



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**MARKETING BANCARIO:**

**IL CASO BANCA ANNIA**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDA: CHIARA BAGATELLA**

**MATRICOLA N. 1066259**

**ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016**



*A mio nonno*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>9</b>
<b>IL MARKETING BANCARIO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Premessa .....	9
1.2 Definizione e caratteristiche del marketing bancario .....	9
1.3 Origini ed evoluzione .....	10
1.4 Il marketing bancario oggi.....	11
1.4.1 Un marketing interfunzionale.....	12
1.4.2 Potenzialità del marketing bancario .....	13
1.5 Contenuti e attività .....	14
1.5.1 Ricerche di mercato .....	17
1.5.2 Misurazione delle performance .....	18
1.6 La vendita consulenziale .....	20
1.7 Conclusioni.....	21
<b>CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>22</b>
<b>LE NUOVE PROSPETTIVE DELLA BANCA .....</b>	<b>22</b>
2.1 Premessa .....	22
2.2 Internet e customer experience .....	22
2.3 La banca multicanale .....	24
2.4 L'era della digitalizzazione nella comunicazione bancaria.....	26
2.5 La responsabilità sociale della banca.....	30
2.5.1 Banca Etica e Grameen Bank: oltre la responsabilità sociale .....	31

2.6 Green banking .....	32
2.7 Conclusioni.....	33
<b>CAPITOLO TERZO.....</b>	<b>35</b>
<b>IL CASO BANCA ANNIA .....</b>	<b>35</b>
3.1 Premessa .....	35
3.2 Storia e caratteristiche di Banca Annia.....	35
3.2.1 La struttura organizzativa .....	37
3.2.2 I soci di Banca Annia.....	40
3.2.3 La segmentazione .....	42
3.3 Un marketing territoriale .....	43
3.3.1 Una banca di comunità e di relazione.....	44
3.4 Banca Annia e la multicanalità.....	45
3.5.1 Comunicazione 2.0: #Anniasocial.....	46
3.6 Conclusioni.....	47
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>48</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA .....</b>	<b>50</b>
Libri, articoli e report.....	50
Webgrafia .....	52
Documenti aziendali .....	53

## INTRODUZIONE

In ambito aziendale la funzione marketing, unitamente alla funzione *R&D* e a quella delle *operations*, costituisce il nucleo delle core functions, ossia delle funzioni più importanti e rilevanti, destinate, in percentuali diverse e a seconda dei casi, a trainare l'azienda e a renderla competitiva ed innovativa. Ma, deviando l'attenzione dal generico mondo aziendale per focalizzarla specificatamente verso il settore bancario, risulta interessante e stimolante interrogarsi su quali siano le attività svolte e l'importanza assunta dalla suddetta funzione.

Parlare di marketing all'interno di una banca può ancora oggi essere avvertito quasi come una dissonanza, in particolare negli istituti di credito di medie e piccole dimensioni dotati di poco personale e con una struttura organizzativa non molto articolata. L'importanza della disciplina non è però da sottovalutare nemmeno in tali contesti, specialmente negli ultimi tempi in cui fenomeni quali la crisi di fiducia nel settore bancario, l'avvento del *remote banking* e l'utilizzo dei social media come nuovi canali di comunicazione richiedono che vi sia un costante orientamento al cliente.

Se da una parte vi è la necessità di comprendere quali sono le nuove esigenze dei risparmiatori attuali e potenziali anche in un'ottica concorrenziale, dall'altra c'è bisogno di rassicurarli ed accompagnarli, costruendo con loro una relazione che sia il più possibile bidirezionale, attiva e costruttiva. Nel realizzare ciò è evidente che un'azienda di credito dovrebbe essere a tutti gli effetti dotata di una funzione marketing, similmente a qualsiasi altra azienda industriale / commerciale che desideri affermarsi sul mercato ed ampliare il proprio portafoglio clienti.

È dunque cruciale capire ed approfondire le modalità attraverso cui il marketing prende vita all'interno di un istituto bancario, ossia in un contesto in cui il lato economico è spesso preponderante ed oscurante.

Nella prima parte dell'elaborato, dopo aver introdotto ed illustrato l'origine, l'evoluzione e gli aspetti caratterizzanti la disciplina del marketing bancario, l'accento è posto sulle potenzialità della stessa e sulle attività che questa funzione concretamente svolge.

Nel capitolo successivo, vengono affrontate due diverse tematiche che contribuiscono a delineare l'essenza della banca moderna: la prima concerne l'avvento della digitalizzazione nel settore bancario, una tendenza che si concretizza nella multicanalità, nella diffusione ed affermazione del virtual banking e nell'utilizzo di nuovi strumenti comunicativi. La seconda riguarda invece la CSR – Corporate Social Responsibility che viene affrontata focalizzandosi in particolar modo sul fenomeno del green banking. A questa sezione più teorica

comprendente i primi due capitoli, segue, nel terzo, la parte pratica ed operativa dell'elaborato, la quale scaturisce dall'esperienza di stage svolto presso Banca Annia - Banca di Credito Cooperativo di Cartura e del Polesine. L'obiettivo è quello di presentare, analizzandolo nella prospettiva del marketing, un caso concreto che evidenzia opportunità e limiti della disciplina derivanti dal carattere locale e dalla dimensione contenuta di Banca Annia.



# CAPITOLO PRIMO

## IL MARKETING BANCARIO

### 1.1 Premessa

Il marketing bancario è un fenomeno in continua evoluzione che può essere riconducibile alla categoria del marketing dei servizi e che, negli ultimi anni, va ad agire sempre di più nell'ottica di creazione del valore dell'offerta tramite l'uso del marketing mix.

In particolare assume un carattere trasversale all'interno dell'organizzazione, superando la rigidità dell'organigramma e creando molteplici interdipendenze sia con le core function che con le altre support function dell'azienda di credito.

Questo capitolo iniziale ha lo scopo di fornire dapprima una visione globale della disciplina, per poi focalizzarsi sulle pratiche di vendita consulenziale dei servizi bancari e sugli strumenti più applicativi del CRM, ponendo l'attenzione sulla diversità esistente in questo ambito tra banche SpA e banche di credito cooperativo (BCC).

### 1.2 Definizione e caratteristiche del marketing bancario

Con l'espressione marketing bancario (o marketing dei servizi finanziari) intendiamo quell'ampio insieme di metodologie, servizi, processi e sistemi informativi volti alla creazione e allo scambio di valore con il cliente dell'istituto di credito. Ancora oggi però affrontare questo tema può suscitare reazioni di diffidenza, dubbio e superficialità. Si è infatti portati a considerare nel "sistema-banca" questa disciplina come un'attività marginale, ancillare e di scarsa utilità. Sicuramente essa non riveste il ruolo di *core function* all'interno di una banca ma, laddove esiste, svolge attività strategiche e di supporto che possono costituire fattori differenziali anche in termini di concorrenza.

Tuttora non esiste una definizione universale nè una concezione univoca del marketing in questo settore. La visione "ristretta" della disciplina fa coincidere quest'ultima con mere azioni di vendita in ambito promozionale, pubblicitario e delle relazioni pubbliche; mentre in una prospettiva più ampia si è portati ad identificare il marketing con una pianificazione aziendale che implica delle ristrutturazioni di tipo organizzativo e gestionale orientate in un'ottica temporale medio – lunga.

Una delle principali caratteristiche di questa tematica è quella di poter essere ricondotta al cosiddetto marketing dei servizi caratterizzandosi quindi per l'intangibilità, l'inseparabilità di produzione e consumo, la variabilità e la deperibilità.

In banca non si vende un prodotto che può essere toccato, percepito, valutato prima del suo acquisto: i servizi sono per l'appunto caratterizzati da un livello massimo di intangibilità. Una delle funzioni preponderanti del marketing bancario è proprio quella di offrire "un contributo tangibile alla misura dell'intangibile" (Rutelli, Zani e Inama, 2003, p. 14).

Inoltre, come in tutte le organizzazioni produttrici di servizi, anche in banca il momento della produzione coincide con quello della distribuzione del servizio stesso. Diventa dunque focale porre attenzione su questa simultaneità in quanto il cliente è esposto ad una variabilità che può essere rischiosa in termini di loyalty e di ritorno d'immagine per la banca. Per attutire questa caratterizzante variabilità è necessario investire in selezione e formazione e monitorare la soddisfazione presidiando la situazione nella fase del post acquisto. In ambito bancario la deperibilità è un problema più marginale in quanto non è possibile prevedere la domanda ma si dispone comunque di tutti gli strumenti necessari per gestirla, in particolare negli istituti di dimensioni minori quali le BCC.

### **1.3 Origini ed evoluzione**

Il marketing bancario non ha una specifica data di nascita o un momento particolare d'origine; si parla più appropriatamente di una crescita ed un'evoluzione che porta col tempo all'affermarsi di un concetto comunque sempre dinamico e mutevole.

In Italia l'introduzione del marketing all'interno delle banche è tardiva rispetto agli Stati Uniti o ad altri Paesi europei quali Francia e Inghilterra, dove, già negli anni Sessanta, comincia ad essere attuato. È infatti nel 1971 che l'Associazione Italiana per gli Studi di Marketing (AISM) inizia a trattare l'argomento con prime pubblicazioni mentre nel 1973 viene fondato nel nostro paese il Centro Studi Marketing Finanziario, che promuove un'attività editoriale (Cati, 1974). Negli anni successivi si sono poi intensificati seminari, corsi e pubblicazioni trattanti l'argomento i quali hanno raggiunto in particolare il loro culmine con il verificarsi di due momenti storico-sociali:

- l'avvento di internet e delle nuove tecnologie (che hanno rivoluzionato non soltanto il modo di comunicare con il cliente ma anche gli aspetti più tecnici e operativi dei rapporti tra banca e consumatore);

- la crisi di fiducia nel settore bancario (che ha fatto emergere in modo preponderante la necessità delle banche di instaurare una relazione di valore, di spessore con i propri clienti, aprendosi ad un ascolto attivo e continuativo).

È inoltre di fondamentale importanza sottolineare l'aspetto dinamico e "processuale" dell'argomento nella consapevolezza che "un marketing efficace è un processo di continua ricerca" (Kotler e Keller, 2010, p. 20) .

In questo senso, come confermato da Brioschi (1977), possono essere individuati tre stadi del marketing bancario, che si pongono in una relazione di successione e di sviluppo tra loro:

- nella prima fase il marketing viene visto esclusivamente come una "promozione commerciale" grazie alla quale si cerca di vendere al meglio ciò che si produce;
- il secondo stadio amplifica l'utilizzo del marketing quale strumento di analisi dei mercati i cui risultati servono da feedback retroattivi per modificare l'offerta rendendola più adeguata alle condizioni esistenti;
- con il terzo stadio il marketing diventa filosofia stessa dell'istituto di credito; una filosofia che orienta le decisioni e cambia l'organizzazione interna in modo tale da rendere marketing-oriented anche quelle funzioni più periferiche ed estranee ad esso.

È questo il punto d'arrivo, o meglio di partenza, a cui le banche dovrebbero tendere per poter godere appieno delle potenzialità e dei vantaggi che il marketing bancario riserva ad esse e per poter svilupparsi con continuità, cercando di cogliere ogni input proveniente dall'ambiente esterno, dal mercato e dai consumatori / risparmiatori del domani.

#### **1.4 Il marketing bancario oggi**

Negli ultimi tempi, il marketing nelle banche sta via via assumendo sempre più rilievo in concomitanza con la crisi di fiducia che sta investendo tale ambito.

Infatti, in questo momento più che mai, il settore finanziario non può permettersi di ignorare i bisogni dei propri clienti e se possibile anticiparli, [in quanto] la crisi di fiducia nel settore è tale per cui solo un grande sforzo di ascolto può contrastarla (Ancarani e Musile Tanzi, 2012) . Gli intermediari finanziari sono oggi chiamati a svolgere compiti di importanza

cruciale: incentivare la riapertura di un dialogo costruttivo con i clienti e supportare la costruzione di relazioni basate sulla fiducia reciproca.

Citando Kotler (2015), “creare una clientela fedele è la base di ogni business”. Il cliente oggi viene prima dell’azienda stessa o di una transazione negativa a livello economico: il marketing relazionale sta via via eclissando quello transazionale.

#### **1.4.1 Un marketing interfunzionale**

Dal punto di vista organizzativo la funzione marketing è l’unità deputata a far sì che l’impresa si orienti innanzitutto nei prodotti, nei canali, nelle politiche di prezzo, di comunicazione, al cliente. In essa prende forma e si concretizza quell’insieme di processi volti a facilitare relazioni di scambio soddisfacenti (Ancarani e Musile Tanzi, 2012).

Tuttavia, non basta la creazione di un ufficio marketing per ottenere una gestione orientata alle richieste del mercato e che metta al centro il consumatore. Gestione marketing-oriented significa costituire una banca che può essere molto diversa da quella in cui il marketing non trova il minimo spazio.

Ad oggi il marketing bancario non può più essere unicamente categorizzato all’interno di una funzione o di un ufficio; esso sta infatti rompendo i rigidi schemi organizzativi, sta superando i confini dell’organigramma per affermare la propria interfunzionalità divenendo un marketing olistico. Si propone quindi come un “integratore di processi trasversali che hanno il cliente come referente finale”. Una banca può quindi aver fagocitato e reso operativa la nozione di marketing potendosi dunque definire marketing-oriented senza che il termine in questione appaia necessariamente nel suo organigramma.

Questa visione sancisce il passaggio da un tipo di marketing essenzialmente operativo a un marketing strategico. Quest’ultimo promuove un approccio sistemico al mercato, basato sull’analisi dei bisogni e proiettato in un’ottica temporale lunga. Il marketing operativo, invece, è orientato al breve-medio periodo; consiste essenzialmente nel “definire gli obiettivi da conseguire in termini di quote di mercato e posizionamento” (Maggiolo, 2014, p. 6) e fa leva principalmente sugli strumenti del marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e punto vendita).

