



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

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

**Aspetti evolutivi del marketing bancario:  
il caso Banca del Piceno**  
**Bank Marketing: the Banca del Piceno case**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:  
Alessandro Renda

Anno Accademico 2018 – 2019



## INDICE

Introduzione .....	1
1. Mercato Bancario.....	5
1.1 La banca come impresa.....	7
1.2 La struttura del mercato dopo la crisi .....	12
1.2.1 La crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008.....	12
1.2.2 La crisi etico-morale .....	16
1.2.3 La crisi della fiducia .....	16
1.2.4 Lo scenario futuro .....	19
2. Offerta e Domanda bancaria .....	23
2.1 L'offerta .....	24
2.2 La distribuzione bancaria.....	31
2.2.1 Il banking tradizionale .....	31
2.2.2 L'online banking.....	33
2.3 La domanda.....	37
2.4 Controllo, tutela e regolamentazione del mercato bancario .....	40
3. Marketing Bancario .....	47
3.1 Il marketing dei servizi .....	48
3.1.1 Le caratteristiche del marketing dei servizi .....	49
3.1.2 Le 7 p del marketing dei servizi.....	50
3.2 Il prodotto/servizio bancario .....	55
3.2.1 Raccolta e deposito del risparmio .....	56
3.2.2 Prodotti e servizi di pagamento .....	61
3.2.3 Prodotti e servizi di credito e finanziamento .....	63
3.2.4 Prodotti e servizi di investimento .....	65
3.2.5 Prodotti e servizi di assicurazione (Bancassicurazione) .....	67

3.3 Ciclo di vita del prodotto/servizio bancario.....	68
3.3.1 Matrice di portafoglio dei prodotti/servizi bancari .....	70
3.4 Definizione di marketing bancario .....	72
3.5 Gli obiettivi e strumenti del marketing bancario .....	75
3.6 Le funzioni del marketing bancario .....	79
3.7 Le tipologie di marketing bancario .....	81
4. Caso Aziendale Banca del Piceno .....	84
4.1 Note metodologiche .....	85
4.2 La storia .....	87
4.3 L'organizzazione .....	92
4.4 L'evoluzione delle strategie di marketing bancario.....	96
4.5 Scenario futuro.....	116
5. Considerazioni conclusive .....	118
Ringraziamenti.....	120
Bibliografia .....	122
Sitografia.....	127

## INTRODUZIONE

Il mercato bancario è in continua evoluzione, soprattutto dopo la crisi economica che ha colpito tutto il mondo tra il 2007 ed il 2008. La struttura di tale mercato di modifica a seconda delle nuove tendenze e tecnologie che diventano fruibili con passare del tempo.

Alla luce di tutto questo è fondamentale capire come il mercato bancario è articolato, perché la banca ormai è un'impresa, non si può più appellare con la parola intermediario, anzi le sue funzioni sono molteplici e sempre più rilevanti. Verranno analizzate le tipologie di banche e di clientela e di come esse si siano adattate e/o modificate dopo l'avvento negativo della crisi economica, prendendo in considerazione le conseguenze che tale fenomeno ha portato nella struttura stessa del mercato, conseguenze anche dal punto di vista etico/morale e della fiducia.

Per farlo è inoltre necessario studiare quale sia l'offerta bancaria riferita alla singola tipologia di clientela, si passa dai clienti retail, a quelli corporate, privati, institutional e wholesale. Passo successivo è vedere come la banca sia traslata da una configurazione tradizionale (offline) ad una più moderna, commerciale (online), mettendo in evidenza le differenze che intercorrono tra queste due tipologie e le nuove tendenze in atto.

Il core della tesi è riscontrabile con il capitolo 3, quello relativo al marketing bancario, perché come illustrato precedentemente, tutte le modifiche che il sistema bancario ha avuto nel corso del tempo hanno apportato dei cambiamenti nel modo di pensare e di fare banca. Il ruolo del marketing in ogni ambito è sempre più rilevante, nel settore bancario ancor di più, perché è l'unica via percorribile dai funzionari ed addetti per avvicinarsi alla clientela che dopo gli avvenimenti del 2008 ha perso fiducia e certezze.

Per spiegare questo nuovo fenomeno si prendono come punto di riferimento i servizi, cosa siano e quali sono le caratteristiche generali, comprese le “7p”, poi si passa all'offerta che attualmente una banca mette a disposizione della sua clientela, dalla raccolta e deposito del risparmio si passa ai servizi di pagamento, credito, finanziamento, investimento ed infine quelli di assicurazione con il riferimento diretto alla Bancassicurazione. Il tutto analizzando qual è il ciclo di vita di ogni prodotto servizio proposto dal sistema bancario unito alla matrice di portafoglio che analizza in maniera più approfondita il ciclo di vita stesso. Qui si inserisce la definizione vera e propria del marketing bancario unita agli obiettivi, strumenti, alle funzioni e tipologie che esso ha, in quanto è attraverso il marketing bancario che l'offerta diventa fruibile per i clienti che devono essere avvicinati nuovamente alla banca creando fiducia e credibilità.

