario possiamo affermare che il valore della concretezza è il più comunicato. Il valore sociale rimane il meno comunicato, la banca, infatti, adotta uno stile comunicativo diretto, non ricerca status o prestigio, solo in alcuni casi si lega al valore emozionale, comunque comunicato anch'esso meno rispetto ai precedenti valori: il funzionale e l'epistemico. Sul social il gruppo preferisce mantenere toni comunicativi più freschi e vivaci. Il valore etico si unisce invece, oltre che

alle diverse iniziative a livello etico, alle attività di sviluppo territoriale elemento che abbiamo detto distingue le banche popolari e cooperative dalle altre:

“Crediamo nei progetti che valorizzano le eccellenze locali e Savino la pensa proprio come noi. Guarda la sua storia e quella degli altri nostri clienti per scoprire cosa #sipuòfareinsieme.” Bper – 2020

“Della nostra città amiamo tutto: persone ottimo cibo paesaggi e monumenti. Per questo abbiamo voluto contribuire con una nuova opera alla sostenibilità di un territorio che siamo felici di poter chiamare casa.” Bper – 2021

2.5.4 I valori più comunicati dalle singole banche sui social media: il caso Mediolanum

Mediolanum è la banca che nel periodo considerato ha pubblicato più delle altre, abbiamo un totale di 346 post.

Il canale viene usato spesso per avvisare di interviste e interventi che la struttura proprietaria tiene in occasioni di eventi, incontri programmati o del lancio delle diverse campagne pubblicitarie. Si fa del canale un uso assimilabile alle logiche di un ufficio stampa.

Tali comunicazioni sono state contraddistinte con il valore sociale volto a segnalare il prestigio e il distinguersi:

“Siamo percepiti come una banca con imprinting imprenditoriale. Quello che ci distingue è che partiamo da un rapporto diretto di fiducia con il cliente del quale conosciamo anche la dinamica di vita familiare. Così il nostro approccio tende a garantire un equilibrio tra la crescita dell’azienda e le esigenze personali dell’imprenditore. 📄 Queste le parole di Diego Selva Direttore Investment Banking di Banca Mediolanum nell’intervista rilasciata a Il Tempo Quotidiano dove ha modo di evidenziare tutte le potenzialità degli strumenti di finanza straordinaria pensati per favorire il percorso di crescita di un’azienda sulla base delle sue reali esigenze. 🔗 Qui il link con l’intervista integrale.#MediolanumNews” Mediolanum - 2021

Il valore funzionale ed epistemico sono i due valori principali.

La comunicazione di Mediolanum è volta a sponsorizzare i propri contenuti, ma anche ad informare in senso generale sul mondo bancario, sugli eventi che accadono e come la banca li affronta e, non a caso, è molto presente l’hashtag #mediolanumnews:

“Tutte le crisi finanziarie si somigliano: il mercato scende ma poi risale. Sempre. Se si investe con metodo se ne esce bene. Ecco perché è importanti affidarsi a un consulente finanziario. “Intervistato da We Wealth Massimo Doris Amministratore Delegato di Banca Mediolanum racconta quanto sia strategico un investimento guidato e orientato ai bisogni dei clienti. Tra questi è fondamentale coinvolgere la protezione. #WeAreMediolanum #MediolanumNews” Mediolanum – 2020

L’intento informativo, perciò, è stato legato al valore funzionale e a quello epistemico che viene comunicato facendo spesso riferimento all’innovazione ricercata dalla banca tramite prodotti come Flowe, cui coniuga il rispetto dell’ambiente, e il conto Selfy.

Il valore sociale, legato spesso al distinguersi e all’esser parte di un gruppo è quello che dopo i valori funzionali (funzionale e monetario) ed epistemico più trova spazio nei post pubblicati. Il valore emozionale ed il valore etico risultano invece i meno comunicati.

Quanto comunicato sui social media è coerente ai valori aziendali?

I valori di Mediolanum così come comunicati sul sito sono:

- Libertà – valore etico
- Relazione – valore sociale
- Responsabilità – valore etico
- Innovazione sostenibile – valore epistemico
- Positività – valore emozionale

Tra tutti i gruppi Mediolanum è l'istituto che presenta la maggiore varietà di valori aziendali però, e costituisce una curiosa eccezione, non è presente il valore funzionale che invece risulta essere il più comunicato sui propri canali social.

Rispetto a quanto finora scritto si nota così una differenza tra quanto comunicato e quanto effettivamente si vorrebbe fosse di guida per il gruppo. Tuttavia, le comunicazioni fortemente informative, di commento a ciò che accade nel mondo economico e i suoi risvolti a livello finanziario, inducono a pensare che la banca interpreta in questo modo il valore della responsabilità. Nel dettaglio l'interpretazione data al valore sul sito indica che la banca vuole avere *“piena consapevolezza del ruolo sociale che rivestiamo. Sappiamo agire con eticità e trasparenza, anche con decisioni controcorrente. Ci impegniamo nella solidarietà e in progetti di educazione e di sviluppo, con interventi tangibili e ad alto impatto sociale”*.

Resta fermo il fatto che l'istituto almeno sui social media non segue quanto in realtà vorrebbe avere come guida d'agire.

Quanto ciò sia un elemento positivo o negativo merita ulteriori approfondimenti futuri.

Una spiegazione che motiva tale dissonanza potrebbe essere che il gruppo rimane più fedele alle proprie strategie commerciali che ai valori aziendali, ciò in virtù della natura essenzialmente online che ha sempre caratterizzato la banca.

Trovando e vivendo più dei due precedenti istituti sul web rimane forse più legata a strategie di gestione e mantenimento del cliente da remoto e dunque potrebbero essere questi i valori che più dovrebbero guidare una banca che ha come canale principale il digitale: funzionalità e vantaggio economico. La natura digitale potrebbe aver causato che nel tempo la banca scegliesse e modificasse i propri valori in maniera più varia: diversi valori più possibili strategie di azione, ma così riuscendo a mantenere consistente la propria natura. Una simile visione apre così riflessioni sulla natura bancaria, l'evoluzione valoriale e l'ambiente, seppure ciò che è necessario in ogni caso rimane fermo ed è la necessità di dover trovare un bilanciamento tra valori e intento strategico.

2.5.5 I valori più comunicati dalle singole banche sui social media: il caso Fineco

Fineco, all'opposto di Mediolanum, pubblica sulla sua pagina Facebook molto poco. Contributi dell'analisi in totale sono 84 post.

Se meno attiva, tuttavia, notiamo come i valori principali che caratterizzano i suoi post sono quelli monetari in egual misura con i valori funzionali. Terzo valore più comunicato è il valore epistemico, legato soprattutto al concetto della scoperta e della formazione. Presenti i valori sociali ed etici, mentre molto ridotti sono i valori emozionali. In questo, invece similmente a Mediolanum, Fineco rimane fedele più che ai valori al suo posizionamento quale banca evoluta e dedicata agli investitori:

“Fineco presenta Trading Titans i nuovi webinar in cui i più grandi trader internazionali svelano i segreti del loro successo. Primo appuntamento Giovedì 22 Ottobre con Perry J. Kaufman. Ecco i dettagli: [#FinecoEdu #tradingtitans](http://bit.ly/TradingTitansKaufman)” Fineco – 2020

“Semplificarti la vita è la nostra priorità: per questo abbiamo preparato un decalogo di consigli pratici per restare on-track nel 2021. Sai quanto risparmi ogni mese? Avere uno schema chiaro dei movimenti ti aiuta a tenere tutto sotto controllo. Basta poco. #NoiSiamoFineco” Fineco - 2021

I valori che guidano Fineco espressi nella carta dell'integrità sono:

- Equità – valore etico
- Trasparenza – valore etico
- Rispetto – valore etico
- Reciprocità – valore sociale
- Libertà d'azione – valore etico
- Fiducia – valore emozionale

Sulla base di essi possiamo notare che il gruppo non ha criticità tra quanto la guida e quanto comunica.

Come possiamo notare e come accaduto per Mediolanum oltre ai valori guida del gruppo, l'istituto si è dotato di tre pilastri: *“il gruppo si fonda su tre pilastri principali: efficienza, innovazione e trasparenza che rappresentano le chiavi della strategia e guidano il percorso di crescita sostenibile”*.

In basso riportiamo la tabella finale con le frequenze dei codici individuati per singolo valore sulle diverse quattro banche analizzate, (Tab.7).

Istituto	Valore Funzionale	Valore Emozionale	Valore Sociale	Valore Monetario	Valore Epistemico	Valore Etico	Post totali
Intesa Sanpaolo	87	22	23	33	23	22	159
Bper	88	48	15	183	134	78	361
Mediolanum	105	53	73	93	81	71	346
Fineco	28	9	17	28	26	18	84

Tab. 7: Principali valori aziendali comunicati su Facebook

Dall'analisi emerge che stiamo parlando di quattro realtà dimensionalmente grandi, complesse e con una lunga storia. Le banche digitali forse più delle banche tradizionali hanno compreso che essere online richiede una maggiore semplicità e una chiara identità, sulla stessa linea si sta muovendo Bper che, come abbiamo precedentemente avuto modo di leggere, è guidata da tre soli valori aziendali.

2.5.6 Principali associazioni tra valori

Abbiamo analizzato per ogni istituto le corrispondenti associazioni tra valori, le tabelle sono riportate in appendice 2, qui riportiamo la discussione dei risultati per singolo istituto e infine le conclusioni che si possono trarre a livello aggregato.

Procederemo con l'ordine di presentazione dei casi finora adottato.

Per Intesa Sanpaolo l'associazione maggiore è tra valore funzionale e valore emozionale. Segue, poi, in misura equilibrata, l'associazione del valore monetario o con il valore epistemico, in occasione di premi e concorsi, o con il valore etico, soprattutto nell'attività di promozione e finanziamento di iniziative di solidarietà, utilità sociale o difesa dell'ambiente.

Simile associazione si ritrova anche per Bper Banca e Mediolanum.

Per Bper è il valore monetario su cui convergono le maggiori associazioni, esse si hanno con, in ordine, il valore epistemico, etico ed emozionale.

Per Mediolanum ugualmente è più frequente l'associazione valore monetario ed etico, seguito poi da quella tra valore monetario e valore epistemico. A differenza di Bper dove forte era l'associazione con il valore emozionale in questo caso la terza associazione maggiore è tra valore monetario e funzionale.

Più mono-valoriale rimane Fineco. Poche sono le associazioni e per lo più sussistono nei confronti del valore della scoperta rispettivamente associato a valori monetari o di livello sociale come distinzione e far parte di un particolare gruppo. Il valore più comunicato e che si associa con più valori è quello monetario, le combinazioni principali lo vedono inserito in post con contenuti legati alla scoperta e alla voglia di novità e alla componente etica, spesso come supporto ad iniziative di raccolta fondi.

Va ammessa la debolezza che l'elevata frequenza del contenuto funzionale e monetario senza alcuna standardizzazione incide in maniera rilevante sull'output finale.

In generale, l'associazione meno frequente è tra il valore sociale e il valore emozionale, così come tra esso ed il valore epistemico e l'etico. Il valore emozionale, inoltre, viene quasi esclusivamente unito a valori funzionali, forse per attenuare le comunicazioni o per rimanere più "vicini" al proprio target. L'associazione si ritrova sia perché le soluzioni monetarie permettono di vivere situazioni positive, di ridurre emozioni negative:

"Non rimandare a domani quello che puoi fare oggi. Ecco perché la previdenza integrativa rimane un'opportunità importante per vivere in serenità il futuro e tutelare la tua famiglia." Bper – 2020:
"La tua salute viene prima di tutto. Con XME Salute prenoti e gestisci online visite mediche e accedi al più ampio network di professionisti e strutture sanitarie convenzionate, a prezzi scontati dal 10% al 50% in base alla prestazione scelta." – Intesa Sanpaolo – 2020

Quant'anche di attenuare comunicazioni che altrimenti sarebbero esclusivamente guidate dalla logica del profitto, perciò forse meno condivisibili sui social media.

2.6 Conclusioni

L'indagine si è soffermata, inizialmente, ad indagare dati di contesto sulla presenza social delle banche italiane. Lo scenario che ne è emerso rivela che la maggior parte delle banche è presente sui social più "trafficati", con Facebook, scontatamente, a contare la maggior presenza di profili bancari. L'uso che si fa del social è variato nel tempo ed inoltre, sembrerà un gioco di parole, a seconda del social e dei suoi aggiornamenti ne è cambiato l'uso: Twitter, ad esempio, è stato molto adoperato per la comunicazione interna o verso gli investitori, Instagram verso gli utenti o per la promozione di iniziative finanziate dalle banche come gli Internazionali BNL o la Galleria d'Arte di Bper.

Come forse prevedibile, le banche comunicano soprattutto i valori funzionali (monetario e legato all'uso), seguono, poi, i valori epistemici legati alla scoperta e alla conoscenza. L'introduzione del valore etico costituisce una novità rispetto alla tipologia di Sheth et al. (1991). La scelta sull'inserimento di tale valore è dipesa da: la natura del settore, quello dei servizi, che trova sostanza da valori quali fiducia, integrità e rispetto, questi valori, come dimostrato, guidano i valori aziendali delle banche; dalla natura delle banche stesse, pensiamo alle banche cooperative e al loro profondo legame con il rispetto del territorio e del fare ciò che è meglio per i dipendenti e le comunità che servono e, infine, per il crescente interesse delle banche verso temi ESG, che dovrebbero portare a seguire un agire più etico, morale. Proprio questo valore è risultato essere quello più diffuso tra i valori aziendali delle banche, sebbene non quello più comunicato.