Tuttavia, come confermato dal percorso di indagine svolto da Ancarani e Musile Tanzi (2012) non sono molte le banche che chiedono al marketing un contributo strategico ma “quelle che lo fanno si riconoscono sul mercato” (p. 7). Con ciò non si vuole sminuire il contributo delle attività di marketing operativo, ma ridefinire una visione equilibrata tra i due

che, negli ultimi anni nelle aziende del settore, tendeva a sottovalutare la valenza di quello strategico.

#### **1.4.2 Potenzialità del marketing bancario**

Come già detto, l'adozione di un tipo di marketing strategico è ancora oggi una pratica non ampiamente diffusa. Pertanto, sorge spontaneo interrogarsi su quali siano i benefici dell'assunzione di un approccio incentrato sulla creazione di una relazione di valore con il cliente. Come già spiegato, la transizione dal marketing operativo a quello strategico comporta tra le altre cose anche l'allungamento dell'orizzonte temporale delle attività che ad oggi sono principalmente concentrate sul breve termine.

Per prima cosa, secondo Brioschi (1977, p.19) "...l'accettazione del concetto di marketing conduce la banca ad uscire dalla sua tradizionale o almeno preponderante passività", ciò la porta ad assumere un atteggiamento attivo e consapevole, di tensione e attenzione, non solo verso il cliente ma anche verso il mercato, i competitors e l'ambiente sociale ed economico in cui opera.

Ed è proprio in questo che si cela la potenzialità del marketing bancario: proporre un indirizzo di razionale conduzione della banca che, secondo Brioschi, tenga debitamente conto della realtà strutturale ed operativa dell'azienda di credito, dell'evoluzione del contesto socioeconomico e, in modo specifico, del mercato in cui essa opera.

Inoltre, il marketing bancario è in grado di offrire un rilevante contributo:

- come fattore motivazionale, di coinvolgimento e incentivazione del personale (indipendentemente dalla posizione occupata e dalla rispettiva attività);
- come fattore di collegamento tra le finalità economiche e le finalità sociali della banca;
- come fattore di ausilio alla definizione e alla proposta di un'immagine della banca in grado di essere positivamente accettata e giudicata dall'opinione pubblica.

Su quest'ultimo punto è importante soffermarsi un istante. Il problema dell'immagine infatti non riguarda la singola azienda di credito ma piuttosto l'intero settore: per questo l'iniziativa di adozione delle pratiche di marketing dovrebbe essere di tipo collettivo. Il punto di partenza da riconsiderare, che coincide con il motivo di fondo della non positiva immagine

del sistema creditizio, è costituito dalla carenza di comunicazione bilaterale (banca-utenza e utenza-banca). Si evince dunque che il marketing, in quanto carburante per la comunicazione e stimolatore di analisi delle esigenze del mercato, contribuisce in modo preponderante a modificare positivamente l'immagine suddetta.

Brioschi (1977, p.57) propone inoltre "l'adozione del concetto di marketing in quanto in grado di offrire lumi e strumenti per affrontare nuove opportunità, come pure per riconoscere le preesistenti".

Bisogna poi tenere presente che introdurre i principi e le tecniche di marketing in un'azienda di credito coincide con il passaggio da modelli di gestione statici a strategie operative che possono essere definite dinamiche e che hanno la tendenza ad aumentare il volume d'affari.

L'attuazione di una gestione bancaria *marketing-oriented* raggiunge un determinato livello di efficacia ed efficienza solamente se si verificano contemporaneamente due situazioni. La prima concerne la presenza da parte degli organi direttivi stessi di una profonda convinzione sull'utilità di tale tipo di gestione. La seconda richiede che la banca sia positivamente predisposta a sottoporsi ad un processo di autocritica che porti alla luce le risorse ad essa interne, evidenziando da una parte i punti forti su cui fare leva e, dall'altra, i punti deboli da trattare e sanare.

Solo in concomitanza con il verificarsi di questi elementi il marketing all'interno della banca potrà esprimere tutte le sue potenzialità, superando l'infruttuosità teorica.

## **1.5 Contenuti e attività**

Le attività che vengono concretamente svolte da coloro che si occupano di marketing all'interno di una banca formano un'ampia gamma che varia in relazione alle caratteristiche principali dell'istituto di credito quali il numero di dipendenti, di clienti e la posizione occupata nel mercato rispetto ai competitors. In genere però, vi sono delle attività che possono essere intese come comuni a tutti quegli istituti che pensano al marketing come a un ingrediente necessario per il loro successo. In particolare, come sostenuto da Ancarani (2012) possono essere individuate:

- attività di studio e di analisi del mercato e della concorrenza al fine di raccogliere ed elaborare dati sulla situazione economica del settore creditizio e dei settori economici sui quali insiste l'attività bancaria;

- analisi della clientela e dei loro bisogni: in questo gruppo di attività vi rientrano ad esempio le analisi di articolazione territoriale e di localizzazione degli sportelli, le pratiche di targeting e di analisi della domanda;
- attività di pricing e attività di definizione dei prodotti/servizi, individuazione dei loro order winning e order qualifying factors;
- funzioni di informazione, pubblicità e di comunicazione interna ed esterna;
- gestione del sito web della banca e dei diversi social media;
- compiti attinenti all'individuazione di aree che offrono possibilità di sviluppo e ricerca di nuovi, possibili campi e strumenti d'azione anche attraverso l'uso di sondaggi e ricerche di mercato;
- attività relative alla *customer relationship management* mirate ad una gestione altamente customizzata della relazione con il cliente;
- valutazioni delle performance commerciali connesse a meccanismi di feedback retroattivi volti al miglioramento delle tecniche di vendita e delle pratiche di gestione delle relazioni.

Naturalmente, questi gruppi di funzioni sono presenti nelle varie aziende di credito in percentuali anche molto diverse tra loro. Ogni istituto si costruisce un proprio portafoglio di funzioni creato in relazione alle proprie caratteristiche e ai propri obiettivi. La diversità di utilizzo e di composizione si nota soprattutto tra le banche SpA e le banche di credito cooperativo (BCC) ed è dovuta principalmente alla notevole differenza del volume d'affari tra le due e dalla diversa consistenza del portafoglio clienti.

Questa evidenza è stata portata alla luce dall'analisi condotta nel 2012 da Ancarani e Musile Tanzi su un campione di 49 unità così suddiviso: 24 banche e assicurazioni di grandi dimensioni e 25 banche di credito cooperativo. Nonostante la numerosità campionaria sia bassa, i risultati sono comunque di importanza rilevante nello scenario italiano in quanto tra le unità campionarie figurano i più grandi gruppi bancari e assicurativi quali Unicredit, Intesa San Paolo, UBI, BNL, Generali, Zurich e Allianz RAS.

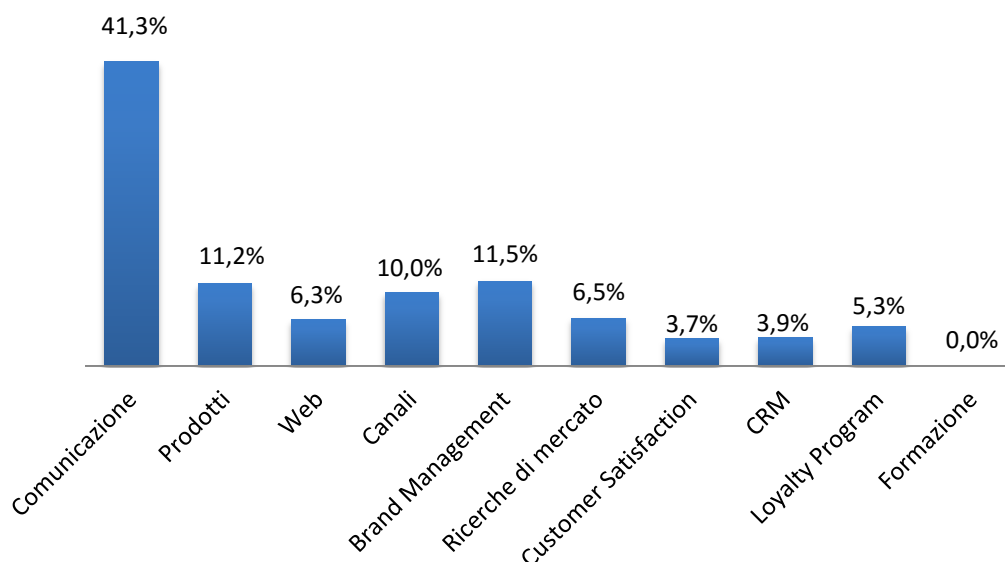
Dai risultati riportati in **Figura 1** e in **Figura 2** si notano alcune sostanziali discrepanze tra i due gruppi in termini di ripartizione del budget di marketing nelle varie attività.

Sebbene per entrambi una grossa fetta di budget viene destinata alla comunicazione, per le BCC più della metà della somma (51.7%) è spesa in questo senso.

Le percentuali per le BCC si fanno maggiori anche per quanto riguarda il web marketing e le attività di definizione dei prodotti rispetto a quelle caratterizzanti i medesimi settori per le banche SpA e le assicurazioni. Queste ultime infatti hanno un'incidenza degli investimenti in

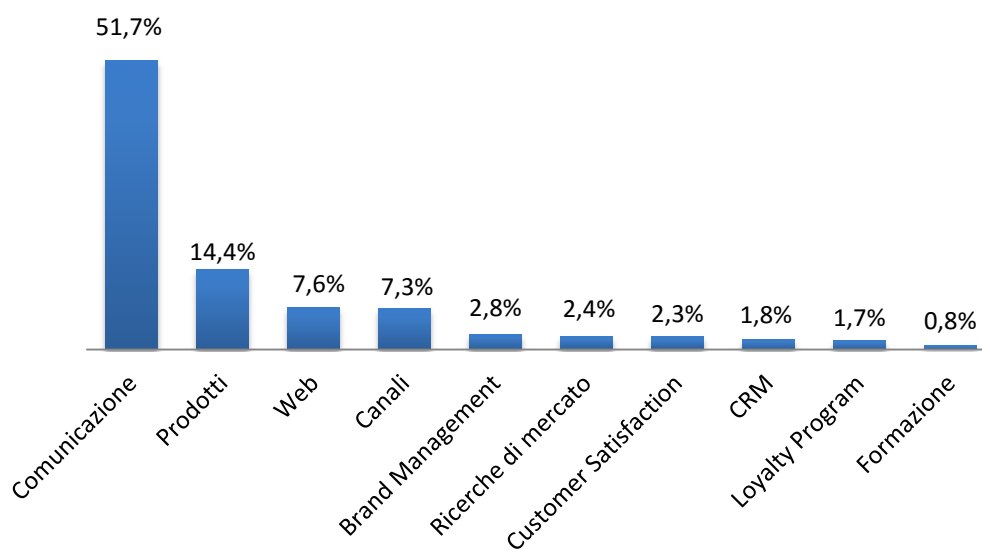
attività di brand management e di loyalty più alta rispetto a quella delle banche di credito cooperativo, ciò sottolinea una minore attenzione dimostrata dalle realtà “locali” all’immagine di marca.

**Figura 1 - Ripartizione del budget di marketing a livello di gruppo nelle banche SpA e nelle assicurazioni**



[Fonte: Ancarani e Musile Tanzi, 2012]

**Figura 2 - Ripartizione del budget di marketing a livello di gruppo nelle BCC**



[Fonte: Ancarani e Musile Tanzi, 2012]



La funzione marketing all'interno della banca può quindi svolgere molteplici attività e nel fare ciò essa è totalmente flessibile e adattabile al contesto in cui opera l'istituto di credito, agli obiettivi fissati e alla strategia messa in atto.

### **1.5.1 Ricerche di mercato**

Per prendere decisioni rilevanti e possibilmente giuste, i marketing manager devono avvalersi di informazioni adatte. Per questo assumono importanza rilevante all'interno delle varie attività svolte dalla funzione marketing le ricerche di mercato, siano esse qualitative o quantitative. Fare ricerche di mercato significa sostanzialmente costruire, analizzare e interpretare dati al fine di poter fare scelte consapevoli e fondate in un'ottica di customer value. Sono dunque indagini svolte a partire da input specifici, riguardanti il mercato e i quattro strumenti base del marketing mix. Più specificatamente, come sostenuto da Rutelli, Zani e Inama (2003), le ricerche di mercato per la banca consistono nel reperimento di dati e notizie riguardanti specifici problemi ed opportunità di gestione come, ad esempio, la determinazione dell'immagine della banca e del livello di gradimento del pubblico verso determinati servizi. Quando l'attività di reperimento ed elaborazione di dati viene svolta con sistematicità ed in maniera organizzata, si aprono le porte per la costruzione di un sistema informativo (SIMM) valido ed efficace, tramite il quale può essere attuata una gestione efficiente in quanto esso mette nelle condizioni di prendere decisioni consapevoli e ponderate. In altre parole, il sistema informativo dovrebbe essere quello strumento attraverso il quale si concretizza un sistema retroattivo di controllo dell'istituto che porterebbe ad una massimizzazione della razionalità gestionale.

Da questo punto di vista è dunque notevole l'importanza assunta da attività quali il recupero e l'elaborazione di dati e informazioni; tuttavia, nella pratica, gli istituti di credito che attuano ciò in maniera continuativa non sono certo la totalità.

Anche per quanto riguarda l'utilizzo di questo strumento, come presentato da Ancarani e Musile Tanzi (2012), si evince una differenza tra banche SpA e BCC in merito alla frequenza di utilizzo delle marketing research. Mentre il 71% delle prime si avvale di ricerche di mercato antecedentemente all'execution, tra le banche di credito cooperativo la maggioranza del campione osservato (il 76% per l'esattezza) non le utilizza. Questo dato può essere giustificato dalla diversa prossimità al mercato, dalle dimensioni e dai limitati numeri di budget e di personale dedicati al marketing nelle BCC oltre all'approccio più tradizionale che queste hanno al business.