A sostegno del capitolo 3, in particolare del marketing bancario in generale, c'è il caso aziendale o case study, che è al centro del capitolo 4. Esso fa riferimento alla

BCC del Piceno (Banca di Credito Cooperativo) che sta sviluppando proprio in questo periodo il marketing delle proprie sedi e filiali, dopo una doverosa citazione ai soggetti con cui mi sono interfacciato per toccare con mano il mondo bancario, viene analizzata la storia della BCC protagonista del caso grazie anche all'apporto del neonato Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, una panoramica spetta anche all'attuale organizzazione bancaria insieme a riflessioni sui cambiamenti rispetto al passato, si passa poi alle vere e proprie strategie di marketing, un confronto che mette in luce come prima esse fossero minimali e quasi assenti fino ad oggi con le nuove direttive previste dalla capogruppo; conclude l'analisi relativa al caso aziendale una riflessione su quello che sarà lo scenario futuro per la Banca del Piceno.

Immane poi le considerazioni conclusive con le prospettive che il mercato bancario ha e la bibliografia unita alla sitografia con tutti i libri ed i siti che ho utilizzato e consultato per trovare i riferimenti necessari per la redazione di questa tesi.





## **1.IL MERCATO BANCARIO**

Il mercato bancario è cambiato radicalmente nel corso degli anni, sin dagli albori, infatti le prime attività bancarie sono riconducibili ai depositi ed ai prestiti posti in essere nell'antichità, per la precisione in Mesopotamia. Si passa poi agli Egizi, ai Romani, fino ad arrivare al Medioevo e allo sviluppo delle grandi città mercantili italiane come Venezia, Genova e Firenze con lo sviluppo delle compagnie bancarie e dei banche privati de i Medici. Successivamente nascono le banche pubbliche e quelle di emissione; seguite, nel periodo della Rivoluzione Industriale, dalla Banca d'Inghilterra ed in Italia, dopo l'unificazione, nascono la Banca Nazionale del Regno d'Italia, la Banca Generale e il Banco di Roma tra le altre. Dopo la crisi del 1890 nasce ufficialmente la Banca d'Italia dopo la liquidazione del Banco di Roma. In Europa si sviluppano due modelli di banca, uno anglosassone e uno tedesco, mentre in America vi fu una crescita del settore bancario e finanziario fino alla crisi del 1929, che portò ad una riforma del sistema stesso.

Tornando al nostro paese, si è arrivati nel 1993 all'emanazione del TUB, Testo Unico Bancario che consiste nell'insieme di leggi che si riferiscono all'operato e alla tutela delle banche in Italia. Attraverso il TUB vengono assimilate le direttive europee, stabilite nel 1992 dal CEE, e viene istituita la banca come impresa.

Dal 2008 la crisi economico-finanziaria ha modificato ulteriormente lo scenario, che verrà illustrato col proseguo della tesi.

## 1.1 LA BANCA COME IMPRESA

Come detto il mercato bancario è in continua evoluzione per via dei cambiamenti sia delle esigenze e dei comportamenti dei clienti sia per lo sviluppo della tecnologia da un punto di vista telematico, informatico e di Internet. Questo unito ai molteplici eventi che hanno caratterizzato la storia bancaria hanno portato ad una necessità di adattamento da parte delle banche nello svolgimento della propria attività. Generalmente la banca è vista come intermediario tra clienti risparmiatori, utilizzatori dei suoi prodotti/servizi, quindi è un soggetto sia protagonista che di supporto alla clientela.

Nello specifico il TUB definisce l'attività della banca impresa come *“esercizio congiunto tra attività di raccolta di risparmio tra il pubblico ed esercizio del credito”*. La banca ha come obiettivo il conseguimento del profitto economico e sociale attraverso il raccoglimento e l'impiego del risparmio, dando riscontro della propria attività d'impresa al mercato; per farlo si relaziona con le singole persone, le famiglie, le imprese e con gli enti istituzionali.

Nella sua visione d'impresa, la banca svolge le proprie funzioni con denominazioni diverse a seconda della tipologia di clienti e di attività, infatti possiamo annoverare la **Banca Spa**, diffusa a livello internazionale che viene adottata dalle grandi banche con la presenza di due organi principali: il comitato

di sorveglianza e il comitato di gestione, oltre ovviamente al Consiglio di Amministrazione.

Altra tipologia è la **Banca Cooperativa**, nella quale rientrano la Banca Popolare e la Banca di Credito Cooperativo. La prima era diffusa prevalentemente nella seconda metà dell'Ottocento ed era caratterizzata dall'erogazione di credito a favore di piccole e medie imprese commerciali e industriali. La BCC invece fa riferimento ad una banca locale, in quanto i soci sono espressione del territorio ed il risparmio raccolto sostiene e sviluppa l'economia locale, inoltre ha una dimensione più ridotta rispetto alle popolari in quanto gestisce un business più ristretto. BCC che sarà poi al centro del caso aziendale e verrà approfondita.