L'indagine non ha rivelato, però, uno scostamento profondo in termini di comunicazione, altresì ha evidenziato una maggiore attenzione a tenere toni meno istituzionali e più di centralità dell'utenza.

Il periodo dell'indagine coincide con il periodo più acuto della pandemia da Covid-19 e le comunicazioni pubblicate ne hanno risentito in misura modesta. Sono state comunicate più informazioni di servizio all'utenza e relative ad azioni di supporto alla comunità, per lo più medica e diverse iniziative sociali. Più promosso sui social media è stato il pacchetto di aiuti introdotto dall'Unione Europea e che ha permesso alle banche di promuovere la loro primaria attività di finanziamento al credito e riprendersi dalla battuta di arresto causata dalla pandemia.

La ricerca ha inoltre evidenziato che vi è una differenza tra istituti tradizionali e istituti nati online: i secondi sono più abituati alle logiche digitali, ma, soprattutto, avendo questo, il mondo digitale, come principale terreno di scontro hanno spesso comunicazioni più focalizzate sulla loro unique value proposition e sui tratti di unicità che le contraddistinguono dagli altri istituti, tratti e proposte che, in ultimo, devono comunicare di più e meglio degli istituti tradizionali.

Infine, proprio come una persona è guidata da più di un valore, analogamente le banche comunicano più valori insieme; è nell'essenza di un valore avere una dimensione relativa, non autoescludente e sfaccettata (attivi- reattivi; estrinseci e intrinseci, ego o etero-orientati, Hoolbrook, 1994), ciò si ripropone per le imprese. Indagate le combinazioni di valori più ricorrenti, ad esempio che il valore sociale ed il valore emozionale si associano meno frequentemente o che il valore monetario si lega più al valore epistemico o all'etico, ciò che preme evidenziare è non solo la frequenza di associazioni e la natura di esse quanto come, forse, tale combinazione di valori è spesso rappresentativa dell'impresa. Spieghiamo meglio, al centro della comunicazione si può individuare un valore core finalizzato all'obiettivo e alla strategia comunicativa, e poi ad esso viene sovente affiancato un valore che "media" il contenuto core della comunicazione e/o che rappresenta il brand o il target finale, future ricerche dovrebbero approfondire.

È necessario che le banche si mantengano fedeli ai valori che dovrebbero guidarle e dovrebbero rivalutare o ridisegnare la loro offerta di contenuti sui canali social e tutti gli altri canali alla luce delle presenti evidenze.

A livello manageriale è importante che sia i social media manager sia la gestione strategica dell'impresa rimangano fedeli a tali valori e li utilizzino per mantenere un solido posizionamento nei confronti tanto dei diversi user, quanto nel guidare le strategie di business in maniera efficace. Avere dei valori e comunicarli in maniera adeguata mette al riparo dal costruire messaggi con valori vuoti in grado di ledere il brand e di conseguenza l'impresa stessa. Ad esempio, gli stessi dipendenti sono più motivati se l'ambiente in cui lavorano è trasparente e coerente.

In estrema sintesi: avere buoni valori e seguirli anche in concreto nelle comunicazioni e nelle relazioni di tutti i giorni alimenta quella fiducia che è tra gli elementi principali di qualsiasi rapporto, ancor più nel settore dei servizi.

A livello teorico lo studio amplia le conoscenze sui valori del settore dei servizi e in particolare il settore bancario, invero costituisce uno dei primi ad aver realmente raccolto, catalogato e classificato i valori aziendali bancari e ad aver interpretato se essi sono comunicati attraverso i social media in maniera coerente e quali associazioni tra valori sono più frequenti. Principali limitazioni sono nel non aver standardizzato il peso dei valori, nell'aver considerato solo quattro e tra le maggiori banche italiane, ma la maggior debolezza consiste che l'attività di coding non rimane mai scevra di influenze soggettive.

Studi futuri potranno sicuramente ampliare il campione di indagine ad imprese bancarie di minori o medie dimensioni ed estere. Ulteriore futuro spunto di indagine consiste nel testare l'impatto di tali valori sulle risposte degli utenti in termini di like ed in generale di engagement.

In conclusione, le imprese bancarie hanno compreso che i valori non solo devono guidare il loro operato ma possono essere usati quali leve di marketing importanti:

«Per chi ha a cuore l'ambiente, spostarsi in modo sostenibile è una priorità e grazie alle tante soluzioni e tecnologie a disposizione oggi è sempre più facile. L'auto ibrida è una di queste e Intesa Sanpaolo ti dà l'opportunità di vincerne una con il concorso "Vinci l'Auto Green" Concorso valido dal 25.11.2019 al 27.04.2020. Regolamento disponibile su www.intesasanpaolo.com e presso le filiali della Banca ». Intesa Sanpaolo – 2021

“Stai pensando di passare al monopattino elettrico per muoverti in autonomia e a zero impatto? Tempismo perfetto: ci sono i prestiti Green pensati per chi come te ha a cuore l'ambiente. Scopri i dettagli.” Bper - 2020

“Innovazione e sostenibilità sono gli ingredienti principali di Flowe la nuova società del Gruppo Mediolanum presentata lo scorso 16 giugno. «Puntiamo alle nuove generazioni dai millennial alla generazione Z e non solo italiani. È uno snodo cruciale nella nostra evoluzione.” Così Massimo Doris Amministratore Delegato di Banca Mediolanum commenta la nuova piattaforma digitale con cui sfidare il Fintech europeo. I dettagli nell'articolo de Il Giornale. #MediolanumInnovability #MediolanumNews” Mediolanum - 2020

“Il circuito più esclusivo sta per ripartire. Arriva il Fineco Golf Club 2021: una nuova stagione ricca di impegni golfistici di grande livello un fitto calendario di appuntamenti che porterà sui green d'Italia tutto il prestigio lo stile e l'organizzazione del nostro Private Banking. #NoiSiamoFineco” Fineco - 2021

Sulla base dei contenuti appena presentati approfondiremo nel prossimo capitolo il rapporto tra valori e consumatori nel rapporto con i social media bancari.

CAPITOLO III

Potenziali user bancari e valori ricercati

3.1 Il concetto di valore nella letteratura

Sono i paesi nordici, Finlandia e Svezia, dove l'attenzione al concetto di valore mette le sue fondamenta. Antesignani Gronroos (1984) e Gummerson (1987), quest'ultimo ha il merito di aver definito il marketing relazionale e avviato gli studi prodromici allo sviluppo della Service – Dominant Logic di Vargo e Lusch (2004). Tale logica ha plasmato le ricerche del settore dei servizi da qui all'ultimo ventennio ed ha spostato l'attenzione da una logica di prodotto ad una di servizio, dove ogni cosa è, per l'appunto, "servizio".

Il concetto di valore apparentemente, così sfuggente e mutevole come ribadito nel precedente capitolo, ha permeato in generale la ricerca dagli anni Novanta del secolo scorso fino ai giorni nostri (Eggert et al. 2018). Per Kumar (2018, p.1) "*Customer value refers to the economic value of the customer's relationship with the firm*". Dunque, si riferisce sì, alla dimensione economica, ma nello specifico alla relazione tra consumatore e impresa. Il punto nodale della relazione non è assolutamente trascurabile. Schechter (1984) e poi Bolton & Drew (1991) confermano che ridurre il concetto di valore ad un semplice trade – off tra qualità e prezzo è eccessivamente semplicistico e lo stesso Porter (1990) parlava di fornire un valore superiore al compratore in termini di qualità, attributi speciali o servizi aggiuntivi. Ugualmente Eggert et al. (2018) evidenziano come la letteratura sui valori si è lentamente spostata da un'attenzione al valore nello scambio ad un valore nell'uso e ad un'integrazione di risorse di diversa natura. Gli studiosi, citando Payne et al. (2018), evidenziano che tale cambiamento di prospettiva ha innescato una nuova più fresca visione della proposta di valore al cliente ed è uno strumento strategico per comunicare come un'azienda è in grado di creare valore per i suoi clienti. Il valore, però, come abbiamo iniziato a presentare nello scorso capitolo, seppur nella sua essenza unico, trova distinzione nel soggetto di riferimento: se l'azienda, se l'individuo personale o se il valore percepito dall'individuo in merito ad un prodotto di un'azienda. Il punto d'incontro tra azienda e individuo è quanto mai difficile e primo punto di scontro/incontro è proprio nel prodotto o servizio erogato. Woodruff (1997) sostiene che il valore del cliente è qualcosa percepito dal cliente piuttosto che oggettivamente determinato da un venditore. Egli sottolinea quanto le organizzazioni devono trovare un miglior bilanciamento tra focus interno ed esterno al consumatore. Quanto però questo bilanciamento è possibile?

L'azienda cercherà di massimizzare il proprio di valore e l'individuo il suo, benché entrambi cercheranno di rimanere fedeli ai propri principi guida. Due facce di una stessa unica moneta, ma proprio forse questo sottile sostrato condiviso può aiutare a trovare un equilibrio. Roig et al. (2013) confermano che i business dovrebbero essere *provider* di valori. Gli studiosi si focalizzano sul settore finanziario ed, in particolare, sul bancario e manifestano che nel settore dei servizi esistono due approcci alla definizione del valore percepito. Il primo approccio lo considera come un costrutto binario dove le valutazioni si riconducono a due ordini essenziali di scelte benefici (economici, sociali) e sacrifici (prezzo, tempo, sforzo, rischio). Il secondo approccio, e che adottiamo in questa analisi, consiste in un approccio multidimensionale, ovvero la presenza di una dimensione più funzionale ed economica e di una affettiva, dominata dalle dimensioni emozionali e sociali. Gli studiosi, infatti, individuano come, anche per i servizi finanziari, non si possa ricondurre tutto ed unicamente ad un valore funzionale e che nel caso ci si soffermasse unicamente nel valutare il rapporto benefici – sacrifici alcune dimensioni come la soddisfazione potrebbero non essere indagate in misura completa: l'assenza di sacrifici non ha influenza sulla soddisfazione, ma la ha sull'intenzione di acquisto. La percezione di sacrifici non genera maggiore soddisfazione nel cliente

perché, come sottolineato dagli autori, nella maggior parte dei servizi i sacrifici sono la compensazione che si deve sostenere per ricevere il servizio stesso, è quindi una dimensione che non porta divertimento o utilità diretta al ricevente, quindi, non può influenzare un costrutto come la soddisfazione. A guidare le nostre azioni, di acquisto, uso o di vivere civile vi sono principi e valori intrinseci. Questi stessi valori diventano inoltre valido strumento nello spingerci ad adottare determinati comportamenti a differenza di altri. La ricerca del valore è stato perciò un leitmotiv che, meno rumoroso, ha comunque sempre accompagnato le teorie di marketing (Roig et al. 2013). Sheth et al. (1991) in particolare hanno ipotizzato che le scelte del consumatore sono una funzione di multipli valori di consumo. I teorici sono dunque arrivati a formulare i cinque valori, presi a riferimento nel capitolo secondo, che si ascrivono all'utilità percepita di una scelta: di acquisto, di prodotto e di marca. Nei loro studi, sebbene confermino che in una transazione è sicuramente il valore funzionale ad aver il maggior potere, tuttavia anche gli altri principi a seconda delle condizioni possono avere un loro peso sulle scelte che alla fine prendiamo. Ad esempio, il valore funzionale e sociale combinati possono avere maggior influenza sull'usare o non usare sigarette, mentre è alla fine il valore emotivo che costituisce la determinante nella decisione di fumare.

Senic and Marinkovic (2014) hanno evidenziato l'influenza che i valori dei consumatori: sociale, emozionale, monetario e funzionale; hanno sull'intenzione comportamentale e sull'attitudine alla fedeltà verso un prodotto o servizio. Gli studiosi focalizzandosi sul settore della telefonia mobile hanno individuato un'influenza significativa del valore emozionale e sociale sulla fedeltà e di quello funzionale e monetario sull'intenzione comportamentale. In particolare, il valore emotivo si distingue come il maggior antecedente della fedeltà e attraverso quest'ultima ha un significativo effetto indiretto sulle intenzioni comportamentali.

Ciò che è interessante è che i valori non sono mutualmente esclusivi, ad esempio status e apprezzamento sono molto connessi e ugualmente qualità ed efficienza e spesso anche etica e valore epistemico (Wagner, 1999) ciò trova conferma nell'analisi dei contenuti condotta nel capitolo precedente.

3.2 Le tipologie dei valori dei consumatori e definizione delle ipotesi di ricerca

I social media influenzano le strategie di comunicazione e di marketing delle compagnie (Mitic and Kapoulas, 2012). Le banche per riuscire a promuovere i prodotti e servizi finanziari sono da una parte limitate dalle normative, dall'altra da come tali comunicazioni possono essere percepite dai loro segmenti target. Sia le attività di informazione e comunicazione sia quelle di marketing, attraverso, ad esempio, la sponsorizzazione di finanziamenti o piani finanziari o altri prodotti bancari, sono tutte attività che avvengono spesso veicolando valori monetari e attenuandoli con altri valori. Dotson (2016) ha indagato il ruolo che il perceived value riveste nell'adozione o meno delle persone dei social media della banca. Ella si è focalizzata sul valore funzionale, monetario e sociale percepiti come influenti e componenti del più generale perceived value, quest'ultimo media l'intenzione ad utilizzare i social media. Il valore percepito è un concetto complesso, interdisciplinare e con diverse concettualizzazioni (Boksberger and Melsen, 2011). La distinzione tra i diversi tipi di valori percepiti è particolarmente importante da capire tanto per le organizzazioni di servizi quanto per il marketing ed i manager, soprattutto se si considera l'impatto che il valore percepito ha sulla volontà dei clienti di acquistare, cercare informazioni, confrontare alternative e valutarle per l'acquisto finale (Al-Sabbahy et al., 2004).