Per tutte quelle realtà che possiamo definire favorevoli alle ricerche di mercato un grande interrogativo riguarda il tipo di realizzazione: interna alla banca o esterna, ovvero affidandosi a istituti di ricerca specializzati in un'ottica di outsourcing delle risorse. Opzione, quest'ultima, che viene utilizzata dalla minoranza in quanto implicherebbe (in termini di scelta make or buy) un maggior investimento economico. Recuperare e analizzare informazioni è infatti un'attività costosa a cui si cerca di far fronte attraverso la marketing intelligence ovvero la "raccolta e analisi sistematica di informazioni di pubblico dominio sui clienti, sulla concorrenza e sull'evoluzione del mercato" (Kotler, 2015, p.168).

I risultati delle singole ricerche possono essere visti di volta in volta in maniera differente: per validare / confermare l'idea già preesistente, per costruire consapevolezza e commitment o per fornire nuova conoscenza e nuove prospettive non considerate prima.

Vi è dunque un uso più maturo e razionale delle ricerche che vengono realizzate non per asseverare decisioni già prese, ma per definire orientamenti e politiche dell'impresa (Ancarani e Musile Tanzi, 2012).

### **1.5.2 Misurazione delle performance**

La valutazione delle performance è, tra le attività poste in essere dalla funzione marketing, quella che permette di capire se il lavoro svolto comporta benefici concreti e di spessore alla banca. Bisogna inoltre considerare che, trattandosi di servizi, essi possono essere valutati solamente ex-post, per esperienza, perciò la suddetta fase assume in quest'ottica un maggior rilievo.

È importante capire quale funzione riveste e quanta importanza abbia la misurazione degli indicatori. Essi infatti possono:

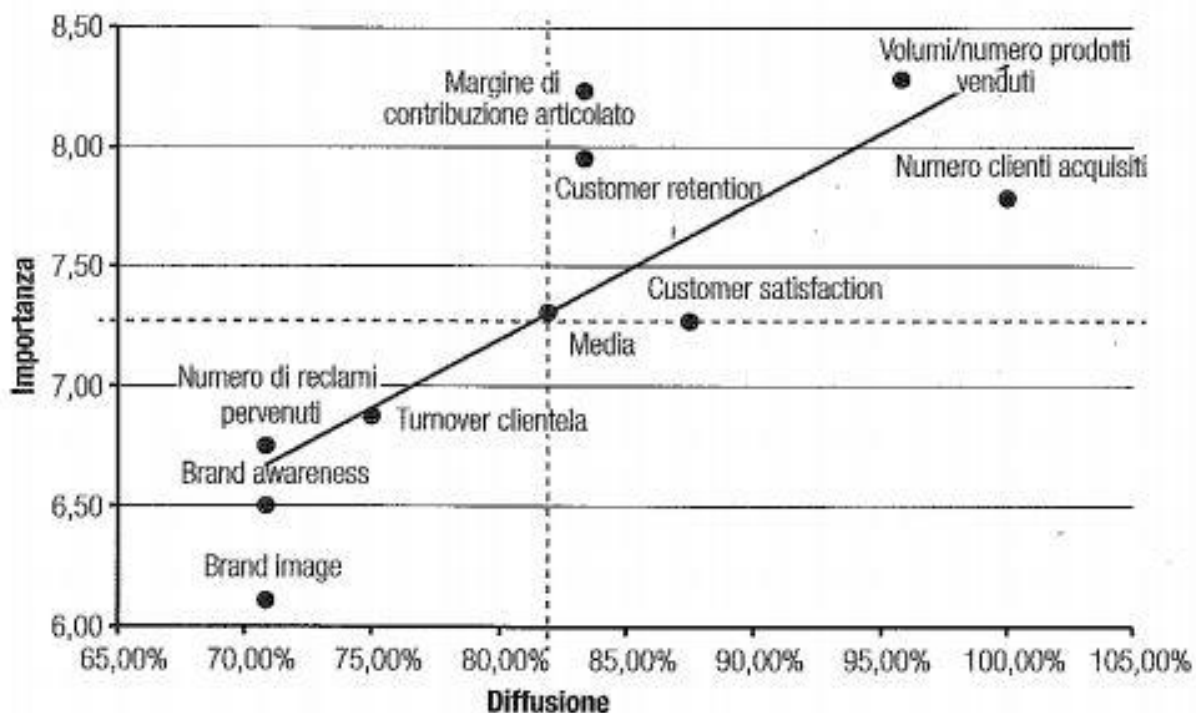
- avere mere finalità conoscitive di raccolta di informazioni;
- essere utilizzati come guida per l'orientamento dell'attività futura;
- rivestire un ruolo di controllo e di misurazione delle performance delle singole unità organizzative;
- rappresentare un fattore motivazionale per gli addetti alla gestione delle relazioni con il mercato.

L'indicatore più idoneo per l'analisi dell'efficacia della gestione marketing-oriented è, nonostante le sue difficoltà di calcolo, il customer lifetime value: ovvero, il valore del cliente dato dall'intero flusso di acquisti da esso effettuati nell'ipotesi di una sua fedeltà a vita.

Unitamente al clv possono essere individuati altri indicatori di performance coerenti con una politica orientata alla fidelizzazione della clientela piuttosto che alla mera vendita. Si tratta, ad esempio, dei rischi di abbandono, del rischio di inattività, della propensione alla multibancarizzazione e della share of wallet. Quest'ultimo parametro serve a definire la capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze della clientela ed è rappresentato dal rapporto tra il volume di servizi che il cliente acquista presso l'azienda che compie l'analisi e il volume di servizi di cui ha bisogno (Ancarani e Musile Tanzi, 2012, p.113). L'utilizzo congiunto del customer lifetime value e della share of wallet si rivela essere un metodo molto efficace di analisi sia delle performance di marketing nel loro complesso sia della performance del portafoglio clienti.

Tuttavia, basandosi sui dati reali (**Figura 3**), l'indicatore che viene praticamente preso in considerazione dalla totalità delle aziende di credito per valutare le performance di marketing, è il numero di clienti acquisiti. Questo indice è seguito poi dal volume / numero di prodotti venduti.

**Figura 3 - Posizionamento degli indicatori di performance di marketing nelle banche**



[Fonte: Ancarani e Musile Tanzi, 2012 ]

I dati rilevati ci mettono di fronte ad un fenomeno che evidenzia come molte banche siano ancora oggi orientate al breve periodo e non pongano sufficiente attenzione alla costruzione di un loyalty program, dando quindi poca enfasi ai bisogni e alle relazioni, privilegiando invece i volumi di vendita.

## **1.6 La vendita consulenziale**

La consulenza è la modalità di vendita più utilizzata all'interno di una banca. In essa l'attenzione è totalmente rivolta al cliente e non al prodotto. Pertanto, possiamo affermare che la strategia customer-oriented ha l'opportunità di svilupparsi e concretizzarsi appieno nel momento della vendita consulenziale, andando di conseguenza ad assumere un'importanza rilevante nell'ambito del marketing bancario. Orientarsi al cliente significa dimenticarsi momentaneamente del prodotto e capire chi abbiamo di fronte, quali sono i suoi bisogni. Non a caso la prima "fase" della consulenza riguarda proprio l'analisi dei bisogni e, contemporaneamente, il tentativo di far emergere quelli latenti ovvero quelli che il cliente non sa di avere e per i quali non sta ancora cercando le modalità per soddisfarli. È ciò che in letteratura viene fornita come soluzione alla cosiddetta "miopia del marketing".

Nella vendita consulenziale il consumatore è parte attiva del processo, si parla infatti di co-costruzione dell'offerta, ovvero di costruire l'offerta più adeguata per lui, insieme a lui; ciò rappresenta un ulteriore elemento che aumenta la percezione di personalizzazione da parte del cliente e lo trasforma in un consum-attore.

La consulenza finanziaria, che è una tipologia di vendita basata sull'ascolto, non può quindi prescindere dalla costruzione di un rapporto con il cliente basato sul concetto di valore. Valore che la banca deve saper creare attraverso una vendita etica il cui obiettivo deve essere quello di dare risposte ai bisogni reali dei clienti (Magnani, Giannoni e Trabuio, 2015). Per questo, dal punto di vista del personale, chi si occupa di consulenza all'interno della banca dovrebbe essere caratterizzato da una certa empatia e da buone doti comunicative. Ogni aspetto deve essere curato in modo tale da porre le basi ad una relazione il più possibile duratura con il cliente tenendo anche in considerazione che quest'ultimo, a volte, intrattiene rapporti con istituti diversi oltre al nostro. Sarà quindi portato ad assumere un punto di vista comparativo, applicando continui confronti sia tra i vantaggi di tipo economico offerti dalle diverse banche ma anche quei tra vantaggi che possiamo definire "relazionali". Può quindi succedere che il cliente sia portato a preferire un istituto rispetto ad un altro per il trattamento

che riceve; dunque: la metodologia consulenziale, l'apertura all'ascolto, l'attenzione ai bisogni possono costituire dei fattori chiave vincenti in un'ottica concorrenziale.

## **1.7 Conclusioni**

Come già visto, parlare di marketing all'interno di una banca può teoricamente discostarsi dall'utilizzo del medesimo concetto in ambito aziendale. Tuttavia, nei casi reali, l'utilizzo di sistemi informativi, delle leve di marketing e di una gestione volta alla costruzione di una relazione di valore con il cliente si rivelano essere fattori vincenti e determinanti nel mercato bancario visto con gli occhi di un consumatore. Per poter godere appieno dei vantaggi del marketing in questo settore, bisogna tuttavia disporre di una certa flessibilità organizzativa e di una disponibilità al cambiamento capaci di accogliere le evoluzioni sociali e tecnologiche per renderle input su cui agire.

Ogni banca è diversa dalle altre e in modo diverso utilizza gli strumenti che il marketing mette a disposizione per costruire una relazione di valore con i clienti. Nonostante ciò non sia l'obiettivo principale degli istituti di credito, negli ultimi anni sta assumendo sempre più rilevanza andando a costituire una variabile importante dinanzi alla scelta della clientela bancaria.

## **CAPITOLO SECONDO**

### **LE NUOVE PROSPETTIVE DELLA BANCA**

#### **2.1 Premessa**

L'era del digitale e dell'innovazione è già sbocciata da qualche tempo e non risparmia alcun settore, men che meno quello bancario. La "banca 2.0" si è già affermata da un po' di anni e i servizi per i consumatori stanno diventando a portata di click. L'automazione nel settore in esame va considerata come uno strumento per sviluppare la qualità dei servizi e quindi la cosiddetta customer satisfaction. È proprio dell'analisi dei processi di automazione e delle nuove tipologie di comunicazione bancaria che prende spunto questa seconda parte dell'elaborato, per poi focalizzarsi su ulteriori tematiche che per gli istituti di credito si attestano essere di fondamentale importanza ieri, oggi e soprattutto domani: il green banking e la responsabilità sociale. Segnali concreti di direzione verso una banca 3.0.

#### **2.2 Internet e customer experience**

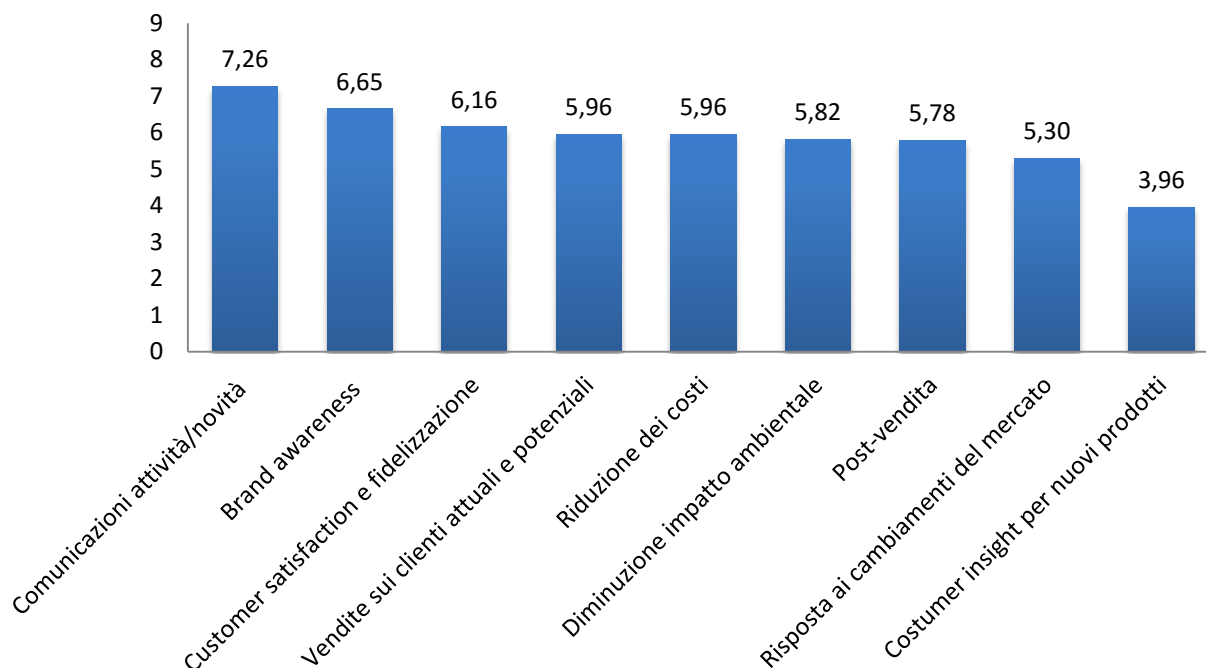
Le nuove tecnologie sono ormai una parte integrante e imprescindibile delle strategie di marketing a cui le banche devono approcciarsi in modo concreto e sistematico per godere dei vantaggi che comportano. Si tratta della digitalizzazione dei servizi finanziari, della multicanalità, dell'utilizzo della rete per le strategie di comunicazione, di brand e, ancora prima di tutto questo, della centralità del cliente come premessa imprescindibile in un ecosistema digitale interconnesso (Bajetta, 2014).