Rispetto alle attività che svolge, la banca può essere denominata: **universale o mista, commerciale, d'investimento, d'affari, etica, green, online e bad bank**.

La banca **universale** (o mista) nasce alla fine del XIX secolo, è un soggetto giuridico unico che svolge contemporaneamente tutte le attività prescelte, ed è l'istituzione bancaria più diffusa, eroga servizi a livello di raccolta di risparmio, di pagamento, di finanziamento/prestito, di investimento, di risparmio gestito, di gestione patrimoniale, di assicurazione, di garanzia, di consulenza e di tesoreria. Si caratterizza per i suoi multibusiness, multiprodotto, multicientela e offre vantaggi non indifferenti come una maggiore diversificazione dell'offerta, minori costi per le economie di scala ed un chiaro orientamento di marketing.

La banca **commerciale** raccoglie risorse attraverso l'emissione di propri strumenti di debito e le trasferisce a terzi con contratti di debito, in breve depositi e prestiti con rapporti bilaterali con i clienti. La sua funzione principale è quella di intermediazione tra domanda e offerta di risorse finanziarie e lavora principalmente con clienti privati, professionisti, commercianti, piccole e medie imprese.

La banca **d'investimento** non ha attività di raccolta risparmi, ma colloca e negozia titoli sui mercati dei capitali sul territorio nazionale ed internazionale. Opera per le imprese che hanno necessità di finanziare l'attività con l'emissione di titoli azionari ed obbligazionari; prevale l'investimento a medio/lungo termine.

La banca **d'affari** non prevede deposito di denaro, ma servizi specialistici come investimenti a lungo termine e ad alto rischio, consulenze e operazioni di alto profilo come unioni o fusioni.

La banca **etica** opera come un normale istituto bancario, ma la propria attività è condizionata da valori etici e dalla finanza etica. I valori di riferimento sono la centralità della persona, denaro e capitale come mezzo, equa remunerazione del capitale, supporto all'economia reale e al settore non profit, cooperazione sociale e internazionale, ecologia e sostenibilità, tutela dei diritti umani, commercio equo e solidale, attività culturali e artistiche, attività di microimprenditorialità con beneficio sul territorio ed infine comportamenti finanziari socialmente e ambientalmente responsabili.

La **banca verde (green bank)** a supporto della green economy indirizza la sua operatività a sostenere l'ambiente, lo sviluppo sostenibile e tutti i progetti mirati allo sviluppo ambientale e allo sfruttamento di risorse rinnovabili. Supporta tutte le imprese che hanno conseguito una certificazione ambientale (Ecolabel, Ecoaudit, Emas, ISO 14000) nel trattamento dei rifiuti, produzione di energia con risorse rinnovabili e a basso impatto ambientale, nella costruzione di edifici ecologicamente sostenibili.

La **banca online (cyberbanca)** offre servizi online senza disporre in fase operativa di filiali e sportelli tradizionali. È predisposta per avere contatti con la clientela in maniera diretta, virtuale, senza la presenza fisica del personale; usa strumenti come l'Internet banking (home e mobile), ATM e POS. L'operatività si svolge via sito web, la clientela riceve l'estratto conto via mail e fa pagamenti o ottiene incassi via Internet.

La **Bad bank**, tradotto banca cattiva, si occupa dei crediti più difficili da recuperare, collegati a prestiti che la banca non è riuscita a farsi rimborsare per tempo. La sua missione è quella di riscuotere i crediti riducendo il danno delle banche che ne sono titolari. Nel dettaglio la bad bank acquista i cattivi crediti dalle banche e poi si occupa di ricavarne il più possibile, emettendo nuove obbligazioni che hanno valori pari a quello dei singoli pacchetti in cui la bad bank ha inserito i crediti cattivi.

Il sistema bancario è dunque articolato nelle tipologie sopra illustrate, mercato che però, come detto ad inizio paragrafo, è in continua evoluzione, era diverso in passato e sarà differente in futuro perché è necessario che la banca si adatti a questi cambiamenti, deve cogliere le opportunità che si presenteranno e attuare i necessari cambiamenti nella propria struttura.

Lo scenario che il mercato si troverà davanti sarà caratterizzato da nuove tecnologie, dalla concorrenza, dal territorio, dall'etica, dalla demografia, dalla società, dallo Stato, dall'economia, dalla globalizzazione, dalla finanza speculativa, dal risparmio, dalla domanda e ovviamente dalla gestione delle conseguenze della crisi economico/ finanziaria, etico/morale che abbiamo vissuto e stiamo vivendo.

## **1.2 LA STRUTTURA DEL MERCATO DOPO LA CRISI**

### 1.2.1 La crisi economico finanziaria iniziata nel 2008

La recente crisi economica ha prodotto un forte calo della produzione, dei redditi, dei consumi, dell'occupazione e del risparmio, mettendo in luce problemi che continuano fino ad oggi. Sono necessari grandi cambiamenti affinché si possa tornare ad una situazione di stabilità e ricchezza economica.