Alla luce di tali valutazioni, della presenza di un gap nella letteratura, nonché dalla rilevanza che sempre di più assume per le banche la necessità di costruire un valore altro oltre quello monetario, si è formalizzata la seguente domanda di ricerca:

RQ3: quali valori possono influenzare variabili quali engagement, la fedeltà alla banca, il passaparola (WOM) e la fiducia nei social media bancari da parte di follower e non follower di tali canali?

Per provare a rispondere a questa domanda di ricerca si è adottata una metodologia di tipo quantitativo e sono state così sviluppate le seguenti ipotesi di ricerca:

H1: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sull'engagement dei No Follower

H2: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sull'engagement dei Follower

H3: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sulla loyalty dei No Follower

H4: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sulla loyalty dei Follower

H5: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sul WOM dei No Follower

H6: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sul WOM dei Follower

H7: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sulla fiducia verso i social media bancari da parte dei No Follower

H8: il valore funzionale – monetario – epistemico – emozionale – sociale – etico hanno un'influenza sulla fiducia verso i social media bancari dei Follower

Adottando l'approccio multidimensionale ognuno di essi è stato considerato come dimensione a sé, si proseguirà ora con lo spiegare le variabili indipendenti: i singoli valori, per poi proseguire con lo spiegare le variabili dipendenti nel prossimo paragrafo.

3.2.1 Focus sulle variabili indipendenti

Lato bancario, i valori, ed in particolare il valore percepito, sono stati indagati in diversi studi; tuttavia, mancano studi che indaghino l'influenza dei valori percepiti sul rapporto che si instaura con i social media. Inoltre, il valore etico sta crescendo per importanza, come emerso dall'analisi della letteratura e dalle evidenze raccolte nel capitolo secondo sui contenuti pubblicati dagli istituti bancari, tuttavia e da qui una novità dello studio, tale valore non è stato ancora indagato nelle risultanze che può avere in termini di azioni dell'user. Per questo si è deciso di includerlo nella nostra analisi come dimensione a sé. I valori così considerati sono i seguenti.

Il valore funzionale partendo dall'intento definitivo di Sheth et al (1991) è considerato come un'utilità percepita ottenuta attraverso un'utilità funzionale, consiste in una generica praticità e utilità che ci si aspetta da un servizio. Ci si è allontanati dalla valutazione di Sweeney and Soutar (2001) che interpretano il valore funzionale più vicino alla qualità e la performance attesa di un prodotto.

Per ciò che attiene il valore monetario esso è stato, come scritto, distinto dal valore funzionale (Sweeney and Soutar, 2001), e lo si è ritenuto come il vantaggio economico, in termini di guadagno e risparmio che ci si aspetta da un certo prodotto o servizio (Thakur, 2016).

Ad ulteriore conferma della validità di tale decisione vi è l'indagine sui contenuti ed i valori condotta nel secondo capitolo. Molti post come abbiamo evidenziato parlano di contenuti di livello altamente

funzionale (orari sportelli, nuove funzionalità, semplificazione di procedure e accesso a servizi) di conseguenza non si è ritenuto necessario aggregarli con invece i benefit economici. Il valore epistemico o dell'escapismo consiste nella capacità di destare curiosità, il piacere della scoperta o nel soddisfare un bisogno di conoscere e scoprire nuove cose (Sheth et al. 1991) così come di evadere dalla realtà (Mathwick et al., 2021). Il valore emozionale consiste in sentimenti di benessere e piacevolezza, anche in senso edonico, che può suscitare un determinato prodotto (Sheth et al., 1991; Sweeney and Soutar, 2001). Il valore sociale deriva dall'utilità percepita dall'essere associati a uno o più gruppi sociali. Come il valore funzionale, il valore sociale può essere distinto in due diverse dimensioni una di integrazione con altre persone (Thakur, 2016) e una come volontà di distinzione dagli altri (Sweeney and Soutar, 2001), si è deciso di considerarle entrambe intendendo che le comunicazioni pubblicate sui social media consentono alla persona sia di distinguersi (Floh, 2014) sia di permettere all'user di avere argomenti di discussione con altre persone (Thakur, 2016). Il valore etico risulta invece la dimensione più nuova in termini di valutazione, esso consiste in un agire morale, integro (Hoolbrook, 1999) nel rispetto dell'ambiente e con solidarietà (Gallarza et al. 2017).

Ognuno di questi valori si è così presupposto che a diverso modo può influenzare dimensioni di marketing quali: engagement – loyalty – word of mouth (WOM) e fiducia.

La stessa indagine della letteratura ci ha portato inoltre a discriminare tra follower e non follower bancari, la letteratura non ha analizzato in maniera approfondita le eventuali differenze tra chi segue e chi non segue i canali bancari, (Garanti and Kissi, 2019, Yasin et al., 2020) in questo studio vogliamo valutare se vi sono differenze tra i due gruppi.

3.2.2 Focus sulle variabili dipendenti

Specifichiamo meglio le variabili dipendenti di questa ricerca e comprendiamo cosa si intende per engagement, fedeltà, WOM e fiducia nel prossimo paragrafo. Prima di procedere con l'analisi di ognuna di esse si vuole sottolineare le motivazioni sottostanti la scelta di tali variabili. Come emerso dall'analisi della letteratura l'engagement è una delle variabili più critiche e dove elevato è l'interesse sia da parte della letteratura accademica sia da parte del mondo aziendale. Per ciò che riguarda la fedeltà, la variabile risulta susseguente spesso l'engagement. Ad oggi sempre di più sta diventando un costrutto critico poiché i consumatori sono sempre meno fedeli, un fenomeno che potrebbe, anche a causa della presenza delle diverse Fintech, contagiare il mondo bancario, il quale in realtà sconta elevati tassi di fedeltà nel tempo. Il Word of Mouth, il passaparola è una dimensione che ugualmente all'engagement, che solitamente lo precede in termini di risposta del consumatore, risulta fondamentale in primo diffondere le comunicazioni e secondo per aumentare la base clienti; tuttavia, poco ancora si sa sulle variabili più influenti su di esso a livello di servizi finanziari perciò analizzarlo ha il merito di consentire di fornire valide implicazioni manageriali e ampliare la visione teorica su di esso. Infine, la fiducia, essa, come scritto, è fondamentale per ogni settore e relazione, ancor più in questo settore; comprendere se i valori possono avere un impatto reale sulla fiducia permette alle banche di fornire in futuro, soprattutto di fronte a crisi o periodi di instabilità economica, di far leva sui valori che più di altri possono rinsaldare tale componente. Dopo tale rassegna si passerà ora ad indagare singolarmente ciascuna di esse.

Il costrutto dell'engagement è forse uno tra i più complessi da misurare, esso individua il coinvolgimento, che si instaura tra un brand e il suo cliente. Nel tempo sono state date diverse definizioni di engagement (Brodie et al, 2011; Vivek et al. 2012) ed è stato applicato in diversi contesti (Algharabat et al., 2018). Si definisce l'engagement come un costrutto multidimensionale risultato di tre diverse componenti: una dimensione cognitiva (conoscenza), una dimensione emozionale (passione) ed una dimensione fisica e comportamentale (Hollebeek et al., 2014, 2019; Wongsansukcharoen, 2022). Obilo et al. (2021) hanno messo in discussione le dimensioni cognitive ed affettive dell'engagement ritenendole parte del più generale processo di consumo e considerando

l'engagement un costrutto esclusivamente monodimensionale, ossia la dimensione comportamentale, dove sono l'interesse e l'impegno a determinare il coinvolgimento verso un brand e che questo engagement è il risultato di molteplici esperienze di consumo ad alto valore. Una simile concettualizzazione, seppur convincente, non è stata adottata per questa ricerca e ci si è così mantenuti fedeli a quanto applicato in letteratura. Si è partiti dalla scala di Hollebeek et al. (2014), però per misurare concretamente l'engagement sono state utilizzate le dimensioni impiegate da Casper - Ferm e Tchaicon (2021b) che si sono focalizzati sulla dimensione di content engagement del settore bancario. Dall'analisi è stato invece eliminato il costrutto dell'engagement negativo, che ha mostrato criticità in termini di misurazione, per esso gli item di riferimento presi sono stati estratti da Obilo et al. (2021). L'engagement, infine, come evidenziato in letteratura, risulta essere un antecedente importante di comportamenti di co-creazione e della fedeltà del cliente (Shanahan et al. 2019, Vivek et al. 2012). Oliver (1997) definisce la fedeltà come l'impegno a riacquistare un prodotto o servizio in futuro, nonostante le influenze situazionali, come rileva Sayil et al. (2018), la dimensione è influenzata dal valore percepito dal consumatore e dalla relazione di marketing instaurata. Per misurarla si è preso come riferimento lo studio di Floh et al. (2014) che considerano che i valori percepiti dai consumatori influenzano la fedeltà, il passaparola e la disponibilità a pagare. Di queste ultime due dimensioni si è ritenuto preferibile escludere la disponibilità a pagare in quanto le banche italiane non possono vendere attraverso i social media.

Se il WOM è stato indagato, scarsi sono gli studi che valutano l'impatto che possono avere i diversi valori percepiti dai clienti sulla loro capacità di indurre a consigliare ad altre persone, conoscenti od amici di seguire i canali social di una banca. Per misurare il WOM si è fatto riferimento a Zeithaml et al. (1996), per WOM si intende il passaparola tra individui (Katz e Lazarsfeld, 1955), nel marketing è stato inteso come il passaparola tra un comunicatore non commerciale e un ricevente riguardo un brand, prodotto o servizio offerto in vendita. Negli anni recenti, con la rivoluzione ICT – Information Communication Technology, la crescente digitalizzazione e la diffusione dei social media si parla di e-WOM, ossia un passaparola per vie elettroniche, tali sistemi hanno aperto la via a nuove teorie e determinanti dell'e-WOM (Barreto, 2014). La presente indagine riguardando il mondo social e digital si riferirà all'e-WOM come al più generale WOM. Alcuni studi hanno evidenziato che antecedenti del WOM sono il valore percepito, la fiducia, la fedeltà, la soddisfazione e la qualità (Matos e Rossi, 2008). Per ciò che attiene la soddisfazione e la qualità si è ritenuto non adatto indagarle poiché esse solitamente presuppongono un consumo e poi una valutazione, elemento che per i social media è meno percepibile e impossibile da percepire se ci rivolgiamo ancor di più, a No Follower dei social. Scarsi sono gli studi che hanno indagato in maniera approfondita il rapporto tra i valori percepiti e il WOM e ancor meno nei confronti del settore dei servizi bancari, ciò forse proprio a causa dello scarso seguito che tali canali hanno, aumentare le conoscenze sul tema distingue il presente studio.

In conclusione, non si può tralasciare dall'indagine la dimensione della fiducia. Essa è intesa come la componente di una relazione in cui ogni parte sente di poter fare affidamento sull'integrità delle promesse dell'altra parte (Callaghan et al., 1995). La già indicata dimensione, di conseguenza, può aumentare la durata di una relazione e pertanto avere un'influenza sulla fedeltà (Sin et al., 2005) e può portare i consumatori a riacquistare i prodotti di un brand quando vi è un'elevata fiducia nei suoi confronti (Anaya-Sanchez et al., 2020). La fiducia inoltre è molto importante nel contesto dei social media, come investigato da Casper – Ferm e Tchaicon (2021a) essa media tra l'attitudine finale alla fedeltà e la propensione all'interazione online e ugualmente sull'attitudine a partecipare ai social media. Shankar and Jebarajakirthy (2019) hanno riconosciuto che la fiducia è un fattore di mediazione tra il customer service e la fedeltà. In ragione di ciò come ultime ipotesi si è posto l'impatto che i valori attesi, nel caso dei No Follower, e percepiti nel caso dei Follower possano influenzare il livello di fiducia riposto nei social media delle banche. Per le misure della fiducia si è applicata la scala di

Ndubisi e Wah (2005), in quanto essi hanno indagato il relationship marketing e la soddisfazione dei clienti in campo bancario.

3.3 Metodologia

Per rispondere alla domanda di ricerca si è adottata una metodologia quantitativa ritenendola più adatta a cogliere le misure dell'influenza necessarie per rispondere alle ipotesi su esposte. Si è somministrato un questionario strutturato a 254 unità individuate selezionando come criterio la nazionalità italiana. Quest'ultima scelta è stata fatta per aderenza con l'analisi svolta nel secondo capitolo focalizzatasi su un campione di banche italiane. Il questionario redatto con google form è stato somministrato avvalendosi di una piattaforma apposita per il campionamento, Prolific (Peer et al., 2021). Il questionario è stato somministrato dal 3 Settembre al 7 Settembre 2022. Oltre alle dimensioni sopra indicate ad apertura del questionario è stata posta una domanda filtro se seguivano o no i social media del loro canale bancario, la domanda conduceva a specifiche sezioni dedicate, e separate, per i valori per i due campioni. In aggiunta alle altre domande di valutazione e alla frequenza nell'uso dei canali bancari sono state poi poste domande sociodemografiche, la tabella con le statistiche descrittive del campione totale è riportata in Appendice 2.

Per quanto attiene la misura delle diverse dimensioni dei valori, dell'engagement, della loyalty, del WOM e della fiducia si è usata una scala Likert da 1 (totalmente in disaccordo) a 7 punti (totalmente d'accordo). Per la costruzione delle dimensioni sono stati presi a riferimento i contributi presentati nelle precedenti pagine e riportati in Tab. 8.

Per rispondere alle diverse ipotesi esposte sono state condotte delle analisi di regressione semplice ponendo un intervallo di confidenza al 95%.