L'uso di internet ha infatti rivoluzionato completamente il rapporto tra banca e cliente. Il web assicura alle banche una maggiore facilità di contatto, seppur virtuale, con i consumatori; o meglio, costituisce uno strumento di cui questi possono servirsi per stabilire una connessione temporalmente e spazialmente flessibile con il loro istituto di credito. Tuttavia, lo svolgimento di questa attività di remote banking non può e non deve essere spontaneo: richiede infatti una preparazione specifica e una pianificazione che sia in linea con l'intera mission in modo tale da favorirne una fluida integrazione con tutte le funzioni e gli strumenti di cui la banca dispone.

Concretamente parlando, internet offre in primis alle banche un canale di comunicazione e vendita ma nella realtà quotidiana la sua funzione si spinge oltre; gli obiettivi dell'utilizzo

degli strumenti online sono infatti vari e numerosi. Secondo la ricerca di Ancarani e Musile Tanzi (2012) tra quelli maggiormente perseguiti figurano la brand awareness, la customer satisfaction e la fidelizzazione alla clientela. La rilevazione in oggetto (**Figura 4**) si basa su scala Likert da 1 a 9 dove 1 indica il massimo disaccordo al perseguimento dell'obiettivo mentre 9 corrisponde al massimo accordo.

**Figura 4 - Obiettivi dell'utilizzo degli strumenti online**



[Fonte: Ancarani e Musile Tanzi, 2012]

Le finalità dell'utilizzo degli strumenti online non si riducono quindi solamente al rafforzamento dell'immagine ma comprendono più ampi obiettivi di business connessi sia alla fase di vendita sia a quella del post acquisto. Dalla ricerca si deduce infatti che i servizi online sono anche un interessante mezzo per il post vendita (media 5.78), oltre che ad essere utilizzati in un'ottica di riduzione dei costi (media 5.96). È infatti ormai diffusa l'adozione da parte delle banche di una strategia commerciale differenziata tra i servizi dedicati ai clienti online e quelli offerti agli offline. In generale, aprire e mantenere un conto corrente online comporta spese minori (a volte perfino nulle) rispetto alla tenuta di un conto corrente di tipo tradizionale. Naturalmente, nel particolare, la situazione è mutevole da banca a banca e varia in relazione alle politiche e alle caratteristiche di ciascun istituto ma, globalmente, vi è la tendenza ad avvantaggiare in termini economici coloro che sottoscrivono un conto internet.

Inoltre, anche nel mondo dell'Inbank, le banche attuano la segmentazione principale già caratteristica dell'offerta degli strumenti offline, ovvero quella tra i privati e le aziende. Due tipologie di conti, Private e Corporate, a cui corrispondono diversi servizi che vengono resi disponibili dall'utilizzo dell'internet banking. Come già detto, i privati possono usufruire di servizi quali, tra gli altri, il pagamento di bonifici, di giroconti, delle rate del mutuo, degli F24. Per la categoria Business (di cui fanno parte aziende, ditte individuali e professionisti), oltre ai servizi base caratteristici dell'area dei privati, sono disponibili servizi accessori quali la gestione del portafoglio incassi, il pagamento degli stipendi e la gestione di flussi provenienti dal Corporate Banking Interbancario. Dati i rischi in termini di sicurezza che l'uso di tale strumento potrebbe comportare, molte banche cercano di contrastare la diffusa diffidenza che aleggia in tale ambito tramite il conferimento di un Token. Si tratta di un dispositivo hardware dotato di display ed in grado di generare a cadenza regolare codici numerici monouso associati ad un PIN noto solo all'utente. Il Token eleva quindi il grado di sicurezza assicurando quegli utenti più restii ad accettare ed abbracciare il mondo digitale che irrompe sempre più nella loro vita quotidiana.

### **2.3 La banca multicanale**

Le vie aperte da internet sono numerose e contribuiscono a rendere multicanale l'offerta da parte delle banche; su questo aspetto è quindi bene approfondire.

L'immagine e l'essenza di una banca multicanale si costruiscono tramite un insieme di servizi, di tecnologie, di interfacce e di supporti che consentono di ricevere informazioni e di effettuare operazioni che fino a qualche anno fa potevano essere concretizzate solamente recandosi presso lo sportello di un'agenzia bancaria.

Da questo processo di dematerializzazione scaturisce il cosiddetto remote banking che comprende l'insieme di tutte quelle forme di interazione effettuate "a distanza" dalla propria azienda di credito.

La banca multicanale offre quindi una flessibilità nuova ed adeguata ai tempi che permette ai clienti di effettuare operazioni ovunque si trovino, 24 ore su 24, in modo veloce e sicuro, rendendosi di conseguenza completamente disponibile al cliente e a portata di click o di touch.

Gli strumenti che consentono alla banca di distribuire i propri servizi e prodotti lontano dalla sede fisica (e che quindi costituiscono l'essenza del remote banking) sono principalmente 4:



- Bancomat e chioschi multifunzione:

sono i primi strumenti di automazione introdotti nel mondo del retail banking e rappresentano i modelli più elementari di virtualizzazione. In Italia, sono presenti 53.000 ATM; sebbene la loro principale ed originaria funzione sia quella di cash dispenser, oggi consentono lo svolgimento di numerose altre operazioni: dalle ricariche telefoniche al pagamento delle utenze.

- Internet banking:

offre ai clienti la possibilità di utilizzare molteplici servizi attraverso il collegamento dal proprio Pc. Per poter usufruirne è necessaria la sottoscrizione del contratto di adesione apposito che oltre alle comodità derivanti da questo servizio permette ai clienti di ridurre notevolmente i costi fissi e variabili delle operazioni. Un semplice esempio a sostegno è offerto dal pagamento online dei bonifici bancari: hanno un costo nettamente inferiore rispetto a quelli effettuati allo sportello.

- Phone banking:

in assenza di un collegamento ad internet e con la disponibilità di un semplice telefono fisso, questo servizio permette al cliente (tramite la chiamata verso un numero telefonico a ciò dedicato) di ottenere informazioni sul proprio conto corrente, monitorare l'andamento dei titoli, operare sui depositi ed effettuare alcune operazioni di pagamento.

- Mobile banking:

conosciuto anche come smartphone banking, è lo strumento più innovativo che ha cambiato le modalità di fruizione dei servizi finanziari. L'utilizzo del servizio avviene tramite apposita APP, scaricabile gratuitamente sul proprio smartphone o tablet; questa consente di accedere in maniera veloce al proprio conto corrente e ai servizi a disposizione.

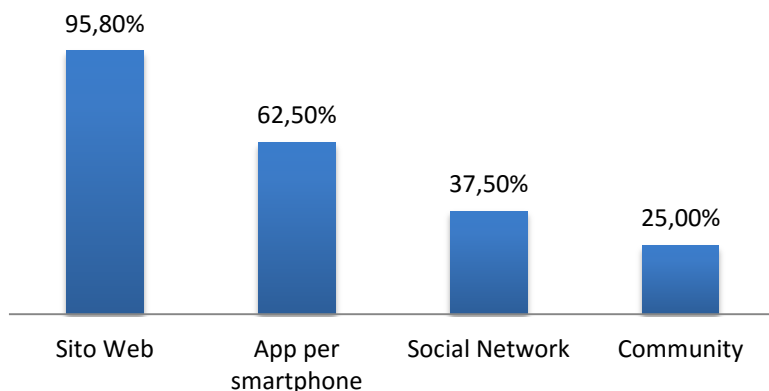
Si capisce dunque che la multicanalità può essere realizzata solo se viene supportata da strumenti tecnologici avanzati. Il difficile compito che deve affrontare una banca è proprio quello di dirigere un'orchestra di voci, a volte dissonanti, che interagiscono tra loro e il cui principale obiettivo è generare la migliore customer experience che possa ingaggiare le persone all'acquisto, generare fedeltà e affidamento alla banca.

Questi nuovi strumenti offerti simultaneamente alla clientela e alla banca si fanno ancora più rilevanti e vari con la diffusione dell' Internet of things ovvero “della presenza, negli oggetti di uso quotidiano, di sensori connessi alla rete che forniscono informazioni sui modelli di comportamento e di consumo delle persone e favoriscono maggiori scambi con i soggetti stessi” (Bajetta, 2014, p.5). Si punta quindi all'innovazione di un business che deve essere sempre più improntato alla diffusione delle nuove tecnologie per realizzare una banca smart. Proprio a partire da questo si guarda al futuro, consapevoli che l'era della digitalizzazione è in continuo sviluppo e che bisogna quindi essere pronti ad innovare non solo i prodotti ma, più in generale, i processi. Infatti, solamente se il sistema bancario saprà cogliere le opportunità che il mondo della tecnologia e dell'innovazione offrono, la banca potrà essere davvero definita customer-friendly.

## **2.4 L'era della digitalizzazione nella comunicazione bancaria**

Uno degli ambiti in cui la digitalizzazione si fa sentire maggiormente è quello della comunicazione. Infatti, alla fredda staticità ed unidirezionalità dei messaggi tradizionali viene a sostituirsi una creatività comunicazionale diffusa data dalla “naturale effervescenza dei social network” (Bajetta, 2014, p. 6). La nuova modalità di gestione dei rapporti con la clientela viene attuata con diverse tipologie di strumenti online. Come confermato dallo studio di Ancarani e Musile Tanzi (2012), quasi la totalità delle aziende di credito si interfaccia con i propri clienti grazie al sito web. Come mostrato in **Figura 5** la maggioranza delle banche (62.5%) si avvale di un'APP dedicata per smartphone e tablet che i clienti possono scaricare gratuitamente sui loro supporti.

**Figura 5 - Tipologie di strumenti online utilizzati per la gestione di rapporti con i clienti**



[Fonte: Ancarani e Musile Tanzi, 2012]

Naturalmente, constatando che la ricerca presenta dati risalenti al 2012, ad oggi queste percentuali saranno sicuramente maggiori e destinate ad aumentare in modo esponenziale. Così come aumenterà sempre più il ruolo e l'importanza dei social network nelle strategie commerciali e di marketing. Il social utilizzato maggiormente e da più realtà bancarie è Facebook ma non mancano profili Instagram, Twitter, LinkedIn e canali Youtube come quello creato e frequentemente utilizzato da Banca Monte Paschi di Siena. I video proposti non riguardano solamente le campagne pubblicitarie: vengono infatti resi disponibili interviste ai dirigenti, incontri con gli stakeholder e video di natura "didattica" volti ad istruire la clientela sui nuovi servizi che la banca offre.

Il cliente più evoluto dialoga via web, smartphone e social e di conseguenza, a livello comunicativo gli istituti di credito cercano di proporsi sul mercato come delle vere e proprie aziende retail. Dall'altra parte della relazione, la clientela (che, in termini sociali, si fa sempre più moderna, preparata e digitalizzata) accetta e appoggia queste nuove modalità di esposizione. A titolo esemplificativo basta constatare che la pagina Facebook di UniCredit Italia conta quasi 350.000 seguaci a cui la banca si propone con una mission ben precisa:

*"Vogliamo raccontarvi quello che facciamo, standovi ancora più vicino. Per questo abbiamo scelto di aprire questa pagina per comunicarvi in modo semplice e diretto ciò che UniCredit realizza per accompagnarvi al meglio nella vita di tutti i giorni."*

[Fonte: Pagina Facebook di UniCredit Italia]

Con questa nuova era della comunicazione risulta inoltre più semplice per le banche chiamare in gioco i clienti, attuali e potenziali, per renderli co-creatori e farli sentire parte attiva del processo. I social network si prestano a questa ulteriore funzione in modo del tutto naturale, intrinseco alla loro essenza. A tal proposito in **Figura 6** è riportata un' esemplificazione del concetto proposta dal gruppo Cariparma Crédit Agricole.

Accettare la sfida dei social media significa utilizzare attivamente le piattaforme iniziando un percorso di analisi in termini di trasparenza, di miglioramento dei propri processi e di costruttiva autocritica. Lasciare agli utenti la libertà di esprimersi, 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, ed essere disposti ad ascoltare e interagire, è un'attività a cui oggi nessuna banca (che sia determinata a crescere) può sottrarsi (Cernuschi, 2016).