Per quanto riguarda le banche esse si trovano in una situazione incerta per cui resta ancora difficile riequilibrare lo Stato Patrimoniale e ritrovare la necessaria redditività. Il prolungarsi della crisi ha provocato una diminuzione della propensione al risparmio delle famiglie, sfiducia da parte dei risparmiatori, riduzione della redditività, crescita delle insolvenze e perdita delle quote di mercato; questo porta le banche ad una revisione degli obiettivi rispetto a quelli di qualche anno fa e ad una modifica delle modalità operative a seguito della digitalizzazione in corso.

C'è da dire che la crisi ha avuto origine proprio dalle banche, infatti il sistema è finito per collassare dato l'eccessivo utilizzo di strumenti complessi e speculativi come i derivati e l'elevato volume di crediti concessi anche a chi non sarebbe stato in grado di rimborsarli in futuro. Parliamo dei famosi mutui subprime che



erano concessi alle famiglie, per l'acquisto della casa, anche se non avevano ne lavoro né reddito (no income no jobs). (nota)

Le principali fasi della crisi sono:

- 8 febbraio 2007, HSBC incrementa del 20% la somma stanziata per compensare nel bilancio del 2006 i “bad debts” perché il mercato immobiliare statunitense è in crisi. Si inizia a far caso alla parola “subprime”.
- 21 giugno 2007, Merrill Lynch chiude le proprie posizioni in due fondi comuni di investimento di Bear Stearns che stanno perdendo svariati miliardi per i crediti inesigibili sui subprime.
- 9 agosto 2007, BNP Paribas, la più grande banca francese, congela i prelievi da tre fondi di investimento.
- 24 ottobre 2007, Merrill Lynch annuncia una perdita trimestrale di 8,4 miliardi di dollari per la svalutazione dei mutui subprime; il mattino dopo il mercato azionario crolla.
- 14-15 settembre 2008, Lehman Brothers dichiara bancarotta.
- 16 settembre 2008, i cittadini ritirano in massa i propri risparmi dai fondi di investimento e la FED salva dalla bancarotta AIG per una cifra di 85 miliardi di dollari.

- 1° dicembre 2008, il National Bureau of Economic Research (NBER) dichiara che l'economia è ufficialmente in recessione.
- Dal 2012 entrano in vigore ampi pacchetti di misure, regolamentazioni ed ordinanze per gli istituti finanziari. (nota).

In Italia la crisi del 2008 è stata avvertita relativamente in quanto il mercato bancario è meno speculativo; è a partire dal 2010, con la crisi dei debiti pubblici che le banche italiane hanno iniziato a risentire delle conseguenze negative. Il timore di una imminente crisi ha fatto schizzare al massimo i tassi di interesse a cui lo Stato e gli istituti di credito si finanziano sul mercato; questi ultimi hanno a loro volta scaricato questi costi sui loro clienti. Così facendo i prestiti e le concessioni alle famiglie sono diventati più onerosi inceppando il meccanismo del credito nell'economia reale, sottolineando che quella italiana si basa fortemente sul credito bancario. Si è arrivati ad un "credit crunch", stretta creditizia che ha prodotto un crollo del PIL del 10%, della produzione industriale del 25% e numerose imprese sono state costrette al fallimento.

Perché il meccanismo si è inceppato? Perché con il crollo del PIL e l'impennata della disoccupazione sempre più famiglie e imprese si sono trovate in difficoltà e a far fronte a debiti contratti con le banche; a questo punto il problema è diventato dei creditori (delle banche) in quanto nei loro bilanci aumentavano i prestiti non onorati (crediti deteriorati), ciò ha costretto le banche stesse a prendere adeguate

contromisure come ad esempio accantonare riserve per far fronte ad eventuali perdite, oppure fare svalutazioni (dichiarare che si riuscirà a recuperare solo parte del credito concesso) e accettare di andare in contro a una perdita.

Molti bilanci hanno inevitabilmente chiuso in perdita, le banche italiane hanno accumulato circa 62 miliardi di euro di perdite dal 2010 ad oggi (nota). L'intervento, necessario per rispettare i parametri definiti dalle autorità, è stato quello di effettuare degli aumenti di capitale, chiedendo soldi al mercato emettendo nuove azioni, per oltre 45 miliardi. Aumenti che non sempre sono andati a buon fine, vedasi i casi Banca Popolare di Vicenza, Veneto Banca e Monte dei paschi di Siena.

Se una banca fallisce ad essere chiamati in casa sono in primo luogo gli azionisti ed in secondo luogo i creditori a seconda del privilegio, non più lo Stato dopo l'introduzione della BRRD (Bank recovery and resolution directive). Al salvataggio dall'esterno si è passati al salvataggio dall'interno, anche se c'è una terza via, chiamata ricapitalizzazione precauzionale ad opera dello Stato che può essere fatta solo se si presentano alcune condizioni, infatti l'istituto deve essere solvibile o deve esserci un rischio per la stabilità finanziaria del Paese.

Di buono, in conclusione, c'è che i crediti "malati" hanno smesso di crescere nei bilanci delle banche; di cattivo c'è invece che la pulizia dei bilanci non è ancora terminata. L'uscita dalla crisi è possibile smaltendo in maniera efficace il fardello

dei crediti a rischio, favorendo ad esempio le operazioni di cessione da parte delle banche.