Dimensione	Items	Reference
Valore funzionale – Functional	F1 F2 F3	Shet et al. 1991 Shet et al. 1991 Thakur 2016
Valore monetario – Monetary	M1 M2 M3 M4	Ulaga et al. 2003 Ulaga et al. 2003 Thakur 2016 Thakur 2016
Valore epistemico – Epistemic	EP 1 EP 2 EP3	Mathwick et al. 2001 Mathwick et al. 2001 Shet et al. 1991
Valore emozionale – Emotional	EM1 EM2 EM3 EM4 EM5	Sweeney and Soutar 2001 Sweeney and Soutar 2001 Sweeney and Soutar 2001 Sweeney and Soutar 2001 Thakur 2016
Valore sociale – Social	SOC1 SOC2 SOC3 SOC4	Floh 2014 Floh 2014 Thakur 2016 Thakur 2016
Valore etico – Ethic	ETH1 ETH2 ETH3 ETH4	Riadattamento da Sánchez-Fernández et al. (2008) Gallarza et al. 2017 Gallarza et al. 2017 Hoolbrook 1991
Fiducia – Trust	T1 T2	Ndubisi et al. 2005 Ndubisi et al. 2005

	T3	Ndubisi et al. 2005
Engagement	ENG1 ENG2 ENG3 ENG4 ENG5 ENG6	Casper and Ferm 2021 b Casper and Ferm 2021 b
Fedeltà – Loyalty	LYT1 LYT2 LYT3	Floh 2014 Floh 2014 Floh 2014
WOM	WOM1 WOM2 WOM3 WOM4	Adattamento da Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996) e da Islam and Rahman (2016)

Tab. 8: Dimensioni e riferimenti bibliografici

3.4 Discussione dei risultati: statistiche descrittive dei campioni e misure delle dimensioni

Una prima evidenza raccolta, ponendo la domanda filtro se seguissero o no i social media della propria banca, è la riconferma che i social media bancari non vengono seguiti.

Sull'intero campione solamente 34 persone hanno risposto in maniera affermativa di seguire il canale social della propria banca, il resto del campione, 220 rispondenti, ha invece ammesso di non seguire tali canali bancari.

Il campione di no follower si contraddistingue per avere un'età media di 29 anni, una rappresentatività abbastanza bilanciata tra maschi (56,8%) e femmine (43,2%). Ha una relazione con la propria banca da circa 6 anni ed è cliente per lo più di un unico istituto bancario. Il titolo di studio più posseduto è il diploma o un titolo di laurea triennale, ciò anche in ragione del fatto che la maggior parte dei rispondenti è occupato come studente e poi come dipendente (Tab. 9).

Per questa prima fase di indagine, data anche la dimensione campionaria, si è deciso di focalizzarsi su chi non segue i social media bancari, ciò non solo perché in letteratura tale dimensione è stata spesso poco considerata, ma anche perché a livello manageriale costituiscono un collettivo più critico. Riportiamo le descrittive del campione finale indagato.

Statistiche Descrittive Campione No Follower			
Sample n. 220		Fqz %	Media
Età	29 anni		
Genere	M	56,8%	
	F	43,2%	
Titolo di studio	Diploma di terza media	1,8%	
	Maturità o titolo equiparato	46,4%	
	Laurea Triennale	29,5%	
	Laurea magistrale – quinquennale	17,3%	
	Master	2,3%	
	Titolo di specializzazione o dottorato	2,7%	
Occupazione	Studente	45,9%	
	Operaio	2,7%	
	Libero professionista	10,4%	
	Dipendente	29,5%	
	Non occupato	5%	
	Disoccupato	6,3%	
Cliente di uno o più istituti bancari	Un unico istituto bancario	64,2%	
	L'attuale istituto bancario e un secondo intermediario	29,1%	
	Tre o più istituti bancari o intermediari	6,7%	

Durata del rapporto con l'istituto bancario principale	6 anni
--	--------

Tab. 9: Statistiche sociodemografiche del campione dei No Follower

In termini di statistiche descrittive per il campione dei follower (n=34) chi segue il canale social della propria banca ha un'età media di 33 anni, per lo più è di genere maschile (73,5%) rispetto al femminile (26,5%) e una relazione bancaria più lunga, in media da 8 anni, mentre scende la percentuale relativa all'essere cliente di un solo istituto (il 50% rispetto al 64% dei no follower). Il titolo di studio maggiormente posseduto è la laurea, triennale (26,5%) e magistrale (29,4%), nuovamente l'occupazione maggiormente svolta è a parimerito tra studente e dipendente; si tratta dunque di un campione più maturo in termini anche, forse, di esigenze bancarie (Tab.10).

Statistiche Descrittive Campione Follower			
Sample n. 34		Fqz %	Media
Età	33 anni		
Genere	M	73,5%	
	F	26,5%	
Titolo di studio	Diploma di terza media	0%	
	Maturità o titolo equiparato	41%	
	Laurea Triennale	26,5%	
	Laurea magistrale – quinquennale	29,4%	
	Master	2,9%	
	Titolo di specializzazione o dottorato	0%	
Occupazione	Studente	35,3%	
	Operaio	2,9%	
	Libero professionista	14,7%	
	Dipendente	35,3%	
	Non occupato	2,9%	
	Disoccupato	8,8%	
Cliente di uno o più istituti bancari	Un unico istituto bancario	50%	
	L'attuale istituto bancario e un secondo intermediario	41,2%	
	Tre o più istituti bancari o intermediari	8,8%	
Durata del rapporto con l'istituto bancario principale	8 anni		

Tab.10: Statistiche sociodemografiche campione Follower

Per l'analisi dei dati si è deciso di avvalersi di SPSS v. 27. Una volta raccolti i dati la prima analisi condotta è stata di valutare l'affidabilità delle diverse scale attraverso l'Alpha di Cronbach. Le scale individuate hanno dimostrato di avere tutti valori di alpha oltre il 70%, per le scale relative ai valori si è contato su valori al di sopra del 90%, ciò sebbene incoraggiante in alcuni casi può denotare un eccessivo accordo tra le scale, perciò una possibile multicollinearità tra le variabili, i valori sono riportati in Tab. 11.

Dimensione		Media	Dev. Standard	Curtosi	Asimmetria	Alpha di Cronbach
Functional (3 items)	Follower	4,88	1,32	1,30	-0,91	0,988
	No Follower	5,01	1,38	0,21	-0,71	0,945
Monetary (4 items)	Follower	1,52	2,08	-0,26	1,07	0,979
	No Follower	5,20	1,105	1,102	-0,95	0,934
Epistemic (3 items)	Follower	3,38	1,30	0,50	0,64	0,896

	No Follower	3,05	1,18	-0,23	0,35	0,775
Emotional (4 items)	Follower	2,955	1,56	0,27	0,93	0,985
	No Follower	2,956	1,04	-0,96	0,058	0,895
Social (4 items)	Follower	2,41	1,54	2,13	1,53	0,963
	No Follower	2,39	1,27	-0,014	0,81	0,925
Ethic (4 items)	Follower	3,24	1,55	-0,88	0,37	0,957
	No Follower	3,44	1,66	-0,84	0,31	0,986
Trust (3 items)	Follower	4,78	1,27	2,15	-1,28	0,925
	No Follower	3,77	1,31	0,11	-0,109	
Trust in Bank System	Follower	4,21	1,64	-0,79	-0,26	0,820
	No Follower	3,98	1,70	-0,94	-0,13	
Engagement (6 items)	Follower	3,42	1,32	-0,36	0,20	0,858
	No Follower	1,70	0,71	3,28	1,69	
Loyalty (4 items)	Follower	4,41	1,18	-0,79	-0,16	0,725
	No Follower	3,10	1,11	-0,38	0,31	
WOM (4 items)	Follower	4,19	1,49	-0,55	-0,40	0,907
	No Follower	2,25	1,20	0,56	1,00	

Tab. 11: Statistiche affidabilità e descrittive delle dimensioni indagate

3.4.1 Discussione dei risultati: valori e loro correlazioni

Definire un valore non è così facile, in particolare anche in questo studio si è riconfermato quanto i diversi valori sono interrelati tra di loro (Rasoolimanesh et al., 2020; Santos-Vijande et al. 2022). Simili correlazioni sono state indagate utilizzando il coefficiente di Pearson distinguendo però tra il campione dei follower e quello dei no follower.

Analizzare tali correlazioni ci permette infatti di comprendere perché un modello apparentemente valido possa avere alcuni risultati controversi determinati da potenziale multicollinearità e dunque sebbene permetta di stimare i parametri di regressione rende questi instabili con problemi, ad esempio, sul VIF o in termini di significatività. Tali problemi, seppur ascrivibili in gran parte alla ridotta dimensione campionaria sono stati concretamente osservati e data la finalità dello studio hanno portato a scelte di sintesi, ma in grado di rispondere ugualmente alle ipotesi su esposte.

I risultati non si riportano data la non rilevanza per questo studio, però si resta disponibile a condividere i risultati e discuterne.

Soluzioni a simile problema possono essere quelle di:

- eliminare alcune variabili, perdendo però informazioni;
- raccogliere più dati, ma data la natura dei valori non si attenuerebbe di molto il problema;
- aggregare e combinare alcune variabili, ma come vedremo ciò non è così deduttivo;
- utilizzare un'analisi fattoriale che permette di evidenziare eventuali fattori latenti e così creare nuove dimensioni che meglio delle precedenti possono spiegare l'influenza tra le variabili.

Si è propesi, date le motivazioni accanto ad ogni soluzione di utilizzare un'analisi fattoriale per ciascun modello. Tuttavia, prima di procedere con tale indagine si vuole definire come, nonostante ridotte variazioni, per entrambi i campioni tutti i valori si correlano significativamente, con l'unica eccezione del valore monetario ed etico per il campione di chi segue il canale social del proprio istituto (Appendice 4).

3.4.2 Analisi fattoriale per il campione dei No Follower e dei Follower

È necessaria una precisazione. Al contrario del campione dei Follower su cui ha pesato la ridotta dimensione campionaria, il campione dei No Follower, nonostante le elevate correlazioni, non presentava problemi in sede di analisi, pertanto si poteva tralasciare l'analisi fattoriale. Così per esigenze di comparazione con il campione dei No Follower si scelto di condurre le analisi fattoriali per entrambi i campioni perdendo parte del riferimento alla teoria di base della ricerca (la Value Consumption Theory – Sheth et al., 1991).

L'analisi fattoriale si usa per riassumere e sintetizzare le relazioni di un insieme di variabili individuando fattori "latenti" che possono spiegare le relazioni tra le variabili utilizzando un numero di dimensioni minore rispetto a quello di partenza. Tale analisi si usa per due scopi principali: ridurre l'informazione di un insieme di dati o trovare dimensioni "latenti" tra le diverse dimensioni che in misura migliore riescano a esprimere meglio le variabili, determinandone di nuove variabili che tengono conto delle comunalità presenti tra esse.

Questo tipo di analisi consente di sostituire le variabili iniziali con variabili di sintesi, con ridotta correlazione tra loro e varianza maggiore.

In questo caso data la natura esplorativa dello studio si è condotta una analisi per componenti principali – ACP, tale tipo di analisi spesso non è assimilata alle analisi fattoriali.

A differenza, ad esempio, delle analisi per fattori principali – AFP, l'ACP sebbene permetta di arrivare a soluzioni fattoriali attraverso calcoli diretti su matrice di correlazione, tuttavia analizza la varianza totale delle variabili e non opera una differenza tra la varianza comune e quella unica. La prima, invece, si focalizza esclusivamente sulla varianza comune. L'ACP è così un metodo che consente di ridurre i dati e spiegare la maggior varianza possibile.

L'analisi ACP consiste in trasformazioni lineari delle variabili originali e ciò, nel nostro caso, ci consente di non perdere il forte legame con la teoria alla base dello studio (i sei costrutti valoriali iniziali in accordo con la Consumption Theory di Sheth et al., 1991). In più, si è optato per essa perché nell'ACP si ha una soluzione che è matematicamente unica e come rilevato anche in Barbaranelli (2021, p.200) questo tipo di analisi rimane *“la tecnica più adeguata nelle fasi iniziali di una ricerca, quando lo scopo è di ridurre i dati osservati ad un numero di fattori o dimensioni latenti”* e per analisi di tipo esplorativo quale la presente.

Su simili assunzioni non si è quindi condotta un'analisi fattoriale confermativa, limitazione allo studio da colmare qualora si volesse procedere con analisi più complesse.

Come detto si è ricorsi all'ACP adottando la rotazione Varimax (Kaiser, 1985), Questo tipo di rotazione aumenta la semplicità dei fattori e consente, attraverso l'aumento della saturazione dei fattori alti e la riduzione di quelli bassi, di aumentare la variabilità delle saturazioni e redistribuire la varianza, separando così meglio i diversi fattori.

Sono stati selezionati autovalori maggiori di uno e con esclusione di casi al di sotto di 0,6 per cui la saturazione sarebbe solamente buona (Barbaranelli, 2021).

Per entrambi i campioni è stato condotto il test di Kaiser - Meyer -Olkin – KMO, il test permette di misurare la grandezza delle correlazioni osservate rispetto a quelle parziali e il test di Bartlett che consente di stimare se il campione è significativamente adatto per condurre la fattoriale. Per il campione dei No Follower il test KMO ha restituito un valore di 0,899, dunque buono. Il test di sfericità di Bartlett riporta un valore significativo il che comporta la validità del campione. Per il campione dei Follower il test KMO ha restituito un valore di 0,795, accettabile, e un valore significativo per Bartlett, nuovamente consentendoci di poter svolgere l'analisi.

La matrice dei componenti ruotati e gli scree plots hanno indicato quattro fattori che più di altri riescono a spiegare il modello per entrambi i campioni.