**Figura 6**



[Fonte: <https://www.facebook.com/GruppoCariparmaCA/?fref=ts> ]

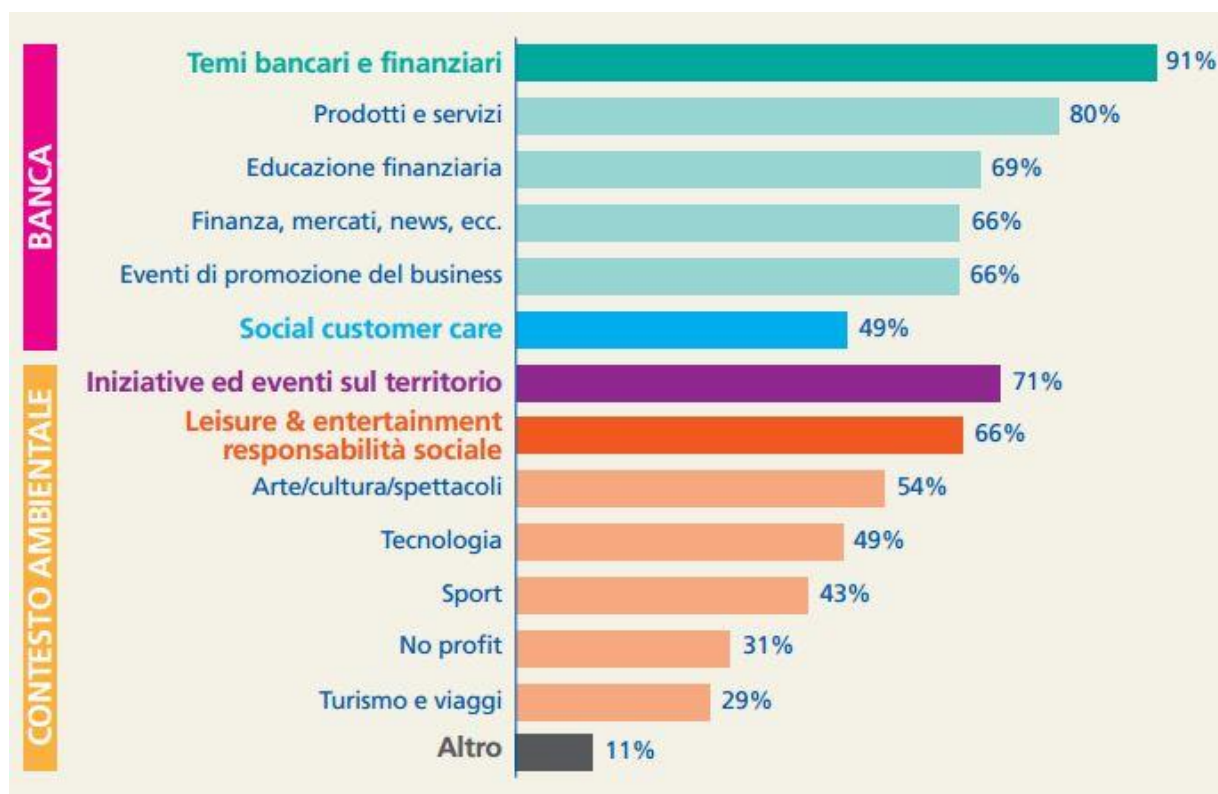
Il dialogo virtuale va alimentato e seguito costantemente in quanto i social network vengono spesso utilizzati dai clienti come canali diretti per porre quesiti, per chiarire dubbi ed anche per manifestare dissensi. È importante che la banca sappia gestire al meglio questi feedback negativi che, se espressi su un social quale Facebook, possono influire in modo significativo sulle decisioni di acquisto dei clienti attuali e potenziali. Il passaparola virtuale (word of mouse), proprio come quello reale (word of mouth), costituisce uno degli elementi più incisivi e potenzialmente pericolosi del communication mix. Vi è dunque un certo rischio connesso

all'utilizzo di tali strumenti che richiama l'attenzione e la responsabilità di chi li gestisce, il quale è tenuto ad osservare una determinata netiquette, coerente con la propria filosofia aziendale.

Le tematiche affrontate nelle conversazioni che si sviluppano sulle pagine social non si limitano solo ad argomenti economico-finanziari, ma interessano anche aree lontane dal core business, come la promozione dell'arte e della cultura, lo sport, il turismo, i viaggi. Inoltre attivando il servizio di newsletters molte banche informano direttamente i clienti che vi aderiscono riguardo ad eventi sociali e culturali del territorio, offrendo prezzi scontati o vantaggi di altro tipo.

Attraverso questi nuovi media gli istituti di credito possono così esprimere tutta la propria identità a 360 gradi, testimoniando il loro ruolo chiave come importante collante della società. Un'indagine svolta da ABI, in collaborazione con KPMG Advisory condotta nei mesi di luglio-settembre 2015 su un campione di 87 banche, conferma in pieno questa tendenza, come mostrato in **Figura 7**.

**Figura 7 - Temi trattati sulle pagine social delle banche**



[Fonte: Indagine ABI "Banche e social media" - in collaborazione con KPMG Advisory]

Arte, cultura, tecnologia ed eventi territoriali sono argomenti usualmente affrontati dagli utenti sulle pagine social delle banche. Un altro dei temi trattati maggiormente è quello dell'educazione finanziaria: i social servono quindi come veicolo per istruire anche quegli utenti più pigri, digitalmente parlando. Attraverso immagini, video e rubriche la comunicazione dei servizi o dei prodotti più complicati risulta più facilmente assimilabile ed attrattiva.

È quindi palese il radicale cambiamento apportato dall'innovazione nella comunicazione finanziaria, e più in generale nell'intero settore bancario.

## **2.5 La responsabilità sociale della banca**

Il contesto ambientale e sociale in cui ciascuna banca opera diventa quindi parte integrante della stessa. Questo fenomeno non si limita al mondo dei social ma chiama in causa un concetto più ampio con cui oggi le banche devono confrontarsi: la responsabilità sociale. Le aziende di credito dedicano attenzione a questa tematica come ulteriore leva di innovazione e di sviluppo per competere al meglio sul mercato nel medio e lungo periodo. La responsabilità sociale può essere vista come un luogo concettuale dove si incontrano, quasi in modo ossimorico, etica e profitto. Intraprendere un percorso di CSR (Corporate Social Responsibility) si rivela, come dimostrato dall'ABI - Associazione Bancaria Italiana, un'opportunità strategica per:

- integrare variabili sociali, ambientali e di governance nel business;
- ascoltare le esigenze dei propri interlocutori e innovare lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali;
- rendere esplicite le implicazioni che il ruolo di intermediario ha sulla società ed aumentare al massimo la creazione di un valore condiviso.

La responsabilità sociale d'impresa "non è più solo una prassi più o meno sinceramente altruistica ma è diventata una *forma mentis*, una struttura, nella quale si devono individuare e incardinare nuove opportunità di profitto e di ritorno economico" (Fedeli, 2010, p. 17). Costituisce dunque un nuovo sistema di offerta capace di rilasciare valore a tutti i portatori di interesse, società e comunità locali comprese. Accogliere questo concetto e farlo proprio

nella gestione dell'istituto di credito comporta cambiamenti significativi anche nelle relazioni. Il rapporto non è più dualistico (banca-cliente) ma diventa triplice: impresa - consumatore - contesto. I tre soggetti in gioco hanno interessi ed obiettivi diversi ma nel raggiungimento degli stessi vengono a crearsi dinamiche di *coopetition* in una logica di *win-win*, proprio perchè tutti traggono beneficio e generano un valore economico concreto e misurabile.

Operativamente, molti istituti di credito propongono il “conto corrente Etico” ossia un prodotto pensato e progettato per associazioni ed enti no profit che possono in tal modo godere di agevolazioni economiche (ad esempio, in certi casi, il costo di tenuta conto è pari a zero ed alcune operazioni sono totalmente gratuite). Inoltre si è rivelata vincente l'alleanza con le amministrazioni locali per sviluppare e comunicare prodotti di green banking legati al territorio e strutturati su misura, a seconda delle precise necessità ambientali. Ed è proprio con lo sviluppo delle pratiche di green banking che il comportamento delle banche in ambito di responsabilità sociale, ha subito il cambiamento più radicale.

### **2.5.1 Banca Etica e Grameen Bank: oltre la responsabilità sociale**

Nel panorama italiano una delle realtà maggiormente permeata dai valori della CSR è quella della Banca Popolare Etica, nata negli anni '90 come banca “alternativa” dal desiderio e dall'impegno di cittadini, associazioni ed organizzazioni per i quali l'utilizzo responsabile del denaro rappresenta una mission primaria. Oggi, per Banca Etica la responsabilità sociale è molto più di uno strumento per la strategia commerciale: è filosofia d'azione e cultura aziendale che si riflettono nella struttura fisica e in quella umana che formano la banca stessa.

Una guida operativa per tutti gli stakeholder (dai soci ai partner progettuali) è offerta dal Codice Etico, un “contratto sociale” che enuncia in modo chiaro e preciso i valori fondanti della banca quali centralità della persona, equità, cooperazione, solidarietà, trasparenza e responsabilità. Sempre nel codice Etico, per ogni tipologia di stakeholder, vengono indicati gli impegni di reciprocità e le regole di comportamento. Questo patto sociale indica la direzione da seguire per chiunque intrattenga rapporti con Banca Etica, con la prospettiva di allargare sempre più il bacino di utenze, diffondendo in tal modo la propria filosofia e proponendo un'esperienza bancaria diversa e completa. Per questo viene attuata una selezione etica degli investimenti e dei progetti da finanziare, promuovendo la partecipazione attiva dei soci: perchè, secondo Banca Etica, l'interesse più alto è quello di tutti.

Cambiando scenario e volgendo lo sguardo al panorama internazionale, risulta interessante soffermarsi sulla realtà della Grameen Bank (letteralmente banca del villaggio). Fondata da Muhammad Yunus nel 1976, è stata definita la prima banca dei poveri; essa nasce appunto grazie alle concessioni di credito e alle prestazioni di servizi bancari rese agli abitanti delle campagne del Bangladesh durante la terribile carestia che colpì il paese negli anni '70. All'epoca Yunus e la sua équipe concedevano prestiti alle famiglie affinché queste potessero fabbricare e vendere piccoli oggetti al fine di garantirsi la sopravvivenza e di poter sperare in un cambiamento delle proprie condizioni di vita.

Ad oggi la banca, che si basa principalmente sul concetto di fiducia, si occupa di microfinanza in Bangladesh, India e nei paesi limitrofi, conta più di 2.500 filiali e fornisce servizi (in primis prestiti, servizi assicurativi, conti risparmio e conti pensione) in oltre 81.000 villaggi del Bangladesh, con una copertura del 97%. Altra importante ed inusuale caratteristica è quella riguardante i clienti finanziati: il 96% infatti sono donne.

L'attività della Grameen Bank si basa sulle cosiddette "sedici decisioni": principi economici, morali e sociali il cui obiettivo è quello di fungere da guida nelle azioni e nelle decisioni quotidiane. Lo spessore etico e morale che trapela dall'analisi di questo scenario è stato suggellato nel 2006 con l'assegnazione del Premio Nobel per la Pace a Muhammad Yunus e alla Grameen Bank. Solo dal 2013 però l'istituto di credito è stato nazionalizzato, passando di fatto sotto il controllo della Banca centrale. Il metodo Grameen ha riscosso notevole successo ed è stato applicato a vari progetti in numerosi paesi.

Non si tratta quindi semplicemente di integrazione della Responsabilità Sociale nell'erogazione di servizi finanziari, la Grameen Bank è l'esempio di come un istituto di credito non rappresenti una semplice istituzione passiva e statica (spesso anche mal vista dall'opinione pubblica) ma possa al contrario fare la differenza, mettendosi in primi linea al servizio della comunità, dell'ambiente e della società.

## **2.6 Green banking**

L'interesse e il sostegno delle banche allo sviluppo della green economy risulta sempre più evidente e concreto con riferimento sia al supporto finanziario per lo sviluppo delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica, sia all'adozione di soluzioni di governance utili a rivedere i processi interni per una migliore gestione del proprio impatto ambientale e per una riduzione sostanziale dei propri consumi di energia (ABI, 2015).



Con il termine “green banking” si fa appunto riferimento a quell’insieme di attività finanziarie innovative nate a sostegno della green economy, a dimostrazione di quanto le banche abbiano innalzato il livello di attenzione verso le politiche sociali e di sostenibilità. Riguarda quindi l’attuazione di pratiche e di policy sia internamente agli istituti di credito che esternamente ad essi, attraverso l’offerta di prodotti e servizi bancari che nella loro mission perseguano scopi di salvaguardia ambientale e territoriale.

Tuttavia, il green banking è un fenomeno strategico che va al di là della CSR, per affrontare nuovi modelli di business in una logica di responsabilità integrata in cui il sistema bancario è uno snodo decisivo della cultura della sostenibilità.

È interessante quindi comprendere con quali mezzi la banca concretizzi il proprio approccio green. Da parecchio tempo i fondi etici includono titoli secondo parametri che considerano anche criteri positivi quali la sensibilità all’impatto ambientale dei prodotti e dei processi produttivi, la produzione o l’utilizzo di energia rinnovabile, la riduzione di emissioni inquinanti o dei consumi di energia elettrica (Fedeli, 2010).

Ma l’integrazione del concetto nella pratica bancaria prova a spingersi oltre. Dall’installazione di impianti fotovoltaici che ristrutturano l’architettura materiale della banca, si penetra fino ad una “riorganizzazione umana” tramite la programmazione di percorsi di formazione del personale volti ad evitare gli sprechi, a diffondere pratiche di riciclo e misure di risparmio energetico.

Dal punto di vista dell’offerta è il rivolgersi alle famiglie e alle piccole e medie imprese che delinea uno dei tratti distintivi del green banking. L’obiettivo è quello di creare una solida community di green addicted a cui indirizzare la propria proposta commerciale, in un’ottica di lungo periodo. La community della green economy è infatti destinata ad espandersi, tanto che, in un futuro non troppo remoto, potrebbe arrivare a coincidere con la totalità della società. Ma questa è una speranza ed un obiettivo a cui solo il tempo potrà dare concreta risposta.

## **2.7 Conclusioni**

L’incontro tra le necessità di cambiamento e le opportunità offerte dalla tecnologia permette alle aziende di credito la costruzione della cosiddetta banca virtuale. È quindi necessario comprendere in quale modo le politiche e le strutture di marketing utilizzino ciò che offrono loro il web e la tecnologia, per poter individuare la direzione da intraprendere per arrivare ad un business innovativo.

È in un'ottica che mixa innovazione e sostenibilità che la banca deve inserirsi non solo per guardare al futuro ma per essere parte integrante dello stesso.