### 1.2.2 La crisi etico-morale

La crisi che ha colpito tutto il mondo a partire dal 2008 non è solo di tipo economico/finanziaria, ma anche etico-morale in quanto è stata data la precedenza a logiche economiche rispetto alla persona umana, logiche che non hanno pensato di garantire una vita dignitosa a tutti. Fare banca e finanza rispettando l'etica e la moralità, la giustizia, la sostenibilità, non è solo responsabile ed utile, ma è anche fruttuoso e redditizio. Serve al sistema bancario un'iniezione di etica che porti ad una maggiore trasparenza, umanità, responsabilità sociale, non mettendo al primo posto l'economia.

### 1.2.3 La crisi della fiducia

La crisi della fiducia parte da un presupposto, il **Paradigma dello stile di vita** (life course paradigm), cioè i pensieri e le azioni dei consumatori dovrebbero differire a seconda delle circostanze, in particolare si parla di fattori nell'ambiente fisico o sociale vissuti per un periodo relativamente lungo, come quelli di prosperità o di crisi economica. La crisi iniziata nel 2008 ha indubbiamente

influenzato gli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori, soprattutto quelli tra i 35 e i 55 anni, nei paesi più sviluppati.

C'è stato un drastico calo della fiducia verso le banche sia da un punto di vista economico che morale, molti risparmiatori ed investitori hanno perso ingenti somme di denaro che hanno portato pesanti conseguenze negative nel mercato bancario; questa perdita di fiducia non permette un adeguato risanamento della situazione perché i clienti si stanno allontanando sempre di più dalle banche, che non sono più viste come un "porto sicuro".

Questo calo è stato generale, ma non del tutto uniforme, infatti un gran numero di clienti è rimasto fedele alla propria banca, parliamo di clienti più anziani riluttanti al cambiamento; ma in paradigma dello stile di vita offre una prospettiva integrata che va ben oltre la nozione trasversale di età, fornendo spiegazioni psicologiche e biologiche relative all'evoluzione del comportamento dei clienti.

Da un lato le spiegazioni biologiche fanno riferimento al naturale deterioramento del fisico di una persona col passare del tempo; dall'altro, i modelli psicologici si basano sui cambiamenti della personalità e della cognizione di sé e del contesto circostante, fino alla modifica del sistema di elaborazione delle informazioni nel processo decisionale nel corso della vita. Particolarmente rilevante a riguardo è la ricerca di Lambert-Pandraud e Laurent (2010) che ha stabilito tre specifici meccanismi che intervengono nella formazione delle preferenze dei consumatori più anziani, che sono: nostalgia, calo dell'innovazione e attaccamento.

Il primo meccanismo è quello della teoria della nostalgia secondo cui i consumatori sviluppano le preferenze in tenera età e le mantengono per il resto della vita. Il secondo meccanismo fa riferimento alla poca propensione all'innovazione che crea un divario con i consumatori più giovani. Il terzo, infine, è l'attaccamento, cioè i consumatori sviluppano legami affettivi nel tempo con oggetti o marchi a causa della loro storia personale e dell'uso di questi oggetti o marchi. Le variabili emotive, relazionali e legate all'esperienza acquisiscono maggiore importanza man mano che l'individuo invecchia, in contrasto con valutazioni più cognitive. Durante la loro vita, gli individui incontrano eventi e circostanze personali che modificano i loro atteggiamenti e comportamenti.

Nei consumatori più giovani la fiducia ha un'alta componente cognitiva, mentre nei consumatori più anziani predominano le emozioni unite ai meccanismi sopra elencati.

La domanda chiave ora è: che effetto ha avuto la crisi del 2008 nelle circostanze di vita dei consumatori? L'effetto varia a seconda dell'età, nei consumatori più giovani dove prevale la visione cognitiva della fiducia, gli argomenti razionali avranno un impatto maggiore dove la fiducia è stata erosa dalle notizie negative che hanno colpito la banca e l'economia in generale. Al contrario nei consumatori più anziani, che hanno una relazione più lunga con le banche, prevale la dimensione emozionale della fiducia; le informazioni negative avranno un impatto

minore rispetto ai giovani perché il coinvolgimento e i legami personali ed affettivi creati con gli istituti bancari saranno estremamente rilevanti.

#### 1.2.4 Lo scenario futuro

Nel settore bancario le cose devono cambiare, sia per far fronte alla crisi, sia per riavvicinare i consumatori più giovani che si sono inevitabilmente allontanati perdendo fiducia.