La matrice per i No Follower mostra dei fattori in gran parte coincidenti con i valori della teoria, la grande diversità che però non si allontana molto da quanto teorizzato (Sweeney e Soutar, 2001). Il primo fattore spiega il 22% della varianza ed è composto da tutti i fattori funzionali e monetari, unito alla volontà di rimanere aggiornati (Epist.1) e riconducibile ad una dimensione funzionale. Il secondo fattore è composto dai valori sociali, mentre il terzo dai valori etici: entrambi spiegano rispettivamente il 15% della varianza. Il quarto fattore, che spiega il 14% della varianza, è più complesso, vede infatti uniti i valori emozionali, ad eccezione del terzo item, e i due valori epistemici finali, entrambi affini alla scoperta e alle emozioni positive che vi si connettono perciò avvicinando ad una sottostante dimensione come emozionale.

Di conseguenza i fattori che permettono di spiegare il 67% della varianza nel caso del campione No Follower sono:

- valore funzionale
- valore etico
- valore emozionale
- valore sociale

La matrice dei Follower, invece, vede il primo fattore composto dall'insieme dei valori emozionali e sociali, escluso uno (Soc.4), spiegare il 30% della varianza. A questi si aggiungono i due componenti di epistemico. Alla luce di ciò è stato considerato come un fattore "edonico", così infatti è stato rinominato. Il fattore è così determinato dal voler provare emozioni nuove e positive a livello personale interno e a livello esterno trasmettendo un'immagine del sé positiva e superiore agli altri. Il secondo fattore è dato dall'insieme dei valori etici e dalla possibilità di comunicarli agli altri (Soc.4) spiega il 19% della varianza. Il terzo fattore, che spiega il 18% della varianza, è spiegato da tutti i valori monetari e dall'utilità di fondo percepita nel seguire i social media della propria banca (Funct.1), il quarto fattore è dato dalla capacità di scoprire nuove cose (Epist.1) e prendere decisioni migliori (Funct.3).

Di conseguenza i nuovi fattori estratti che spiegano l'80% della varianza per il campione dei Follower sono i seguenti:

- valore edonico
- valore etico
- valore monetario-funzionale
- valore epistemico

Quest'ultimo valore è forse anche quello più legato all'attualità nel senso sia di informazione (mantenersi aggiornato) sia attento ai temi contemporanei, le due accezioni di questo valore ben si legano alla natura dei social media, canali di informazione e aggiornamento.

Tra i due profili (Follower e No Follower) ritroviamo, seppure con diverso peso, il valore funzionale e monetario, in congiunzione, ed il valore etico. Tra i due è diverso il peso attribuito al valore delle emozioni e del sé, al rapporto con gli altri e al piacere della scoperta.

Sulla base di tali nuovi fattori sono state così condotte le analisi di regressione, confidenza al 95% e volte a spiegare le influenze e poi le possibili differenze in termini di engagement – loyalty – WOM tra i due diversi campioni, le analisi e la loro discussione saranno trattate nei prossimi paragrafi.

3.4.3 Discussione dei risultati: influenza dei valori sull'engagement

L'H1 posta prevede che i valori ricodificati possono influenzare l'engagement del campione dei No Follower e l'H2 sul campione dei Follower.

Si è condotta così un'analisi di regressione multipla che permette di analizzare quanto determinate variabili indipendenti, i valori, contribuiscono a spiegare una specifica variabile dipendente, l'engagement, (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

Dopo l'analisi fattoriale, perciò, l'ipotesi risulta la successiva:

H1: il valore funzionale – etico – emozionale – sociale può influenzare l'engagement di soggetti No Follower

L'output dell'analisi ci permette di confermare l'ipotesi 1.

Il software ha restituito un R quadrato adattato (adjusted) del 23,6% con pochi problemi in termini di autocorrelazione misurata attraverso la statistica di Durbin – Watson che ha riportato valori pari a 2,104.

L'influenza delle singole dimensioni non mostra problemi di multicollinearità come dimostra VIF-Variance Inflation Factor che riporta valori al di sotto di 1 e connesse tolleranze.

Il valore funzionale, il valore sociale ed il valore etico sono tutti correlati significativamente con l'engagement, il valore funzionale è quello in grado di influenzare di più l'effetto, variando infatti di un'unità l'elemento funzionale l'engagement si incrementa di 0,203 unità.

In Tab. 12 si riportano i valori di riepilogo del modello ed i valori dei singoli coefficienti.

No Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin Watson –
	,500 ^a	0,250	0,236	0,5919	2,104
ANOVA	Sum of squares	df	Mean square	F.	Sig.
Regression	25,055	4	6,264	17,876	,000 ^b
Residual	75,333	215	0,350		
Total	100,388	219			

Coefficients	B	Std. error	Coeff-Stand - b	Sig.	VIF
Constant	0,450	0,173		0,010	
Valore Funzionale	0,110	0,036	0,203	0,003	1,299
Valore Etico	0,096	0,043	0,181	0,027	1,891
Valore Emozionale	0,061	0,041	0,108	0,139	1,520
Valore Sociale	0,070	0,029	0,172	0,016	1,436
a. Predittori: (costante), ETH, SOCIAL, FUNCT, EMOT_EP					
b. Variabile dipendente: ENG					

Tab. 12: Risultati regressione sull'engagement per il campione No Follower

L'ipotesi due prevedeva, viceversa, la misurazione dell'engagement sul campione dei Follower, essa alla luce della analisi fattoriali condotte risulta la seguente:

H2: il valore edonico – etico – monetario (funz.) – epistemico influenzano l'engagement dei Follower

L'ipotesi due è confermata. Si ha un R quadrato aggiustato del 66% e un valore Durbin - Watson di 2,196. I VIF non riportano valori eccessivamente alti, unica eccezione il valore edonico con una misura di 3,196, entro i limiti di 5 che consentono di non preoccuparsi di eventuali problemi di multicollinearità (Tab. 13). Tutti i valori non sono, però significativi ad eccezione del valore epistemico che risulta significativo e positivo nei confronti della variabile dipendente, in dettagli al variare di un'unità del valore epistemico l'engagement si incrementa di un 3%.

Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin - Watson
	,840a	0,705	0,665	0,7632	2,196
ANOVA	Sum of squares	df	Mean square	F.	Sig.
Regression	40,413	4	10,103	17,347	<,001b
Residual	16,890	29	0,582		
Total	57,304	33			

Coefficients	B	Std. error	Coeff-Stand - b	Sig.	VIF
Constant	-,134	0,508		0,795	
Valore Monetario (funz.)	0,184	0,119	0,205	0,134	1,741
Valore Epistemico	0,353	0,118	0,389	0,005	1,652
Valore Edonico	0,236	0,162	0,262	0,156	3,196
Valore Etico	0,147	0,131	0,180	0,273	2,565
a. Predittori: (costante), ETH, MON (FUNC), EPIST, EDONIC					
b. Variabile dipendente: ENG					

Tab.13: Risultati regressione sull'engagement per il campione Follower

Seppur a diverso modo, le analisi rivelano una influenza dei valori sull'engagement con differenze interessanti per i due campioni. Certamente, sarebbe una leggerezza non ammetterlo, il campione dei follower sconta la ridotta dimensione campionaria che ha pregiudicato fin dall'inizio le analisi. Tuttavia, è interessante come, nonostante i valori più comunicati dalle banche siano proprio quelli di maggior interesse per i No Follower, questi continuano a non seguire, mentre il valore della scoperta e della conoscenza è forse l'elemento che più motiva la volontà di seguire i canali social bancari e nel sentirsi ingaggiati con essi.

3.4.4 Discussione dei risultati: influenza dei valori sulla loyalty di No Follower e Follower

Le ipotesi successive, H3 ed H4, miravano a verificare l'influenza dei valori sulla fedeltà nei confronti della banca. L'ipotesi tre si riferisce al campione dei No Follower ed è la seguente:

H3: il valore funzionale – etico – emozionale – sociale può influenzare la loyalty dei soggetti No Follower verso la loro banca

L'ipotesi tre è confermata, tuttavia, nuovamente si ottengono valori ridotti in termini di R quadro aggiustato, il modello spiega il 25,2% della varianza della variabile dipendente e non ci sono problemi di autocorrelazione (2,08 il valore Durbin – Watson).

Ricordiamo che stiamo procedendo su un campione che di per sé non segue i canali social bancari, perciò, anche in termini di engagement e rapporto con la banca potrebbero esserci influenze. I VIF confermano l'assenza di problemi di multicollinearità (Tab.14).

I risultati sono interessanti poiché, se per l'engagement il valore sociale non era significativo, per la fedeltà all'istituto esso si rivela quello più strategico: ad una variazione di un'unità del valore sociale la fedeltà si può incrementare di 0,24 unità, l'altro valore più influente è l'etico e ultimo, ma sempre presente il funzionale. Il valore emozionale non è nuovamente significativo.

No Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin - Watson
	,515 ^a	0,266	0,252	0,9636	2,080
ANOVA	Sum of squares	df	Mean square	F.	Sig.
Regression	72,193	4	18,048	19,437	<,001 ^b
Residual	199,642	215	0,929		
Total	271,835	219			

Coefficients	B	Std. error	Coeff-Stand - b	Sig.	VIF
Constant	1,166	0,282		<,001	
Valore Funzionale	0,163	0,059	0,182	0,007	1,299
Valore Etico	0,143	0,047	0,214	0,003	1,891
Valore Emozionale	0,030	0,070	0,034	0,670	1,520
Valore Sociale	0,247	0,067	0,265	<,001	1,436
a. Predittori: (costante), ETH, SOCIAL, FUNCT, EMOT_EP					
b. Variabile dipendente: LYT					

Tab. 14: Risultati regressione sulla loyalty per il campione No Follower

Passiamo a leggere invece i risultati per l'ipotesi 4:

L'H4: il valore edonico – etico – monetario (funz.) – epistemico influenzano la fedeltà dei Follower verso la loro banca

Anche in questo caso l'ipotesi 4 è supportata (Tab.15). Il modello di regressione è spiegato al 55,3% (Rquadro adattato) dalle dimensioni inserite e non ci sono problemi di autocorrelazione (valore di Durbin – Watson paria 2,167). Come per le altre analisi finora condotte la Fi di Fisher non denota problemi a livello di residui e ugualmente i VIF risultano essere al di sotto di 5 il che non denota problemi di multicollinearità.

Il valore epistemico si rivela essere il più rilevante: significativo e positivo, tanto che all'incremento di un'unità del valore vi è un incremento di 0,465 in termini di fedeltà alla banca, sicuramente è un valore che deve essere monitorato in futuro. Significativo e positivo è anche il valore etico, mentre il valore edonico e quello funzionale risultano non essere significativi nei confronti della loyalty. Come precedentemente esposto, in molti casi la loyalty, la fedeltà ha come antecedente l'engagement; pertanto, non sarebbe un errore inserire tale dimensione; tuttavia, considerato anche i due campioni

in indagine si è preferito lasciare fuori dal modello questa dimensione e lo stesso per le analisi successive sul WOM.

La loyalty è un importante predittore del passaparola, nuovamente però su un campione che non segue a pieno i canali social potrebbe creare distorsioni; perciò, si è voluto lasciare i modelli di regressione ridotti nelle loro componenti.

Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin - Watson
	,779 ^a	0,607	0,553	0,79175	2,167
ANOVA	Sum of squares	df	Mean square	F.	Sig.
Regression	28,056	4	7,014	11,189	<,001 ^b
Residual	18,179	29	0,627		
Total	46,235	33			

Coefficients	B	Std. error	Coeff-Stand - b	Sig.	VIF
Constant	1,600	0,527		0,005	
Valore Monetario (funz.)	-0,095	0,124	-0,118	0,448	1,741
Valore Epistemico	0,379	0,122	0,465	0,004	1,652
Valore Edonico	0,043	0,168	0,053	0,801	3,196
Valore Etico	0,353	0,136	0,483	0,015	2,565
a. Predittori: (costante), ETH, MON (FUNC), EPIST, EDONIC					
b. Variabile dipendente: LYT					

Tab. 15: Risultati regressione sulla loyalty per il campione Follower

3.4.5 Discussione dei risultati: influenza dei valori sul WOM di No Follower e Follower

Le ultime due ipotesi sono le seguenti:

H5: il valore funzionale – etico – emozionale – sociale può influenzare il WOM dei soggetti No Follower verso la loro banca

No Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin - Watson
	,503 ^a	0,253	0,239	1,04876	1,873
ANOVA	Sum of squares	df	Mean square	F.	Sig.
Regression	79,958	4	19,990	18,174	<,001 ^b
Residual	236,477	215	1,100		
Total	316,435	219			

Coefficients	B	Std. error	Coeff-Stand - b	Sig.	VIF
Constant	0,214	0,307		<,001	
Valore Funzionale	0,176	0,065	0,183	0,007	1,299

Valore Etico	0,076	0,051	0,104	0,141	1,891
Valore Emozionale	0,100	0,076	0,106	0,192	1,520
Valore Sociale	0,281	0,073	0,280	<,001	1,436
a. Predittori: (costante), ETH, SOCIAL, FUNCT, EMOT_EP					
b. Variabile dipendente: WOM					

Tab. 16: Risultati regressione sul WOM per il campione No Follower

H6: il valore edonico – etico – monetario (funz.) – epistemico influenzano il WOM dei Follower verso la loro banca

Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin – Watson
	0,771	0,594	0,538	1,01637	2,469
ANOVA	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Regression	43,800	4	10,950	10,600	<,001
Residual	29,957	29	1,033		
Total	73,757	33			

Coefficients	B	Std. error	Coeff-Stand - b	Sig.	VIF
Constant	0,357	0,677		0,601	
Valore Monetario (funz.)	0,071	0,159	0,070	0,657	1,741
Valore Epistemico	0,456	0,157	0,442	0,007	1,652
Valore Edonico	0,034	0,216	0,033	0,877	3,196
Valore Etico	0,364	0,175	0,394	0,006	2,565
a. Predittori: (costante), ETH, MON (FUNC), EPIST, EDONIC					
b. Variabile dipendente: WOM					

Tab.17: Risultati regressione sul WOM per il campione Follower

Entrambe sono supportate dai risultati (Tab.16 – Tab.17).