Ad oggi la variabile del puro profitto non è più sufficiente per un'azionista o per un investitore, ossia non rappresenta più l'unico fattore decisionale rilevante; esistono infatti altri elementi chiave che spingono in una direzione piuttosto che in un'altra: la responsabilità sociale è una di questi. In essa risiedono potenzialità di generare un valore aggiunto che sia non solo economico ma anche etico e morale e che si rifletta di conseguenza positivamente sulla collettività. Il CSR e il green banking rappresentano quindi gli sforzi concreti che il settore bancario compie per rendersi meno rigido ed istituzionale, alla ricerca di una dialettica costruttiva non solo con la clientela ma con l'intero ambiente in cui opera. Si cerca sempre più di concretizzare quello che è il principio della triple bottom line: perseguire simultaneamente obiettivi economici, sociali ed ambientali.

# **CAPITOLO TERZO**

## **IL CASO BANCA ANNIA**

### **3.1 Premessa**

Nel corso dello stage formativo universitario svolto presso Banca Annia ho potuto osservare da vicino le dinamiche quotidiane della banca riguardanti principalmente le relazioni con i clienti e il ventaglio di servizi offerti agli stessi, oltre ad aver avuto l'opportunità di approfondire personalmente la conoscenza di una realtà bancaria profondamente radicata nel proprio territorio di competenza.

L'obiettivo di questa terza parte è proprio quello di analizzare il caso Banca Annia focalizzandosi principalmente sul suo orientamento al consumatore e, maggiormente, all'ambiente sociale ed imprenditoriale che la circonda cercando, nell'analisi, di prendere spunto da ciò che durante lo stage è risultato particolarmente rilevante in tal senso.

### **3.2 Storia e caratteristiche di Banca Annia**

Banca Annia nasce nel novembre 2013, in seguito al progetto di fusione del Credito Cooperativo di Cartura e del Polesine. Pur essendo una banca istituzionalmente giovane, è comunque ricco e maturo il bagaglio esperienziale formatosi fin dal 1959, anno di costituzione della BCC di Cartura. La denominazione della Banca deriva dalla "Via Annia", una delle principali vie di comunicazione dell'Impero Romano che si delineava in quelle che attualmente sono le zone di utenza della banca stessa.

Ad oggi Banca Annia conta 23 Filiali e 26 Sportelli ATM distribuiti in una vasta area di competenza comprendente 85 comuni della Bassa Padovana e del Polesine.

Nonostante il delicato momento di fusione che ha dovuto affrontare, Banca Annia si presenta come una realtà solida ed archivia il bilancio 2015 chiudendo l'anno con un utile netto di 636 mila euro. Recentemente ha inoltre superato l'attività ispettiva di Bankitalia, iniziata nell'ottobre 2015, ottenendo conferme sulla propria solidità patrimoniale ed organizzativa. Al termine del lavoro di verifica ed analisi svolto, l'Organo di Vigilanza ha rilasciato una

valutazione molto positiva della BCC di Cartura e del Polesine, collocandola addirittura tra le migliori a livello regionale.

La principale caratteristica di Banca Annia è quella di essere un credito cooperativo e dunque un palcoscenico di democrazia economica avente i seguenti tratti distintivi:

- mutualità:

condizione necessaria per realizzare al meglio le forme di mutualità sia interna (con e verso i soci) che esterna (con e verso il territorio) previste dalla normativa bancaria e dallo Statuto della BCC. Lo sviluppo di rapporti collaborativi tra le BCC è finalizzato al perseguimento di vantaggi bancari e non-bancari a favore della base sociale, della clientela finale e del territorio<sup>1</sup>. L'esercizio dell'attività è dunque rivolto prevalentemente a favore dei soci;

- cooperazione:

intesa nel rapporto tra banche cooperative attraverso le strutture locali, regionali, nazionali e internazionali come condizione per conservarne l'autonomia e

**Figura 8 - Logo del Credito Cooperativo**



[ Fonte: <http://www.creditocooperativo.it/>]

migliorare il servizio verso soci e clienti; il valore della cooperazione è esplicitamente espresso nel logo caratteristico del credito cooperativo (**Figura 8**): le due C che si incrociano trasversalmente tra loro sono appunto il simbolo del mutuo aiuto, del sostegno, della prossimità

al cliente rappresentati dal nodo che si forma similmente all' unione degli anelli di una solida catena. I colori caratterizzanti il logo (che si ritrovano poi nell'architettura interna delle filiali) cercano di richiamare la sostenibilità ambientale e sociale e l'attenzione alla comunità;

---

<sup>1</sup> Art.2 della Carta dei Valori del Credito Cooperativo.

- localismo:

operando in un'area di competenza definita e limitata, vi concentra l'intera attività e il proprio potere decisionale consentendo in tal modo all'istituto di credito di essere interlocutore privilegiato a sostegno delle necessità finanziarie delle famiglie e delle imprese del territorio.

- responsabilità sociale:

in questo caso la CSR si rispecchia nel lavoro quotidiano volto ad offrire una finanza che sia responsabile (gestita ed orientata al bene comune), sociale (attenta ai bisogni delle famiglie, delle imprese, degli enti no profit e delle amministrazioni locali), educante ed incentivante.

Essere una banca di credito cooperativo significa inoltre far parte di una rete coesa, destinata a rafforzarsi con l'autoriforma che le BCC e le Casse Rurali stesse hanno proposto per aumentare la propria integrazione.

A partire da queste caratteristiche Banca Annia si presenta come una banca differente per norma, valore, storia, organizzazione e soprattutto per scelta. La riuscita di questa strategia così definita è tuttavia possibile solo se a questa corrispondono la capacità e l'impegno della banca ad offrire nuove possibilità alle persone, a sostenere e ad accompagnare le esigenze di sviluppo delle imprese e delle economie locali. La valorizzazione della differenza delle BCC-CR si dimostra una carta vincente non soltanto in termini di mercato, ma anche in termini di riscoperta delle proprie radici culturali e della propria mission.

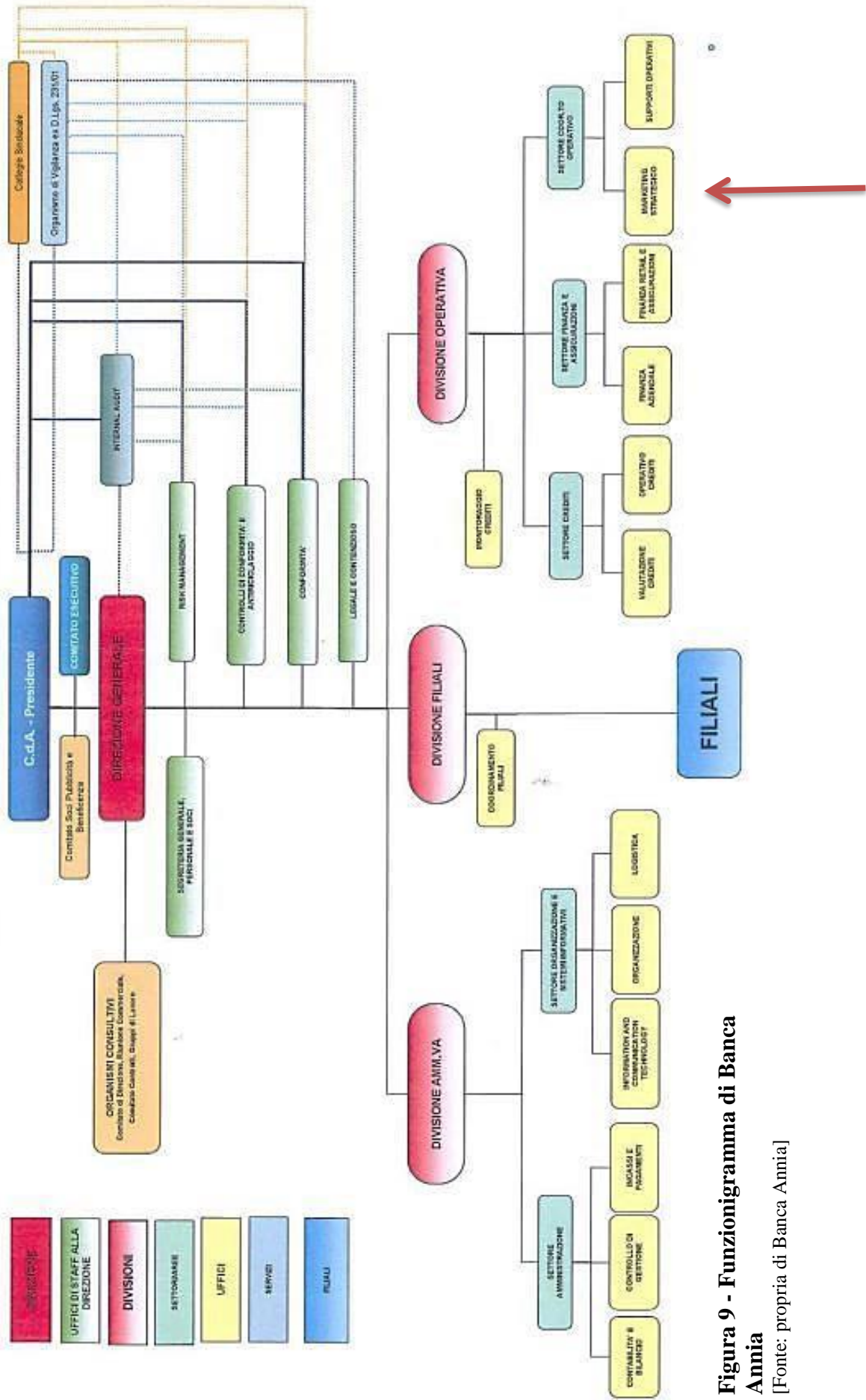
### **3.2.1 La struttura organizzativa**

Dal punto di vista organizzativo Banca Annia presenta, in seguito alla fusione del 2013, una struttura divisionale coadiuvata dalla presenza di diversi staff di supporto alla Direzione Generale (**Figura 9**). Nel particolare sono presenti la Divisione Amministrativa, la Divisione Operativa e la Divisione Filiali. Quest'ultima è dotata di un'unità organizzativa di coordinamento la quale ha appunto il compito di favorire e supportare l'integrazione tra le

diverse filiali provenienti dai due distinti nuclei nativi della BCC di Cartura e della BCC del Polesine.

Per quanto riguarda il marketing, l'Ufficio Marketing strategico (segnalato in **Figura 9**) fa parte della Divisione Filiali e la sua attività è costantemente supportata ed integrata dall'Ufficio Supporto Operativo il quale si occupa principalmente dell'ambito commerciale e di sviluppo dell'offerta. Inoltre, il settore "organizzazione e sistemi informativi" risulta essere di fondamentale importanza grazie alla presenza dell'ufficio ICT (Information and Communication Technology), nella concretizzazione dei supporti informatici necessari al virtual banking e nella coordinazione del sistema informativo dell'intero istituto di credito.

Si può quindi sostenere che all'interno di Banca Annia, la visione marketing-oriented si allarga (rispetto alla singola unità di marketing) anche alle altre unità organizzative e alle filiali in particolar modo, superando così la rigidità organizzativa e schematica dell'organigramma per diventare interfunzionale. Il consumatore è posto al centro quotidianamente, dall'attività di consulenza fino all'offerta di servizi che siano il più possibile customizzati. Tutto ciò che riguarda il cliente, comprese le vendite ad esito negativo, viene inserito nella scheda personale, permettendo in seguito di usufruire di un ricco ed ampio database di informazioni. Si può quindi parlare di marketing olistico, che supera i rigidi confini funzionali per allargare la visione strategica ed indurre tutto il personale ad orientarsi al cliente. Un cliente che nel caso di Banca Annia è messo al centro non soltanto come singolo individuo ma come parte di una comunità, di un territorio che si cerca di valorizzare e promuovere quotidianamente.



**Figura 9 - Funzionigramma di Banca Annia**  
 [Fonte: propria di Banca Annia]

### 3.2.2 I soci di Banca Annia

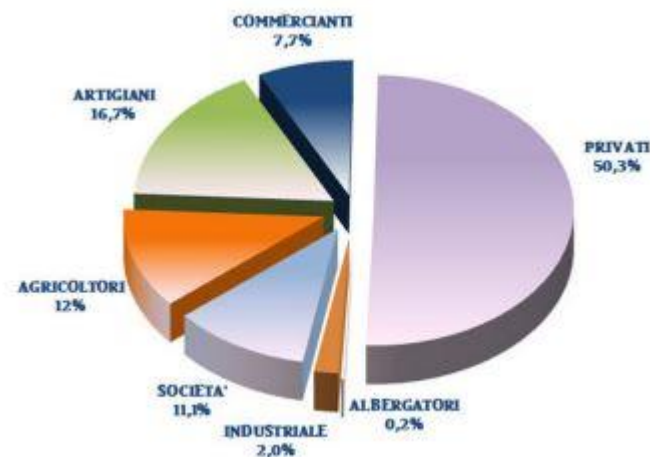
Una banca cooperativa mutualistica, quale è Banca Annia, appartiene ai soci del territorio, non ad investitori lontani. È perciò a partire dell'analisi della compagine societaria che si può ottenere una visione nitida e profonda della banca stessa.

A fine 2015 Banca Annia contava 5.239 soci, dato in continua evoluzione se si pensa che dal 2008 si è potuto rilevare nel quinquennio un trend di crescita del + 10,9%. La compagine sociale è composta per l' 11,2% da enti e persone giuridiche e per l' 88,8% da persone fisiche. Dal punto di vista dell'attività svolta, più della metà dei soci sono privati mentre, la parte restante si suddivide in percentuali diverse soprattutto tra commercianti, artigiani ed agricoltori (**Figura 10**).

Tale dato conferma una particolare attenzione alle piccole realtà produttive del territorio che Banca Annia sostiene in quell'ottica di mutualismo caratterizzante il mondo delle BCC.