Alla situazione di crisi economica, di crisi bancaria, alla necessità di dare riscontro al malcontento di quella clientela che si è vista abbandonata dalla banca in cui aveva riposto la sua fiducia, alla necessità per le banche di recuperare consenso, redditività, tutto il sistema bancario deve dare concrete risposte per riconquistare credibilità, nuovi spazi, per affrontare le nuove sfide che si prospettano. La banca è sollecitata dallo scenario a riprendere forza, a rinunciare alle inerzie, ai comportamenti conservativi per dare concrete risposte al cambiamento del mercato, della domanda, quindi a ripensarsi anche con il marketing, ridisegnando le vecchie aree di attività e riscoprendone di nuove che portano a conseguire con più efficacia gli obiettivi. La banca deve essere in grado di attuare con efficacia, nel rispetto delle esigenze della clientela, soprattutto di quella tradizionale e conservativa, il necessario progressivo traghettamento che deve fare nel tempo dall'offline all'online. Se la banca è in grado di adattarsi ai

cambiamenti che lo scenario impone, ha spianata la strada del successo, al contrario resta vulnerabile e senza prospettive non solo di successo, ma di sopravvivenza; ai cambiamenti che lo scenario impone bisogna rispondere prontamente e concretamente.

Una risposta al cambiamento potrebbe essere quella di optare per un **sistema bancario concentrato**, infatti negli anni il numero di banche è diventato eccessivo, quindi l'idea è quella di adottare nuove strategie come alleanze tra gruppi con una deregolamentazione finanziaria. Non si tratta semplicemente di diventare più grandi, ma di acquisire la giusta dimensione per stare sul mercato e reggere la battaglia competitiva; inoltre una fusione e/o aggregazione, appunto, permette di proporre una maggiore gamma di servizi, un aumento dei ricavi ed una riduzione dei costi rispetto alla concorrenza. La redditività è ottenibile con la concentrazione perché permette la riduzione degli sportelli e delle filiali o una loro limitata operatività, favorendo il banking online. Via che è stata presa dai grandi gruppi bancari, da Deutsche Bank a Unicredit, fino a Banco Santander, che hanno puntato sul taglio del personale per ridurre i costi di gestione e l'eliminazione di sportelli e filiali per snellire il mercato; questo favorisce inevitabilmente l'home banking e l'Internet banking.

I capisaldi del rinnovamento sono la valida ed efficace gamma di prodotti/servizi, lo sfruttamento razionale dell'informatica e della telematica, il miglioramento della professionalità del personale, la migliore relazione con la clientela, un



marketing bancario con le singole persone, le famiglie, le imprese, il Paese al centro della sua azione.

Emblematica è stata la scelta di Unicredit che al Capital Markets Day di Londra, il 3 dicembre 2019, ha annunciato il nuovo piano industriale, attraverso il ceo Jean Pierre Mustier, che prevede nel triennio 2020-23 il taglio di 8 mila dipendenti tra Germania, Austria e Italia oltre alla chiusura di 450 filiali.



## **2. OFFERTA E DOMANDA BANCARIA**

Come detto lo scenario futuro prevede l'adattamento e lo sfruttamento da parte della banca di tutta una serie di nuove tecnologie che vengano utilizzate per modificare l'offerta di prodotti e servizi alla clientela. Prima di concentrarci sul futuro però, è giusto analizzare qual è l'offerta che attualmente ogni banca propone a clienti ed affiliati in modo tale da poter capire dove è meglio intervenire.

L'offerta bancaria deve essere in grado di mettersi al servizio dei clienti puntando a conseguire in primis il loro interesse, quindi quello della collettività ed infine il proprio. I servizi devono essere finalizzati a soddisfare ogni tipologia di clientela.

## 2.1 L'OFFERTA

Essa è rivolta a cinque tipologie di clientela con specifiche modalità di fare banca:

- Retail banking
- Corporate banking
- Private banking
- Institutional banking
- Wholesale banking

Il *Retail banking* riguarda l'operatività al dettaglio specificatamente indirizzata a singoli privati, famiglie, imprenditori, professionisti, commercianti, artigiani con un patrimonio di attività finanziarie non superiore a 1 000 000 di euro, quindi a piccole imprese con un fatturato non superiore a 2 500 000 euro in cui l'offerta di prodotti/servizi bancari è caratterizzata dal risparmio e dall'impiego dei fondi. Il retail banking si caratterizza per:

- Le esigenze della clientela che sono poco sofisticate ed accessibili per la banca stessa;
- I prodotti e servizi necessari a soddisfare tali esigenze sono tecnicamente semplici;
- Clientela che è poco mobile, che tende prevalentemente a servirsi di una banca con sportelli in prossimità del luogo di residenza o di lavoro;

- Mercati locali ridotti che favoriscono l'operato degli intermediari finanziari dal lato dell'offerta;
- La necessità, dal punto di vista degli stessi intermediari, di disporre di un network capillare, distribuito sul territorio dei mercati locali, di canali di accesso ai servizi offerti.