Procediamo con la discussione dell'ipotesi H5 relativa ai No Follower.

L'R quadro adattato è pari a 0,239, il che indica che il 23,9% della varianza del WOM può essere spiegata dai valori, i valori di Durbin – Watson non denotano autocorrelazione (1,873) così come i VIF sono tutti al di sotto di 2. Per quanto riguarda i singoli fattori, il fattore emozionale e quello etico non sono significativi, mentre sono il valore funzionale ed il valore sociale di un post che più possono spingere i No Follower a consigliare tale contenuto: in caso di un incremento di uno del valore sociale e di quello funzionale rispettivamente si tende a consigliare di uno 0,280 e di 0,183 il post della propria banca.

Nel caso dei Follower il modello spiega il 53,8% della varianza del passaparola, non vi sono problemi né di autocorrelazione (Durbin – Watson =2,469) né sui residui e né tantomeno in termini di multicollinearità. Il valore epistemico resta il più significativo e positivo, mentre significativo e positivo, però con un effetto meno forte, è il valore etico. Non significativi sono il valore edonico ed il valore funzionale.

3.4.6 Discussione dei risultati: analisi dell'influenza dei valori sui livelli di fiducia dei social media per No Follower e Follower

In qualsiasi settore a livello crescente, ma ancor più nel settore dei servizi, la fiducia è un elemento fondamentale. Essa influenza più costrutti di quelli finora analizzati, la fedeltà al brand, il passaparola e, a diverso modo, il coinvolgimento, l'engagement con il brand.

Alla luce di tali evidenze non si poteva non condurre una valutazione volta ad individuare l'influenza che i valori percepiti e attesi, nel caso dei No Follower, possono avere sul costrutto. Prima di procedere con tali analisi sono state condotte delle analisi descrittive, il valore medio per i follower è di 4,78 con una moda ed una media di 5. Per i No Follower è leggermente minore, la media dei punteggi è 3,77 e moda e media pari a 4.

Il valore della fiducia come i precedenti può risentire della maggiore conoscenza che i Follower hanno e hanno imparato a riporre verso i social media della propria banca, al contrario, i No Follower, non seguendo e non conoscendo, possono aver meno fiducia nei confronti di tali strumenti.

Sono state così poste le seguenti ipotesi finali:

H7: il valore funzionale – etico – emozionale – sociale può influenzare la fiducia di soggetti No Follower

H7 dalle analisi si conferma essere significativa e positiva. L'R quadro adattato è pari a 0,143, il che indica che il 14% della varianza della fiducia verso i social media bancari può essere spiegata dai valori attesi dai No Follower. I valori di Durbin – Watson non denotano autocorrelazione (2,030) così come i VIF sono tutti al di sotto di 2. Per quanto riguarda i singoli fattori il fattore emozionale e sociale non sono significativi, mentre il valore funzionale ed il valore etico che ci si aspetta da un post può incrementare la fiducia dei No Follower verso i social media bancari entrambi di un 0,18 (Tab.18).

In questo senso si rivela così un costrutto determinato da componenti cognitive e meno emotive.

No Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin – Watson
	0,398 ^a	0,158	0,143	1,2177	2,030
ANOVA	Sum of squares	df	Mean square	F.	Sig.
Regression	59,971	4	14,993	10,112	<,001 ^b
Residual	318,782	215	1,483		
Total	378,753	219			

Coefficients	B	Std. error	Coeff- Stand - b	Sig.	VIF
Constant	1,874	0,356		<,001	
Valore Funzionale	0,194	0,075	0,185	0,010	1,299
Valore Etico	0,149	0,059	0,188	0,013	1,436
Valore Emozionale	0,111	0,089	0,108	0,212	1,891
Valore Sociale	0,037	0,085	0,033	0,666	1,520
a. Predittori: (costante), ETH, SOCIAL, FUNCT, EMOT_EP					
b. Variabile dipendente: TRUST					

Tab. 18: Risultati regressione influenza valori attesi sulla fiducia verso i social media del campione dei No Follower

H8: il valore edonico – etico – monetario (funz.) – epistemico influenzano la fiducia dei Follower verso i social media della banca

Follower					
	R	R 2	Adjusted R 2	St. Error	Durbin – Watson
	,829 ^a	0,687	0,644	0,7598	2,054
ANOVA	Sum of squares	Df	Mean square	F.	Sig.
Regression	36,788	4	9,197	15,931	<,001 ^b
Residual	16,741	29	0,577		
Total	53,529	33			

Coefficients	B	Std. error	Coeff-Stand - b	Sig.	VIF
Constant	1,066	0,506		0,44	
Valore Monetario (funz.)	0,090	0,119	0,103	0,457	1,741
Valore Epistemico	0,500	0,117	0,570	<0,001	1,652
Valore Edonico	-0,178	0,161	-0,204	0,280	3,196
Valore Etico	0,407	0,131	0,517	0,004	2,565
a. Predittori: (costante), ETH, MON (FUNC), EPIST, EDONIC					
b. Variabile dipendente: TRUST					

Tab. 19: Risultati regressione dei valori percepiti sulla fiducia verso i social media campione dei Follower

Nel caso dei Follower il modello spiega il 64,4% della varianza della fiducia, il Durbin – Watson (=2,054) non evidenzia problemi, solamente un po' critico, ma nella norma, il VIF per il valore edonico. Il valore epistemico resta il più significativo e positivo, mentre significativo e positivo, però con un effetto meno forte è il valore etico (Tab.19).

Non significativi sono il valore edonico ed il valore funzionale.

Riportiamo una tabella di sintesi dove sulle righe sono riportate le variabili dipendenti (VD) e sulle colonne i due diversi campioni, nelle singole celle si possono così leggere i valori (attesi e percepiti) significativi in ordine di effetto in base alla variabile e alla tipologia di utenza.

VD	No Follower	Follower
Engagement	Funzionale – Sociale – Etico	Epistemico
Loyalty	Sociale – Etico – Funzionale	Epistemico - Etico
WOM	Sociale – Funzionale	Etico – Epistemico
Fiducia	Funzionale – Etico	Epistemico - Etico

Tab.20: Tabella di sintesi dei valori significativi per campione e per variabile dipendente

3.5 Conclusioni

Tutte le ipotesi poste sono supportate seppur con attese differenze tra i campioni.

Per chi non segue i canali social bancari è la compresenza di più di un valore a poter influenzare le loro azioni a livello di engagement, fedeltà e poi di passaparola verso i contenuti pubblicati dal proprio istituto bancario. Servono così maggiori motivazioni a supporto di tali comportamenti. Il valore sociale, seppur a diverso livello, rimane il filo conduttore tra tutte e tre le variabili dipendenti: engagement, fedeltà, WOM. Il valore corrisponde alla volontà di sentirsi parte di un gruppo, elitario o non elitario che sia, provare una sensazione di distinzione e condivisione ed i social consentono di trovare argomenti di discussione con cui parlare e confrontarsi con altri. Il valore funzionale si è dimostrato ugualmente importante, la necessità di trovare un'utilità nei social media è ciò che potrebbe portare il campione a seguirli, il problema è che a quanto pare, nonostante gli sforzi fatti da tali canali, tale utilità non è così evidente o, se non altro, non migliore di altri canali e servizi offerti dalle banche (app – SMS – chiamate - mail e lettere). Infine, il valore etico è importante a livello di engagement: è più condivisibile un post che parla di ambiente e dal contenuto etico (solidarietà, difesa) che un post dal contenuto più monetario o di post concentrati su quanto la banca può donare emozioni positive, poco credibile nella stessa enunciazione.

I Follower, invece, sono contraddistinti da meno valori significativi, a differenza di chi non segue. Per essi è molto importante il valore epistemico sia a livello di engagement, sia di loyalty e di passaparola. Il voler conoscere, scoprire nuove cose, avere maggiori informazioni e attuali per una migliore presa di decisioni sembra essere ciò che più li porta a seguire questi canali. Forse proprio la curiosità e la scoperta gli hanno fatto mettere quel follow in più rispetto agli altri. Il valore etico è un altro valore per loro significativo sia a livello di fedeltà nei confronti dell'istituto bancario sia a livello di passaparola. Per tale campione il valore epistemico ed etico si dimostrano molto influenti anche sulla fiducia verso tali canali, va ammesso che sicuramente tale gruppo conosce meglio di chi non segue i profili della propria banca e nel tempo ha imparato a fidarsi.

Diverso il caso dei No Follower, in questo caso la fiducia riposta viene spiegata in misura minore dai valori e, forse, a ragione proprio di quella minore conoscenza che essi hanno dei canali social della propria banca. In tal caso il costrutto rimane più influenzato da elementi cognitivi come la possibilità di trovare utilità pratica da questi strumenti e la legittimazione all'agire in maniera corretta ed onesta della banca.

Implicazioni manageriali dello studio sono, non solo che si riconferma l'importanza di avere una strategia sui social media coerente, ma anche che, a seconda dell'obiettivo e del target da raggiungere, una banca dovrà cambiare il contenuto o lo stile dei post pubblicati.

Limitazioni allo studio sono nell'essersi concentrati su un campione italiano e che la ridotta dimensione campionaria del campione dei follower ha portato insieme alle correlazioni tra valori a dover ridefinire le dimensioni del modello. Studi futuri dovranno così incrementare la dimensione campionaria dei follower e prevedere l'adozione di tecniche statistiche come un modello di equazioni strutturali che potrebbe permettere di cogliere meglio costrutti latenti così come le influenze esistenti tra engagement – loyalty – WOM e il ruolo che potrebbe avere la fiducia. Inoltre, si dovrebbe procedere con un'analisi più in profondità per capire meglio e testare se quanto emerso trova poi conferma e se si riconfermano differenze tra i due campioni. Ulteriore sviluppo potrebbe essere quello di condurre una cluster analisi sui diversi campioni cogliendo eventuali elementi e tratti anche di personalità che potrebbero condurre a seguire e poi interagire con i canali social di una banca. Infine, non è stato inserito, poiché non affine al tema di indagine, ma la relazione e quindi i temi del relationship marketing potrebbero essere molto più predittivi del rapporto che si instaura.

A livello teorico questo studio riconferma la natura polimorfa e di reciproca influenza che hanno i valori (Smith, 1999), arricchisce però le conoscenze di quali valori possono guidare determinate scelte

a livello di social media e nel settore bancario, rare sono le indagini sui due settori e assenti in particolare quelle sull'influenza dei valori sul Word Of Mouth. Infine, si tratta di uno dei primi studi ad introdurre una valutazione per il valore etico, quasi mai indagato in letteratura e che, invece, ha dimostrato avere un ruolo di rilevanza sulle azioni di entrambi i campioni e pertanto non dovrebbe essere più dato per scontato.

Considerazioni finali

L'intera tesi è stata guidata dal cercare di rispondere a come le banche nel contesto contemporaneo debbano ripensare loro stesse e il loro rapporto con i follower, e potenziali tali, attraverso la guida dei valori aziendali e dei valori attesi dai consumatori sui social media.

Se guardiamo al settore bancario italiano ormai esso appare contraddistinto da profondi mutamenti nel suo ecosistema. Non ci si stancherà di dirlo, ma se il banking as service rimarrà, l'impresa bancaria o evolverà o avrà sempre maggiore difficoltà nel sopravvivere in questo ambiente.

Il semplice valore monetario, sicuramente sui social media come comprovato, non è più sufficiente nel difendere le banche e permettergli di preservare un vantaggio competitivo nei confronti di altre imprese. Arricchire la propria offerta valoriale può essere una prima via di difesa e di riposizionamento.

Essere o non essere sui social media, molte banche sono ancora ferme a questo quesito e non comprendono che oltre ad esserci è importante anche il come esserci. Se i social media diventano strumento per azioni multicanale e a supporto di altre iniziative e servizi, la domanda non si pone. Tuttavia, come anche espresso dalla letteratura, spesso è mancata una strategia in tal senso.

Ovviamente non si vuole difendere a spada tratta i social media, si è consapevoli delle debolezze di tali piattaforme: risentono del fatto di non essere proprietà dell'impresa; di sottostare a logiche e politiche poco chiare e di mutare nel giro di un algoritmo l'intero posizionamento di un brand. Così come è chiaro che le banche comunicano in maniera più efficace attraverso altri canali quali: le comunicazioni faccia a faccia, telefoniche, e, soprattutto, sempre più attraverso applicazioni e piattaforme evolute. Tuttavia, sulla base di quanto evidenziato dalla letteratura accademica, indagata nel primo capitolo, i social media costituiscono ancora uno strumento critico, fonte di interessanti riflessioni e primario strumento per cogliere la comunicazione quotidiana, o quasi, di un'impresa. Il primo capitolo ha così arricchito la letteratura presente sul tema consegnando un ordine ai diversi contributi accademici e offrendo nuove domande di ricerca sulla base dei gap emersi.