I soci del Credito Cooperativo si impegnano sul proprio onore a contribuire allo sviluppo della Banca lavorando intensamente con essa, promuovendone lo spirito e l'adesione presso la comunità locale e dando chiaro esempio di controllo democratico, eguaglianza di diritti, equità e solidarietà tra i componenti della base sociale<sup>2</sup>. Per questo l'essere soci non è un passaggio così automatico ed immediato, bisogna infatti possedere precisi requisiti che consentano tale qualifica. In particolare, nell'esame delle domande di ammissione a socio della BCC, il Consiglio di Amministrazione tiene presente criteri di carattere

**Figura 10 – Soci per tipo di attività**



[Fonte: Bilancio d'esercizio 2015 di Banca Annia]

generale volti soprattutto a favorire l'ampliamento della compagine sociale verso persone fisiche o giuridiche conosciute per lo svolgimento di attività di interesse sociale e volti a mantenere una presenza significativa di soci in tutti i luoghi di competenza territoriale di

<sup>2</sup> Art. 9 della Carta dei Valori del Credito Cooperativo



Banca Annia. Principale ed imprescindibile requisito che un socio deve possedere è quello dell'operatività che abbia carattere di continuità all'interno della zona di competenza bancaria. Tale prerogativa è considerata sussistente quando il soggetto è in alternativa lavoratore dipendente, lavoratore autonomo, titolare di attività di impresa o proprietario di beni immobili nel territorio di utenza della BCC<sup>3</sup>. Lo stretto e caratterizzante legame con quest'ultimo si riflette dunque nella normativa societaria, volta a tutelare il carattere mutualistico e locale di Banca Annia.

Dal punto di vista amministrativo è l'Assemblea generale dei soci l'organo deputato a rappresentare democraticamente la compagine sociale. Ogni socio ha diritto di parteciparvi e di esprimere il proprio voto. In Assemblea si esplicita il principio del voto capitaro, per cui ciascun socio conta per un solo voto, indipendentemente dalle quote possedute. L'Assemblea Generale ordinaria è convocata almeno una volta all'anno per votare il bilancio d'esercizio, eleggere ogni tre anni le cariche sociali e discutere eventuali modifiche statutarie.

La Banca dedica inoltre particolare attenzione al coinvolgimento informativo della base sociale ricorrendo a molteplici strumenti di comunicazione quali l'Ufficio Soci, il bilancio d'esercizio e quello sociale, le lettere informative periodiche, l'area riservata del sito internet, la App, la newsletter ed il quadrimestrale informativo *Le Cronache di Annia*, ad essi riservato.

Rispetto ad essere un normale cliente di Banca Annia, essere socio comporta numerosi vantaggi sia in termini economici che non. Ad essi vengono infatti garantiti sia una prioritaria considerazione nella concessione del credito, sia un'offerta di prodotti e servizi a condizioni di particolare vantaggio. La carta di credito, ad esempio, è a costo zero; si applica inoltre una riduzione percentuale sulle spese di gestione ed amministrazione del dossier titoli intestato al socio ed una riduzione sul tasso debitore.

Per quanto riguarda i vantaggi extra-bancari, molte iniziative di vario tipo sono riservate esclusivamente ai soci; ne sono un esempio gli itinerari di viaggio artistici, storici ed enogastronomici, le visite culturali, i corsi e i seminari formativi gratuiti o, ancora, le convenzioni sanitarie e gli sconti presso le strutture associate.

---

<sup>3</sup> Art. 4 Regolamento di ammissione a socio di Banca Annia

### 3.2.3 La segmentazione

I servizi offerti da Banca Annia vengono pensati principalmente per due categorie diverse: i clienti tradizionali ed i soci. La principale leva del marketing mix su cui agisce la differenziazione è quella del price, o meglio, dei costi. Per i soci infatti i costi sono nettamente inferiori e i vantaggi di cui godono non si fermano, come già detto, esclusivamente all'ambito economico. All'interno di ciascun macrogruppo, la segmentazione ad un livello più profondo è quella che avviene tramite la distinzione tra il settore dei privati ed il settore business, il quale comprende ditte individuali, professionisti, piccole e medie imprese. La gamma dei prodotti dedicati alle aziende e ai soggetti con partita IVA risponde all'esigenza di possedere un conto corrente completo per la gestione della propria attività a costi chiari e competitivi, oltre alla possibilità di usufruire di ulteriori diversi servizi.

Invece, per quanto riguarda i privati, la segmentazione attuata è di tipo descrittiva e viene influenzata da caratteristiche demografiche e socio-psicografiche. I prodotti vengono infatti pensati separatamente per le famiglie e per i giovani i quali hanno bisogni e stili di vita nettamente diversi dai nuclei familiari. Per le nuove generazioni è ad esempio appositamente pensato il conto corrente online consumatori, un prodotto destinato a coloro che prediligono operare con la banca direttamente online grazie alle nuove tecnologie, ottenendo un significativo contenimento delle spese di gestione. Il conto è a canone zero e prevede un numero illimitato di operazioni via internet gratuite, una carta bancomat e l'inbank base entrambi gratuiti. Per quanto riguarda il target "famiglie", esso viene ulteriormente suddiviso al proprio interno in diverse categorie di clienti; per questo motivo numerose e varie sono le tipologie di conto corrente, di prodotti assicurativi o di servizi finanziari che Banca Annia offre ai suoi consumatori.

Prodotti ad hoc sono inoltre quelli dedicati alla comunità locale, alcuni esempi sono costituiti dal conto corrente etico o dall'Inbank terzo settore i quali sono appositamente pensati per associazioni ed enti del no profit di cui Banca Annia promuove lo sviluppo e la sostenibilità, aiutandoli concretamente anche attraverso l'offerta di servizi che siano a costo zero e vantaggiosi in relazione alle attività da essi svolte.

Per poter offrire il prodotto giusto al cliente giusto la banca si avvale sia del proprio sistema informativo (il quale, in base alle caratteristiche del cliente e alle statistiche di vendita, suggerisce i prodotti maggiormente vendibili ed adatti) sia di una pratica consulenziale mirata ed approfondita. Inoltre, rispetto alle banche SpA, la conoscenza dei soci e dei clienti, delle loro esigenze e dei loro bisogni risulta più semplice grazie sia alle modeste dimensioni di Banca Annia sia all'elevato numero di touchpoint per singolo cliente.

### 3.3 Un marketing territoriale

Analizzare Banca Annia sotto il profilo del marketing non è certo immediato, soprattutto a causa delle dimensioni ridotte che non le permettono, ad oggi, di avere gli strumenti più adatti e una numerosità del personale idonea per poter sviluppare una strategia più mirata ed approfondita in questo settore. Tuttavia, è errato pensare che, a causa di questo, la sua funzione marketing venga considerata secondo quella visione “ristretta” che fa coincidere la disciplina del marketing bancario con mere attività di tipo promozionale e pubblicitario. Il marketing attuato da Banca Annia cerca, nel suo piccolo, di svilupparsi in molteplici forme e direzioni, con l’obiettivo di non essere solo un “di più” ma di essere parte integrante e necessaria alla banca stessa. In termini teorici cerca quindi di arrivare compiutamente a quel terzo stadio del marketing bancario in cui ogni unità organizzativa diventa customer-oriented.

Analizzando la strategia in essere, il marketing attuato da Banca Annia ha tutte le carte in regola per poter essere definito un marketing territoriale. Quest’ultimo può essere inteso come l’insieme di attività volte a definire il corretto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti per l’area al fine di stabilire un valido sistema di incentivi per gli attuali e potenziali utilizzatori dell’offerta del territorio, individuare modalità efficaci di distribuzione dell’offerta territoriale, promuovere l’immagine del territorio in maniera che i potenziali utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore (Kotler, 2015). La funzione di promozione dello sviluppo dal basso è intrinseca nella natura di Banca Annia e più in generale delle BCC che essendo banche locali che si sviluppano su aree di competenza limitate, sono radicate in profondità nel territorio.

Questa caratteristica è sancita da una specializzazione e una conoscenza zonale acquisita negli anni, oltre che da precisi vincoli amministrativi all’estensione delle aree di competenza. Il legame totale e permanente con il territorio si riflette nitidamente negli strumenti che Banca Annia sceglie di utilizzare per la propria strategia la quale si riflette in un localismo che può essere definito attivo e non meramente geografico.

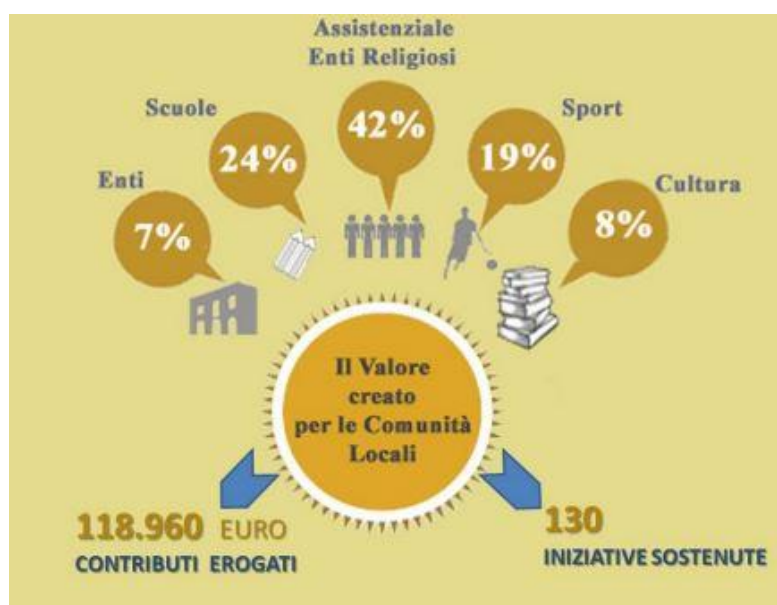
Anche in questo si riflette la responsabilità sociale della banca che, seppur non assuma ancora una netta posizione per quanto riguarda il green banking nello specifico, può definirsi attenta ed attiva rispetto a tutte quelle iniziative ed associazioni di carattere ambientale e sociale che costituiscono di fatto un patrimonio e una risorsa per l’intera comunità. Nel caso

di Banca Annia il marketing costituisce dunque quell'importante fattore di collegamento tra le finalità economiche e le finalità sociali della banca stessa

### 3.3.1 Una banca di comunità e di relazione

Il marketing territoriale diventa concreta realtà grazie ad uno degli obiettivi principali di Banca Annia: quello di creare valore economico, sociale e culturale a beneficio dei soci e della comunità locale. Attraverso la destinazione annuale di parte degli utili di gestione, la Banca sostiene l'associazionismo, gli enti caritatevoli, la cultura, l'istruzione e lo sport. In **Figura 11** è possibile osservare la suddivisione dei contributi erogati a questi diversi ambiti.

**Figura 11 - Il valore creato per la comunità locale**



[Fonte: Bilancio sociale 2014 di Banca Annia]

Proprio per questo essa può essere definita una banca di comunità.

Banca Annia dunque raccoglie il risparmio sul territorio e lo reinveste nello stesso in quanto la ricchezza generata dalla banca rimane nella comunità.

Numerose iniziative (130 nel 2014 e 152 nel 2015) di carattere culturale, assistenziale, scolastico e

sportivo vengono sponsorizzate e sostenute in vario modo dall'istituto di credito per un unico principale obiettivo: essere banca andando oltre la definizione istituzionale della stessa quale istituzione volta "alla raccolta di risparmio presso il pubblico e all'esercizio del credito" (Biffis, 2012, p.40).

Oltre ad essere una banca di comunità, un'ulteriore caratteristica chiave è quella di essere una banca di relazione (relationship banking). Infatti, grazie al profondo radicamento sul territorio Banca Annia, come in generale tutte le BCC, gode di vantaggi informativi nei rapporti creditizi con la clientela. Questo deriva sia dalla limitazione territoriale, sia dal particolare legame con i propri clienti, principalmente costituiti da soci. Tutto ciò facilita l'essere una

banca di relazione, aspetto che comporta quindi una serie di vantaggi: migliore conoscenza della clientela, maggiore capacità di tutelare le ragioni di credito, creazione di un senso di appartenenza che può sfociare in fattore di vantaggio competitivo, offerta di sviluppo di rapporti solidi e duraturi nel tempo. Essere una banca di relazione è quindi un marcato tratto distintivo da valorizzare soprattutto in un mercato del credito spesso standardizzato e, talvolta, spersonalizzato. Costruire una relazione di valore con il cliente, essenza cardine del marketing tradizionale, per Banca Annia si traduce quindi nella costruzione di una relazione di valore con la comunità e il territorio in cui opera.

### **3.4 Banca Annia e la multicanalità**

Come visto nel secondo capitolo, ad oggi alle banche è richiesta una flessibilità nuova ed adeguata ai tempi, pensata appositamente per i consumatori che hanno bisogno di comodità, di velocità del servizio e di informazioni sempre aggiornate. Per questo Banca Annia ha sviluppato una propria multicanalità che riflette le sue caratteristiche e che cerca di andare incontro alle esigenze della propria clientela.

Nel corso di questi ultimi anni la BCC di Cartura e del Polesine ha cercato di massimizzare le opportunità offerte dalla tecnologia per rendersi virtuale e multicanale. Per Banca Annia la decisione di investire nel mondo della tecnologia e dell'innovazione è strettamente legata alla necessità di ascoltare e dialogare, di più e meglio, con i propri clienti, cogliendo le opportunità emergenti ed offrendo con rapidità soluzioni innovative alle domande tradizionali. La multicanalità nell'operatività bancaria costituisce un fattore di miglioramento nella relazione commerciale, soprattutto se indirizzata verso le fasce più giovani della clientela che preferiscono questo tipo di approccio con la banca.