Il mercato retail è quello su cui le banche concentrano la loro attenzione, quindi la loro strategia di sviluppo; area in cui l'impatto concorrenziale è molto sostenuto, quindi è fondamentale adottare adeguate strategie di marketing bancario per comunicare il valore in maniera migliore rispetto ai competitor. La clientela retail è suddivisa in tre tipologie, la prima è il segmento **mass market**, cioè il gruppo più numeroso dei clienti ed esprime tipicamente bisogni con un basso grado di sofisticazione e complessità che si prestano a essere soddisfatti con prodotti e servizi estremamente semplici; segue la tipologia **affluent**, composta in linea di massima da funzionari e dirigenti di imprese ed enti pubblici, professionisti, pensionati di fascia alta con diversità nell'ambito dei bisogni di investimento e finanziamento. Il terzo, ed ultimo è il segmento **small business**, quello che fa capo alla domanda di assistenza finanziaria con un'elevata problematicità delle esigenze che esso esprime, con riferimento ai servizi di pagamento e di finanziamento.

L'offerta per il mercato retail viene diffusa normalmente attraverso la rete bancaria multicanale e prevedere oltre al conto corrente tradizionale (c/c) anche

finanziamenti, prestiti, mutui, pagamenti vari, carte di credito, investimenti e acquisto titoli, gestione del risparmio, custodia titoli, assicurazioni, venture capital, garanzie, consulenza, cassette di sicurezza ed il banking online. (fonte 1 e 2)

Il *Corporate banking* fa riferimento all'operatività bancaria nei confronti di medie, medio-grandi e grandi imprese e presenta un'offerta di servizi di vario genere che non differiscono particolarmente dall'offerta Retail, tranne per il project financing, cash management, private equity e gestione rischi. Il termine corporate banking non qualifica oggi un modello di business univocamente concepito e implementato dalle banche, è piuttosto un sistema di offerta complesso, di servizi finanziari e non, a un gruppo predefinito di aziende clienti.

Nel tempo, via via che in banca è divenuta sempre più chiara e prioritaria l'esigenza di disporre di un sistema d'offerta capace di intercettare e soddisfare il complesso dei bisogni finanziari, potenzialmente espressi dalla clientela imprese, l'attività di corporate banking si è arricchita di nuovi, e spesso più sofisticati, prodotti e servizi, vale a dire quelli mutuati dalla **investment banking industry**, nell'ambito della quale è possibile comprendere tutti quei prodotti e servizi finalizzati al soddisfacimento di esigenze finanziarie complesse, non riconducibili cioè ai fabbisogni finanziari strumentali al regolare svolgimento dell'attività tipica d'impresa. Il corporate presenta anche altre aree di business, la prima fa riferimento anche al **risk management**, area di business che contiene tutti quei

prodotti e servizi finalizzati all'individuazione, misurazione e copertura dei rischi, finanziari e non, cui sono esposte le imprese nello svolgimento della propria attività tipica; c'è poi il **corporate finance**, area di prodotti e servizi che include interventi ed operazioni create al fine di ottimizzare le esigenze finanziarie delle imprese. Altra caratteristica del corporate banking è l'**advisory**, area di servizi rappresentata dall'attività di consulenza per le imprese che può riguardare molteplici aspetti, come ad esempio, l'assistenza volta alla formulazione ed implementazione dei piani strategici delle imprese o la predisposizione di analisi di mercato. Segue l'area della finanza mobiliare, chiamata **capital markets**, che include tutti quei prodotti e servizi finalizzati ad agevolare l'accesso delle imprese al mercato dei capitali; operazioni invece, particolarmente complesse, tramite le quali è possibile realizzare investimenti infrastrutturali e in beni strumentali di ingenti dimensioni fanno riferimento all'area del **project finance**. L'ultima area di business del corporate banking è l'**asset management**, in cui è possibile far confluire sia servizi di gestione su base individuale do patrimoni, sia servizi di gestione su base collettiva degli investimenti. Tale offerta è molto stratificata e grazie ad Internet è possibile effettuare operazioni bancarie direttamente dalle sedi dell'impresa, come nel caso del cash management, elencato precedentemente, in cui l'impresa può conoscere in ogni momento il saldo dei propri movimenti e conti correnti, agevolando il trasferimento dei fondi per evitare eventuali saldi a

debito e disponibilità a credito. Questa tipologia di servizio è detta Corporate banking interbancario.

Il *Private banking* si fa riferimento a banche di una certa dimensione in grado di dare riscontro al segmento di clientela “private”, cioè famiglie e singoli soggetti, che detenga consistenti patrimoni, interessi finanziari rilevanti mirati a conseguire redditi elevati e che necessiti di prodotti/servizi altamente personalizzati, ben distinti da quelli standardizzati offerti dal retail banking. La personalizzazione della relazione con il cliente, compatibilmente con i profili di redditività del servizio, rappresenta la caratteristica fondamentale del private banking. L’offerta presenta: l’apertura di conti correnti con specifiche caratteristiche, la gestione patrimoniale con compravendita di titoli, consulenza ed assistenza finanziaria, assicurativa, immobiliare, corporate, fiscale e legale ed infine il banking online.

Vista la quasi esclusività del servizio, è necessaria la presenza di una figura come quella di un private banker o personal banker che assicuri l’adeguata personalizzazione del servizio insieme a professionalità, competenza, qualità, buon rendimento e rapporto fiduciario.