Il secondo capitolo ha voluto ampliare le conoscenze sui valori aziendali a guida delle imprese bancarie e quelli comunicati sui profili social da esse, ciò al fine di individuare l'esistenza di un eventuale gap comunicativo tra quanto si intende comunicare e quanto effettivamente si comunica rinvenendo la presenza o assenza di una coerenza comunicativa. A livello di profilo aziendale i principali valori di guida delle imprese bancarie italiane sono: la fiducia; l'onestà/lealtà; la persona; la sostenibilità. Tutti valori contemporanei determinanti per il settore dei servizi (fiducia, onestà/lealtà) e per la sopravvivenza dell'impresa: la persona e la sostenibilità. L'analisi è la prima nel suo genere ad individuare e classificare i valori bancari italiani, manca una classificazione e teorizzazione sui valori del settore. La ricerca condotta, poi sulla base di essi, ha evidenziato l'esistenza di un leggero gap tra quanto si vorrebbe essere e quanto si comunica concretamente sui social media. I valori più comunicati sono per lo più quelli funzionali-monetari ed il valore epistemico, valore legato al piacere della scoperta, della novità e della conoscenza, terzo più comunicato è il valore sociale. Non, dunque, quello etico che, invece, da quanto si pongono e propongono siti e bilanci, dovrebbe essere quello guida di una banca.

Dallo studio è emerso che, proprio come una persona è guidata da più di un valore, anche le banche comunicano più valori insieme. È nell'essenza di un valore avere una dimensione relativa, non autoescludente e sfaccettata (attivi- reattivi; estrinseci e intrinseci, ego o etero-orientati, Hoolbrook, 1994), ciò si ripropone anche per le imprese. Arricchendo la teoria sul tema si afferma che le comunicazioni sono contraddistinte per lo più da un valore core, finalizzato all'obiettivo e alla strategia comunicativa, e poi ad esso viene sovente affiancato un valore che "media" la comunicazione e rappresenta o il brand o il target finale, future ricerche dovrebbero approfondire tale

associazione, confermando se si verifica anche per altri settori del comparto servizi e gli impatti che può avere.

Non si può d'altronde trascurare che il gap individuato, in parte, rimarrà sempre e ciò a causa della struttura stessa dei social media così come dall'uso che le banche fanno di tali canali (informazione, promozione, gestione e assistenza clienti). Alla luce di ciò, le principali implicazioni manageriali per le banche sono di porre attenzione, in ottica di branding e di comunicazione, a che i valori comunicati rimangano coincidenti con i valori di guida. Consistenza insieme alla rilevanza e l'autenticità rimangono elementi chiave per strategie di successo social e le banche non possono più sentirsi superiori ad esse. La limitazione dello studio presentato nel secondo capitolo consiste nell'aver confinato le indagini a solo quattro istituti e tra i più influenti a livello social e di bilancio, perciò, future ricerche potranno estendere l'analisi a banche di minor dimensione o con minor seguito; ulteriori ricerche dovranno, invece, valutare la risposta in termini di like e commenti che i diversi post ottengono a seconda del contenuto proposto.

Le riflessioni sinora condotte hanno così aperto l'interrogativo sul lato dell'utenza dei social media, si è così distinto tra follower e non follower e si è indagata l'influenza che i valori possono avere su engagement, fedeltà, WOM e fiducia, variabili spesso poco indagate e dove sono rari i contributi sui no follower. Nel terzo capitolo ci si è concentrati proprio sul rispondere a tale domanda di ricerca attraverso uno studio quantitativo su un campione italiano e rimanendo fedeli alla teoria del valore di consumo di Sheth et al. (1991). Nell'indagine ci si è scontrati con la poliedrica natura dei valori (Smith, 1999) e sulla teoria che essi si verificano simultaneamente in una specifica esperienza di consumo (Hoolbrook, 1994). D'altra parte, come già Levitt (1995) scrisse, le persone non comprano prodotti, bensì il servizio che il prodotto fornisce, in definitiva: il valore, materiale o immateriale che sia. Lo studio ha il merito di evidenziare il divario fondamentale che esiste tra chi segue e chi non segue i canali social delle banche: l'86% del nostro campione non seguiva i canali social della sua banca nonostante una relazione di circa 6 anni; tuttavia, il restante 34% seguiva i canali con una relazione media più lunga di due anni. Come ripetiamo si è voluto comprendere l'influenza dei valori sull'engagement, la fedeltà, il passaparola e la fiducia, ogni analisi ha dato risultati significativi e positivi dei valori su essi con rilevanti implicazioni e spunti per i professionisti della comunicazione e le imprese bancarie. I valori più ricercati per i No Follower sono soprattutto un valore sociale, spesso d'altro canto poco comunicato dalle banche e ad esso segue un valore funzionale, quale ci si aspetta per tali servizi. Per i Follower, invece, ad avere la maggiore influenza è il valore epistemico, come detto: la curiosità, il carattere spesso educativo di certi contenuti e il supporto alle decisioni sembrerebbero essere gli elementi più importanti. Entrambi i campioni sono contraddistinti dall'apprezzare il valore etico, soprattutto nel rafforzare la fiducia verso tali canali e nel mantenere la relazione di fedeltà con il proprio istituto, una possibile riprova che la scelta della banca si riconferma grazie alle azioni etiche che essa dimostra di perseguire e adempiere nel tempo. Fino ad oggi tale valore è stato escluso dalle analisi, non solo relative al settore bancario, ma in genere da tutta la teoria che studia il costrutto del valore. L'etica, la moralità sono uno degli elementi fondamentali delle relazioni ed è questo che i social media cercano in gran parte di creare: relazioni. Durante le ricerche la ridotta dimensione campionaria dei follower e le elevate associazioni tra valori hanno ingenerato alcune incertezze che hanno portato a ridurre le dimensioni del modello. Future ricerche adottando, ad esempio, modelli di equazioni strutturali potranno testare i valori senza riduzioni ed evidenziando in misura migliore i costrutti latenti e il rapporto di influenza che esiste tra valori – engagement – loyalty – WOM ed il ruolo che potrebbe avere la fiducia. I prossimi passi degli studi sul tema saranno di indagare il rapporto tra valori e il relationship marketing, perché esso potrebbe essere più influente dei valori indagati nel determinare le variabili indagate così come i valori potrebbero essere antecedenti di esso. Limitazioni rilevanti all'intero testo consistono nell'aver confinato l'analisi ai soli social media, future ricerche dovranno estendere l'indagine ad altri canali e touchpoint degli

istituti bancari. Ulteriori ricerche potrebbero estendere l'analisi all'intero settore finanziario o procedere a cogliere differenze con altri settori del campo dei servizi.
Ci si auspica che in qualche modo questo piccolo contributo possa arricchire il valore inestimabile di ognuno di noi.

Appendice
Appendice 1 – Valori aziendali bancari

Valori	Frequenze	Valori	Frequenze	Valori	Frequenze
Trasparenza	27	Sicurezza	3	Eccellenza	3
Cliente	20	Soci/azionisti	2	Fedeltà	3
Responsabilità etico sociale	15	Solidarietà	2	Libertà	3
Persona	14	Valore / utilità	3	Rispetto	3
Legalità / compliance	14	Amministratori	1	Rispetto specificità/ pari opportunità/ diversità	3
Correttezza	13	Velocità	2	Apertura verso il nuovo	2
Innovazione	13	Agilità	1	Apprezzamento	2
Professionalità	13	Appartenenza	1	Approccio/strategia	2
Affidabilità	11	Assistenza	1	Chiarezza	2
Etica	11	Autorevolezza	1	Conflitti di interesse	2
Integrità/moralità	13	Cambiamento	2	Efficacia	2
Fiducia	10	Consapevolezza	1	Entusiasmo/positività	2
Indipendenza	10	Coraggio	1	Flessibilità	2
Onestà	10	Consapevolezza	1	Lungimiranza/futuro	2
Riservatezza	10	Lotta corruzione	1	Relazione/partnership	3
Dipendenti	11	Crescita	2	Risultato/performance	2
Solidità	9	Curiosità	1		
Sostenibilità/ protezione ambiente	9	Dedizione	1		
Territorio	9	Diligenza	1		
Competenza	8	Disciplina	1		
Sviluppo	8	Educazione/formazione	2		
Proattività/intraprendenza/grinta/imprenditività/dinamica	8	Gestione rischio	1		
Lealtà	7	Giovani	1		
Passione	6	Intergenerazionalità	1		
Qualità	6	Multiculturalità	1		
Dignità	5	Orgoglio	1		

Equità	5	Prudenza	1		
Impegno	5	Perseveranza	1		
Imparzialità / oggettività	5	Precisione	1		
Vicinanza/prossi- mità/localismo/m utualità (reciprocità)	8	Priorità	1		
Autonomia	4	Serietà	1		
Cooperazione/ collaborazione /supporto/ partecipazione	10	Sobrietà	1		
Efficienza	4	Soluzioni	1		
Responsabilità	4	Specializzazio- ne	1		
Attenzione	3	Unicità	1		

Appendice 2 – Associazioni valoriali

INTESA SAN PAOLO	Functional	Social	Emotional	Monetary	Epistemic	Ethic
Functional	0	5	11	5	1	5
Social	5	0	0	3	2	6
Emotional	11	0	0	5	0	4
Monetary	5	3	5	0	7	7
Epistemic	1	2	0	7	0	2
Ethic	5	6	4	7	2	0

BPER	Functional	Social	Emotional	Monetary	Epistemic	Ethic
Functional	0	1	2	24	4	4
Social	1	0	0	8	1	2
Emotional	2	0	0	27	4	4
Monetary	24	8	27	0	56	41
Epistemic	4	1	4	56	0	10
Ethic	4	2	4	41	10	0

MEDIOLANUM	Functional	Social	Emotional	Monetary	Epistemic	Ethic
Functional	0	2	10	13	11	11
Social	2	0	1	11	4	9
Emotional	10	2	0	6	8	2
Monetary	13	11	6	0	14	27
Epistemic	11	4	8	14	0	6
Ethic	11	9	2	27	6	0

FINECO	Functional	Social	Emotional	Monetary	Epistemic	Ethic
Functional	0	3	4	4	4	0
Social	3	0	0	4	6	1
Emotional	4	0	0	4	1	0
Monetary	4	4	4	0	6	2
Epistemic	4	6	1	6	0	4
Ethic	0	1	0	2	4	0

Tot. Aggregati	Functional	Social	Emotional	Monetary	Epistemic	Ethic	Tot.
Functional	0	11	27	46	20	20	124
Social	11	0	1	26	13	18	69
Emotional	27	1	0	42	13	10	93
Monetary	46	26	42	0	83	77	274
Epistemic	20	13	13	83	0	16	145
Ethic	20	18	10	77	16	0	141

Appendice 3 – Statistiche descrittive campione complessivo

Statistiche Descrittive del Campione Finale		
Sample n. 254		Fqz %
Età	Media	29,8 anni
Genere	M	59%
	F	40%
Titolo di studio	Diploma di terza media	1,60%
	Maturità o titolo equiparato	45,70%
	Laurea Triennale	29,10%
	Laurea magistrale – quinquennale	18,90%
	Master	2,40%
	Titolo di specializzazione o dottorato	2,40%
Occupazione	Studente	44,50%
	Operaio	2,80%
	Libero professionista	11%
	Dipendente	30,30%
	Non occupato	4,70%
	Disoccupato	6,70%
Cliente di uno o più istituti bancari	Un unico istituto bancario	64,20%
	L'attuale istituto bancario ed un secondo intermediario	29,10%
	Tre o più istituti bancari o intermediary	6,70%
Durata rapporto istituto bancario principale	6,4 anni	

Appendice 4 – Risultati analisi capitolo 3

Matrici delle correlazioni tra i valori

Correlazioni No Follower							
		Funcio nal	Monetary	Epistemic	Emotional	Social	Ethic
Functional	Correlazione di Pearson	1	,709**	,459**	,478**	,240**	,409**
	Sign. (a due code)		0	0	0	0	0
Monetary	Correlazione di Pearson	,709**	1	,337**	,388**	,237**	,319**
	Sign. (a due code)	0		0	0	0	0
Epistemic	Correlazione di Pearson	,459**	,337**	1	,703**	,541**	,501**
	Sign. (a due code)	0	0		0	0	0
Emotional	Correlazione di Pearson	,478**	,388**	,703**	1	,631**	,534**
	Sign. (a due code)	0	0	0		0	0
Social	Correlazione di Pearson	,240**	,237**	,541**	,631**	1	,447**
	Sign. (a due code)	0	0	0	0		0
Ethic	N	220	220	220	220	220	220
	Correlazione di Pearson	,409**	,319**	,501**	,534**	,447**	1
	Sign. (a due code)	0	0	0	0	0	

** . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Correlazioni Follower							
		Functional	Monetary	Epistemic	Emotional	Social	Ethic
Functional	Correlazione di Pearson	1	,563**	,548**	,516**	,430*	,435*
	Sign. (a due code)		0,001	0,001	0,002	0,011	0,01
Monetary	Correlazione di Pearson	,563**	1	,451**	,525**	,471**	0,304
	Sign. (a due code)	0,001		0,007	0,001	0,005	0,081
Epistemic	Correlazione di Pearson	,548**	,451**	1	,884**	,818**	,698**
	Sign. (a due code)	0,001	0,007		0	0	0
Emotional	Correlazione di Pearson	,516**	,525**	,884**	1	,884**	,787**
	Sign. (a due code)	0,002	0,001	0		0	0
Social	Correlazione di Pearson	,430*	,471**	,818**	,884**	1	,801**

	Sign. (a due code)	0,011	0,005	0	0		0
Ethic	Correlazione di Pearson	,435*	0,304	,698**	,787**	,801**	1
	Sign. (a due code)	0,01	0,081	0	0	0	
**. La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).							
*. La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code).							