Ad oggi i suoi clienti possono usufruire di vari strumenti di remote banking. Primi fra tutti i servizi di Infobanking e di Internet Bank che consentono una riduzione dei costi delle operazioni e di tenuta del conto mantenendo quel principio di prossimità che porta benefici evidenti ai propri clienti quali comodità, rapidità e continuità di servizio. Il servizio In Bank è offerto da Banca Annia appoggiandosi, in un'ottica di outsourcing, ad una società esterna: Phoenix Informatica Bancaria SpA, la quale fornisce unitamente il sistema informativo bancario SIB2000.

Per quanto riguarda il mobile banking, su tutti gli smartphone è scaricabile gratuitamente l'APP Banca Annia che, oltre a fornire informazioni e news di vario genere, consente di

accedere velocemente alla piattaforma Inbank pensata per i supporti mobili dalla quale è possibile usufruire di numerosi servizi ed effettuare varie operazioni.

Inoltre, per ottimizzare i tempi e rendere l'esperienza del cliente più funzionale nelle operazioni ordinarie, Banca Annia sta pian piano rivoluzionando il ruolo ed il layout delle sue filiali. Il loro nuovo assetto sarà infatti orientato al miglioramento delle aree di consulenza e al self-service multicanale. Verranno infatti proposti nuovi concept di layout con aree di self-banking dotate di casse automatizzate per le tradizionali operazioni come depositi di banconote e assegni, ricariche e pagamenti di utenze garantendo continuità operativa anche al di fuori dei tradizionali orari di sportello. Inoltre, ciò consentirà congiuntamente di ridurre i tempi di attesa di coloro che si recano allo sportello per effettuare operazioni più complesse o per avvalersi di consulenze operative. Non bisogna comunque dimenticare che la relazione front-office con la clientela è per Banca Annia uno strumento a cui dedicare particolare attenzione in relazione all'età anagrafica media dei propri clienti. La maggior parte infatti risale alla generazione X e a quelle antecedenti, per le quali recarsi fisicamente in banca è un'abitudine che difficilmente si riesce a sostituire con gli strumenti tecnologici, per svariati motivi quali l'analfabetismo digitale ed il senso di diffidenza e di insicurezza nei confronti di questi nuovi canali. Inoltre, essendo una BCC, Banca Annia si relaziona con la clientela costruendo un rapporto fondato su basi informative più strutturate e trasparenti e, soprattutto, su una più avanzata capacità consulenziale.

### **3.5.1 Comunicazione 2.0: #Anniasocial**

Dal punto di vista della comunicazione Banca Annia è attiva con i propri profili su Facebook, Twitter e tramite un proprio canale Youtube. Nel caso di questa BCC, i social media non vengono utilizzati solo a scopo informativo, comunicativo e pubblicitario ma come strumento per concretizzare ancora una volta la responsabilità sociale ed il carattere solidaristico dell'istituto. A questo proposito, di particolare importanza risulta essere #Anniasocial, l'innovativa proposta di Banca Annia che tramite il coinvolgimento dei social network sostiene varie iniziative di solidarietà. Infatti, le interazioni social riconosciute ai fini delle iniziative (numero di followers sulle pagine Facebook e Twitter della banca), fanno crescere il tasso creditore lordo annuo base di un Conto Deposito la cui raccolta genererà un valore aggiunto etico-sociale, ovvero un contributo di beneficenza, interamente a carico di Banca Annia, a favore dei progetti sostenuti.

La prima edizione, tenutasi tra ottobre e dicembre 2015, è stata pensata a favore dell'iniziativa solidale "Run for IOV", patrocinata dall'Istituto Oncologico Veneto con lo

scopo di raccogliere fondi per la ricerca, attraverso il sostegno alla partecipazione alla Maratona di New York 2016 di un gruppo di 10 donne curate dallo IOV.

Visto il successo ottenuto dall'iniziativa, a partire da aprile fino a giugno 2016, Banca Annia lancia la nuova sfida solidale #Anniasocial con lo scopo di collaborare finanziariamente ad azzerare le barriere architettoniche ancora presenti nel Comune di San Bellino, in provincia di Rovigo. Nel particolare, con l'iniziativa #SanBellino4All si contribuirà a realizzare un ascensore per garantire il diritto di accesso e di vivibilità del paese di San Bellino a tutti, anche ai diversamente abili.

Tramite #Anniasocial Banca Annia vuole sviluppare il crowdfunding per sostenere progetti solidali coinvolgendo e mobilitando il maggior numero di persone possibili attraverso l'utilizzo dei social network.

### **3.6 Conclusioni**

Nell'ambito del contesto in cui opera, Banca Annia si presenta come una delle realtà più solide ed apprezzate localmente. I suoi punti di forza, intrinseci nella sua essenza, scaturiscono dalle caratteristiche del credito cooperativo, prime fra tutte mutualità, cooperazione, localismo e responsabilità sociale. Questi attributi contribuiscono a costruire il volto di banche differenti che si propongono sul mercato con valori ed obiettivi più eterogenei, offrendosi come una banca che fa strada insieme alla comunità. È proprio a favore di quest'ultima che viene orientata la strategia di marketing: attraverso la promozione del territorio, la sponsorizzazione di eventi culturali e sportivi ed il sostegno economico ad iniziative benefiche di diverso genere, Banca Annia può essere definita come una banca di comunità e di relazione in cui ciascun cliente si sente valorizzato non solo come singolo, ma anche come parte integrante di un sistema più ampio che sta a cuore alla banca stessa.

## CONCLUSIONI

Oggi “fare marketing” è un’attività diversa rispetto al decennio scorso, per una serie di motivi tra i quali l’avvento della tecnologia, della globalizzazione, il più elevato livello di esigenza del consumatore (che si trova dinanzi ad un ventaglio di offerte ed opportunità sempre più ampio), la velocità di diffusione delle informazioni e delle loro rielaborazioni. Questa trasformazione coinvolge in modo preponderante anche il settore bancario, il quale risente direttamente di tutti quei cambiamenti economici, sociali e culturali che coinvolgono la popolazione e le dinamiche del mercato. È importante quindi che la banca sia pronta ed attiva per affrontare le sfide che le si propongono e per cogliere ogni opportunità offerta cercando di volgerla il più possibile a proprio favore. Multicanalità operativa e social business caratterizzano sempre più profondamente il futuro dei mercati, rompono gli schemi della quotidianità e modificano le abitudini di spesa; la banca non può quindi rimanere indifferente dinanzi a questi fenomeni. Sarà proprio la capacità di stare al passo con la tecnologia e con i nuovi fenomeni sociali, unitamente alla tradizionalità di offrire una consulenza customer oriented, a rendere un’azienda di credito una banca diversa dalle altre e a presentare le possibilità di sviluppo future.

La riflessione condotta in questo elaborato, dopo aver presentato teoricamente la disciplina del marketing bancario e le sue principali caratteristiche, ha come obiettivo l’approfondimento di un caso specifico, quello di Banca Annia, che ho potuto osservare ed analizzare dall’interno grazie allo stage universitario lì svolto. L’analisi pratica si è focalizzata in particolare sulle tematiche che sono state affrontate nel secondo capitolo, il quale ha avuto come obiettivo l’individuazione delle nuove prospettive che coinvolgono la banca negli ultimi tempi: la digitalizzazione degli strumenti operativi e comunicativi unitamente a quel senso di etica sociale ed ambientale che, in quanto istituzione, la banca deve avere nel proprio DNA.

Dall’analisi si può concludere che sicuramente la banche SpA, rispetto a quelle locali quali le BCC, godono di risorse economiche ed umane più cospicue per sviluppare un marketing completo e che sia di notevole supporto all’intera organizzazione. Tuttavia, il caso della BCC di Cartura e del Polesine ci permette di fare un’ulteriore considerazione: nonostante le ridotte dimensioni e gli input interni, essere una banca marketing oriented è possibile se ci si muove contemporaneamente in due direzioni. La prima è quella di attuare un marketing di tipo olistico, formando il personale e predisponendo ciascuna unità organizzativa in



quest'ottica processuale. La seconda è quella di preferire ad un marketing transazionale, un marketing relazionale in cui l'ascolto attivo e l'attenzione al cliente costituiscono un traino per l'intera strategia.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

#### Libri, articoli e report

ABI, a cura di., 2015, *Communication on engagement - Il supporto di ABI al Global compact delle Nazioni Unite* [online]. Disponibile su: <https://www.abi.it/Pagine/Societa/Csr/Banche-e-Csr.aspx>

ABI e KPMG ADVISORY, a cura di., 2015, *Indagine ABI Banche e Social media.*, MK- La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca [online], n.6 / 2015, p. 2-14. Disponibile su: <http://www.bancariaeditrice.it/media/images/file/Articoli%20MK/2015-06.pdf>

ANCARANI, F., e MUSILE TANZI, P., a cura di., 2012, *Il marketing per le banche e le assicurazioni. Competenze specifiche e pratiche di successo.*, 1° ed., Milano: Egea.

BAJETTA L., 2014, *La relazione banca-cliente ai tempi del 2.0.*, MK- La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca [online], n.6 / 2014, p. 2-6. Disponibile su: <http://www.bancariaeditrice.it/media/images/file/Articoli%20MK/2014-06.pdf>

BIFFIS P., a cura di., 2012, *Le operazioni e i servizi bancari.*, 6° ed., Torino: G. Giappichelli Editore

BRIOSCHI, E.T., a cura di., 1977, *Il marketing bancario. Metodologie ed esperienze.*, 1°ed., Milano: Vita e pensiero.

BRIOSCHI, E.T., 1999, *Marketing e comunicazione. Evoluzione di un rapporto.*, 1°ed., Milano: Vita e pensiero.

CATI B., 1974, *Marketing e banca.* In: BRIOSCHI, E.T., a cura di., 1977, *Il marketing bancario. Metodologie ed esperienze.*, 1°ed., Milano: Vita e pensiero.

CEDROLA E., e MOSCATELLI G., a cura di., 1994, *L'automazione dei servizi di retail banking.*, 1°ed., Roma: Bancaria Editrice.

CERNUSCHI S., 2016, *UBI Banca abbraccia la comunicazione digitale.*, La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca [online], n.2 / 2016, p. 2-5. Disponibile su: [http://www.bancariaeditrice.it/media/images/file/Articoli%20MK/Articolo\\_2016\\_02.pdf](http://www.bancariaeditrice.it/media/images/file/Articoli%20MK/Articolo_2016_02.pdf)

FEDELI M., 2010, *Green Banking – Il marketing bancario al di là del mercato.*, 1°ed., Milano: Franco Angeli.

FEDERCASSE, a cura di., 2005, *Conoscere il Credito Cooperativo.*, 1°ed., Roma: Ecra.

FILOTTO U., a cura di., 2000, *E-finance e E-commerce.*, 1°ed., Roma: Bancaria Editrice.

KARFAKIS A., 2015, *What is the value of a bank's brand?*, ABA Bank Marketing and sales [online]. Disponibile su: <http://ababankmarketing.com/insights/what-is-the-value-of-a-banks-brand/>

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., e COSTABILE M., 2015, *Principi di Marketing.*, 15° ed., Milano: Pearson.

KOTLER, P., e KELLER, K.L., 2010, *Il Marketing del Nuovo Millennio.* In: ANCARANI, F., e MUSILE TANZI, P., a cura di., 2012, *Il marketing per le banche e le assicurazioni. Competenze specifiche e pratiche di successo.*, 1° ed., Milano: Egea.

MAGGIOLO D., 2014, *Marketing strategico. Visione sistemica di approccio al mercato.*, SFC - Strategia, Finanza e Controllo [online], n.1, p. 4-7. Disponibile su: <http://www.asfim.org/download/sfc-rivista-di-strategia-finanza-e-controllo-n1/>

MAGNANI A., GIANNONI M., e TRABUIO C., 2015, *La vendita consulenziale dei servizi bancari: come coniugare soddisfazione del cliente e obiettivi della banca.*, 1°ed., Milano: Franco Angeli.

PADOVAN F., 2012, *Un cliente da coinvolgere su tutti i canali*, MK- La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca., [online], n.3 / 2012, p. 32-36. Disponibile su: <http://www.bancariaeditrice.it/media/images/file/Articoli%20MK/03-2012.pdf>

RUTELLI, P., ZANI, G., e INAMA, L., 2003, *La segmentazione dei comportamenti di consumo. Le nuove frontiere del marketing bancario.*, 9°ed., Milano: Franco Angeli.

VITOLO D., 2016, *Contact center: guida al viaggio del cliente nella multicanalità.*, MK- La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca., [online], n. 1 / 2016, p. 2 - 10 . Disponibile su: <http://www.bancariaeditrice.it/media/images/file/Articoli%20MK/2016-01.pdf>

WRIGHT S., e CALOF J. L., 2006, *The quest for competitive, business and marketing intelligence.* European Journal of Marketing [online], Vol. 40, pp. 453 – 465. Disponibile su: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090560610657787>

## **Webgrafia**

<https://www.abi.it/>

[http://www.adiconsum.it/files/pdf/2013%20Guida\\_La%20Banca%20Multicanale.pdf](http://www.adiconsum.it/files/pdf/2013%20Guida_La%20Banca%20Multicanale.pdf)

<http://www.aism.org/>

<http://www.bancaannia.it/>

<http://www.bancaetica.it>

<https://bancomat.it/it>

<http://www.creditocooperativo.it/>

<http://www.ggbanking.it/>

<http://www.grameen-info.org/>

<http://multicanalita.it/>

<https://www.unicredit.it/it/chisiamo.html>

## **Documenti aziendali**

*Bilancio d'esercizio 2015*

*Bilancio sociale 2015*

*Bilancio sociale 2014*

*Carta dei Valori del Credito Cooperativo*

*Carta della Coesione del Credito Cooperativo*

*Carta della Finanza del Credito Cooperativo*

*Le cronache di Banca Annia (dal n. 1 di gennaio 2014 al n. 7 di aprile 2016)*