Bibliografia

- ABI (2021) Rapporto ABI 2021, <https://www.abi.it/Pagine/Mercati/Analisi/Innovazione-ricerca/BancheClientiDigitalizzazione.aspx>
- AlAlwan, A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social Media in Marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190.
- Algharabat, R., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., Alalwan, A. A., & Qasem, Z. (2018). The effect of telepresence, social presence and involvement on consumer brand engagement: An empirical study of non-profit organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 139–149
- Algharabat, R., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., Alalwan, A. A., & Qasem, Z. (2018). The effect of telepresence, social presence and involvement on consumer brand engagement: An empirical study of non-profit organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 139–149
- Al-Sabbahy, H., Ekinci, Y. and Riley, M. (2004), "An investigation of perceived value dimensions: implications for hospitality research", *Journal of Travel Research*, Vol. 42 No. 3, pp. 226-34.
- Anand D., Mantrala, M., (2018) Responding to Disruptive Business Model Innovations: The Case of Traditional Banks Facing Fintech Entrants, *Journal of Banking and Financial Technology* 3(4)
- Anaya-Sánchez, R., Aguilar-Illescas, R., Molinillo, S., Martínez-Lopez, F.J., 2020. Trust and loyalty in online brand communities. *Span. J. Market.* 24 (2), 177–191. <https://doi.org/10.1108/SJME-01-2020-0004>
- Arner D. W., Barberis J. & Buckley R.P. (2017a) FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation, 37 *NW. J. INT'L L. & BUS.* 371: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol37/iss3/2>
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656. <http://www.jstor.org/stable/2489765>
- Baccarella, C.V., Wagner, T.F., Kietzmann, J.H., & McCarthy, I.P. (2018). Social media? It's serious! Understanding the dark side of social media. *European Management Journal*.
- Barbaranelli, C. (2021). *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*. Milano, led.
- Barreto, A. M. (2014). The word-of-mouth phenomenon in the social media era. *International Journal of Market Research*, 56, 631–654.
- Basel Committee (2018) 'Sound practices. Implications of FinTech developments for banks and supervisors', February, p. 5, implication 1, available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.htm>
- Blinder, A. S., Ehrmann, M., Fratzscher, M., de Haan, J., & Jansen, D.-J. (2008). Central Bank Communication and Monetary Policy: A Survey of Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 46(4), 910–945. <http://www.jstor.org/stable/27647085>
- Boksberger, P.E. and Melsen, L. (2011), "Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 No. 3, pp. 229-240. <https://doi.org/10.1108/08876041111129209>
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375–384. <https://doi.org/10.1086/208564>
- Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1979). A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation. *Econometrica*, 47(5), 1287–1294. <https://doi.org/10.2307/1911963>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011), Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013), Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114.
- Brodie, Roderick J., Linda D. Hollebeek, Biljana Juric, and Ana Ilic (2011), Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions & Implications for Research in Service Marketing, *Journal of Service Research*, 14,3, 252–71.
- Caitlin TT, Scanlan J and Willmott P (2015) Raising your digital quotient, *McKinsey quarterly*. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient#> (accessed 13 April 2020)
- Callaghan M, McPhail J, Yau OHM, (1995) Dimensions of a relationship marketing orientation: an empirical exposition, *Proceedings of the Seventh Biannual World Marketing Congress*, Melbourne, Australia, July, vol. VII-II p. 10 -65
- Carletti, E., Claessens, S., Fatás, A., & Vives, X. (2020). Barcelona report 2-the Bank business model in the post-Covid-19 world. Centre for Economic Policy Research. Retrieved from <https://cepr.org/content/bank-business-model-post%20%91covid%20%9119-world>
- Carlos Fandos Roig, J., Estrada Guillén, M., Forgas Coll, S. and Palau i Saumell, R. (2013), "Social value in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31 No. 5, pp. 348-367. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2013-0013>
- Carlson, J., Rahman, M.M., Voola, R., & Vries, N.J. (2018). Customer engagement behaviours in social media: capturing innovation opportunities. *Journal of Services Marketing*, 32, 83-94.
- Casper Ferm L. E. - Tchaikon P., (2021 a), Customer pre-participatory social media drivers and their influence on attitudinal loyalty within the retail banking industry: a multigroup analysis utilizing social exchange

theory, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102584.

Casper Ferm L. E. - Tchaikon P., (2021 b), Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. Dada O., (2016), A Model of Entrepreneurial Autonomy in Franchised Outlets: A Systematic Review of the Empirical Evidence, *British Academic of Management*, DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12123>

De Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: A meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 578–596.

Do, Trang Doan, Ha An Thi Pham, Eleftherios I. Thalassinou, and Hoang Anh Le. 2022. The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Risk and Financial Management* 15: 21. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010021>

Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80-90.

Ekpo, A.E., Drenten, J., Albinsson, P.A., Anong, S., Appau, S., Chatterjee, L., Dadzie, C.A. Echelbarger, M., Muldrow, A., Ross, S.M., Santana, S., & Weinberger M.F., (2022) The Platformed Money Ecosystem: Digital Financial Platforms, Datafication, And Reimagining Financial Well-Being, *Journal of Consumer Affairs*

European Commission (2019). Study on the costs of compliance for the financial sector

Fabi, (2022) Report Desertificazione bancaria: <https://www.fabi.it/2022/08/12/la-desertificazione-bancaria-piu-di-4-milioni-di-italiani-senza-banca>

Floh, A., Zauner, A., Koller, M., & Rusch, T. (2014). Customer segmentation using unobserved heterogeneity in the perceived-value–loyalty–intentions link. *Journal of Business Research*, 67(5), 974-982.

FMI (2020). BIS Working Papers | No 859 | post-crisis international financial regulatory reforms: a primer

Frame, W. S., & White, L. J. (2004). Empirical studies of financial innovations: Lots of talk, little action? *Journal of Economic Literature*, 42(1), 116–144.

Furr N and Shipilov A (2019) Digital does not have to be disruptive. *Harvard Business Review*, July–August, 94–103.

Gallarza, M.G., Arteaga, F., Chiappa, G.D., Gil-Saura, I., & Holbrook, M.B. (2017). A multidimensional service-value scale based on Holbrook's typology of customer value: Bridging the gap between the concept and its measurement. *Journal of Service Management*, 28, 724-762.

Haddad C. & Hornuf, L. (2019) "The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants," *Small Business Economics*, Springer, vol. 53(1), pages 81-105, June.

Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81–105.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998) *Multivariate data analysis*. 5th Edition, Prentice Hall

Holbrook, M. (1999) *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge, New York. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203010679>

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165

Hollebeek, L.D., Srivastava, R.K., & Chen, T. (2019). S-D logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 161-185. <https://doi.org/10.1007/s42786-018-00004-4>

Islam, J.U. and Rahman, Z. (2016), "The transpiring journey of customer engagement research in marketing: A systematic review of the past decade", *Management Decision*, Vol. 54 No. 8, pp. 2008-2034. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0028>

Jesson, J., Matheson, L., Lacey, F.M., (2011), *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques* Sage Ed.

Kane GC, Phillips AN, Copulsky JR, et al. (2019) How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review* 60(3): 34–39.

Katz, E., & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence*. New York, NY: The Free Press.

KPMG, (2016), *New branch models in the Italian banking industry*, <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2016/06/new-branch-models-in-the-italian-banking-industry-.html>

Kraatz, M.S., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The Value of Values for Institutional Analysis. *The Academy of Management Annals*, 14, 474-512.

Kumar, V. (2018). A Theory of Customer Valuation: Concepts, Metrics, Strategy, and Implementation. *Journal of Marketing*, 82(1), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.17.0208>

Lee C.C., Li X., Yu C.-H., Zhao J., (2021), Does fintech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry *International Review of Economics and Finance*, Vol. 74, p. 468-483 DOI: 10.1016/j.iref.2021.03.009

Lee, C.c., Li, X., Yu, C.H., Zhao, J. (2021) Does fintech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry, *International Review of Economics & Finance*, Vol. 74

Li HH, Wu Y, Cao D, et al. (2019) Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research* ISSN 0148-2963. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>

Lindenberg, S., and Steg, L. (2007). Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social Issues*, 63(1), 117-137.

Liu DY, Chen SW and Chou TC (2011), Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision* 49(10): 1728–1742

Matos, C.A., & Rossi, C.A. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 578-596.

Mitic, M., & Kapoulas, A. (2012). Understanding the role of social media in bank marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 30, 668-686.

Morgan, RM, Hunt, SD, (1994) The commitment –trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58-20 3

Nevi, G., (2021), Presenza sui social media di 343 Banche Italiane - SIM conference [ATTIConvegnoISBN978-88-943918-6-2](https://doi.org/10.1007/978-88-943918-6-2)

Nitescu, D.C., Duna, F.A., (2018), managing digitalization in banking: challenges and implications, Proceedings of the 12th International management conference

Nuyens H., (2019), How disruptive are FinTech and digital for banks and regulators?, *Journal of Risk Management in Financial Institutions* Vol. 12 Issue 3, p217-222.

Obilo, O.O., Chefor, E., & Saleh, A.O. (2021). Revisiting the consumer brand engagement concept. *Journal of Business Research*.

of traditional banks facing fintech entrants, *Journal of Banking and Financial Technology* (2019) 3:19–31

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction. A behavioural perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw Hill.

Parida, V., Sjodin, D., & Reim, W. (2019), Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>

Pariser, Eli. *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*, Penguin Press (New York, 2011) ISBN 978-1-59420-300-8

Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2018). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* vol.45 issue 4

Peer, E., Rothschild, D., Gordon, A. et al. Data quality of platforms and panels for online behavioral research. *Behav Res* 54, 1643–1662 (2022). <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01694-3>

Rodrigues, J.F.C., Ferreira, A.F., Pereira, L.F., Carayannis, E.G., Ferreira, J.J., (2020), Banking Digitalization: (Re)Thinking Strategies and Trends Using Problem Structuring Methods *IEEE Transactions on Engineering Management* PP (99):1-15 DOI: 10.1109/TEM.2020.2993171

Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M., & Holbrook, M.B. (2008). The Conceptualisation and Measurement of Consumer Value in Services. *International Journal of Market Research*, 51, 1 - 17.

Schechter, L. (1984). "A Normative Conception of Value," *Progressive Grocer*, Executive Report:12-14

Senic, V., Marinkovic, V. (2014) Examining the effect of different components of customer value on attitudinal loyalty and behavioral intentions, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Volume 6, Numbers 2-3, 2014, pp. 134-142(9)

Senyo, P.K., Liu,K. and Effah,J. (2019), Digital business ecosystem: literature review and a framework for future research, *International Journal of Information Management*, 47 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>

Shanahan, T., Tran, T. P., & Taylor, E. C. (2019). Getting to know you: Social media personalization as a means of enhancing brand loyalty and perceived quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 57–65.

Shankar, A., Jebarajakirthy, C., (2019), The influence of e-banking service quality on customer loyalty. *Int. J. Bank Market*. 37 (5), 1119–1142.

Sheth, J. N., Newman I.B. and Gross B.L. (1991). “Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values,” *Journal of Business Research*, 22(March), 159–170

Sia, S.K., Weill, P., Zhang, N., (2021), Designing a future ready enterprise: the digital transformation of DBS Bank, *California Management Review*, Vol. 63 Issue 3, DOI:10.1177/0008125621992583

Sin, L.Y., Tse, A., Yau, O.H., Chow, R.P., Lee, J.S., & Lau, L.B. (2005). Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, 58, 185-194.

Skan J, Dickerson J, Masood S (2015) *The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimagined?* (Available at <http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/media/730274/Accenture-The-Future-of-Fintech-and-Banking-digitallydisrupted-or-reima-.pd>)

Skan, J., Dickerson, J., & Masood, S. (2015). *The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimagined*. London: Accenture.

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203–220.

Techcrunch, (2022), Fintech Roundup: Goldman Sachs buys another startup, Fast hits a speed bump and BaaS gets hotter <https://techcrunch.com/2022/04/03/fintech-roundup-goldman-sachs-buys-another-startup-fast-hits-a-speed-bump-and-baas-gets-hotter/>

Testo Unico Bancario - TUB, D. Lgs. 1° settembre 1993, n. 385

Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., Pittaway L., (2006) Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence, *International Journal of Management Review*, Vol.7 Is.4 <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x>

- Too, L.H., Souchon, A.L., & Thirkell, P.C. (2001). Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting: A Dyadic Exploration. *Journal of Marketing Management*, 17, 287 - 319.
- Tranfield D., Denyer D., Smart P., (2003) Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management* Vol.14 Issue 3, p. 207–222.
- Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. Berkeley: Center for Responsible Business, University of California
- Turcan, V.R. & Deak, B., (2022), *Fintech – Stick or Carrot – in Innovating and Transforming a Financial Ecosystem: Toward a Typology of Comfort Zoning*, *Foresight*, Vol. 24 Is.1 DOI: 10.1108/FS-02-2021-0052
- Tuten, T. L., and Solomon, M. R. (2015). *Social Media Marketing*. 2nd Edition, Sage
- Ulag, W. (2003), “Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective,” *Industrial Marketing Management*, 32 (8) 677–693.
- Vivek, S.D., Beatty, S.E., Morgan, R.M., 2012. Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *J. Market. Theor. Pract.* 20 (2), 127–145. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>
- Vrontis, D. and Christofi, M. (2021), R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions, *Journal of Business Research*, Vol. 128, pp. 812-823.
- Wagner, J. (1999), “Aesthetic value: beauty in art and fashion”, in Holbrook, M.B. (Ed.), *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London, pp. 126-146
- Warner K and Wa`ger M (2019) Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning* 52(3): 326–349.
- Woodruff, R.B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-153 DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Wongsansukcharoen, J., (2022), Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand, *Journal of Retailing and Consumer Services*
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31 - 46.