L’offerta, citata precedentemente, è stata definita sulla base di un percorso metodologico caratterizzato dalle seguenti fasi:

- **Analisi delle esigenze finanziarie dei clienti e verifica dei vincoli:** il private banker raccoglie le informazioni per determinare l’orizzonte temporale di investimento del cliente, la sua propensione al rischio e i



bisogni finanziari da soddisfare; in particolare fa riferimento alla piramide dei bisogni di Maslow;

- **Proposta di soluzioni per le esigenze finanziarie individuate come prioritarie:** sulla base delle risultanze emerse dalla fase precedente, il gestore private mostra al cliente la mappatura delle sue esigenze e propone diverse opzioni per raggiungere gli obiettivi evidenziati:
- **Attuazione di scelte:** alla luce della mappatura vengono implementate le soluzioni ritenute ottimali dal cliente e/o dallo stesso gestore private;
- **Monitoraggio dei risultati ottenuti:** riguarda i risultati ottenuti nella gestione patrimoniale sia la modifica delle scelte dei prodotti e servizi, in caso di variazioni nel contesto macroeconomico e/o delle esigenze del cliente e della sua famiglia.

L'*Institutional banking* è rivolto a clienti istituzionali, enti pubblici, enti locali (Regioni, Province, Comuni, Città), enti sanitari (USSL, ASL, ATS), enti scolastici (scuole ed università) ed organismi no profit. L'offerta non differisce da quella prevista per il mercato Retail.

Il *Wholesale banking* riguarda l'attività all'ingrosso di raccolta e d'impiego di fondi consistenti rivolta ad una clientela finanziaria professionale di grandi dimensioni in grado di alimentare rilevanti volumi. Prevede l'interazione con investitori istituzionali dando vita ad un mercato interbancario (ndr.) con operazioni finanziarie, creditizie e d'investimento di elevato ammontare. Nel

mercato interbancario le banche che sono in eccesso di liquidità offrono capitale a quelle con scarsa liquidità, cioè la banca effettua un deposito di capitale presso altre banche per un periodo di tempo ad un determinato tasso d'interesse. Tra i soggetti attraverso cui la banca svolge una parte delle sue attività di wholesale banking abbiamo: SIM (Società di Intermediazione mobiliare), SGR (Società di Gestione risparmio), SICAV (Società d'Investimento a capitale variabile), imprese assicurative ed intermediari finanziari vari.

## **2.2 LA DISTRIBUZIONE BANCARIA**

L'offerta bancaria raggiunge il mercato attraverso un duplice canale, quello tradizionale di contatto (filiale/sportello) e quello online (Internet banking).

### **2.2.1 Il banking tradizionale**

Parliamo di banca fisica, quella che svolge la sua attività grazie al contatto diretto e personale con la clientela. Fa oggi riferimento a circa 11 milioni di utenti, diventa indispensabile per tutti allorché il cliente necessita di qualche operazione finanziaria complessa in cui si rende obbligatoria l'assistenza e la consulenza del personale di contatto. C'è anche da dire, però, che molti sportelli e filiali stanno chiudendo o venendo ridimensionati, in quanto la diffusione dell'home banking è sempre più elevata. Più di 6mila sportelli sono stati chiusi dal 2010 al 2017, parliamo ora di 45 filiali ogni 100mila abitanti, mentre prima erano 48.

Tabella 1. Diffusione sportelli bancari

**Sportelli bancari**, anni 2017, 2016 e 2010. Differenza tra 2017 e 2016, 2017 e 2010. Scostamento percentuale tra 2017 e 2016, 2017 e 2010.

	31-12- 2017	31-12- 2016	31-12- 2010	2017- 2016	2017- 2010	2017/2016	2017/2010
<b>Italia nord-occidentale</b>	<b>8.543</b>	<b>9.086</b>	<b>10.367</b>	<b>-543</b>	<b>-1.824</b>	<b>-6,0%</b>	<b>-17,6%</b>
Valle d'Aosta	93	95	98	-2	-5	-2,1%	-5,1%
Piemonte	2.252	2.364	2.696	-112	-444	-4,7%	-16,5%
Lombardia	5.431	5.805	6.611	-374	-1.180	-6,4%	-17,8%
Liguria	767	822	962	-55	-195	-6,7%	-20,3%
<b>Italia nord-orientale</b>	<b>7.173</b>	<b>7.622</b>	<b>9.104</b>	<b>-449</b>	<b>-1.931</b>	<b>-5,9%</b>	<b>-21,2%</b>
Trentino-Alto Adige	789	826	979	-37	-190	-4,5%	-19,4%
Veneto	2.801	2.971	3.625	-170	-824	-5,7%	-22,7%
Friuli Venezia Giulia	776	816	955	-40	-179	-4,9%	-18,7%
Emilia Romagna	2.807	3.009	3.545	-202	-738	-6,7%	-20,8%
<b>Italia centrale</b>	<b>5.749</b>	<b>6.145</b>	<b>7.103</b>	<b>-396</b>	<b>-1.354</b>	<b>-6,4%</b>	<b>-19,1%</b>
Toscana	2.093	2.184	2.548	-91	-455	-4,2%	-17,9%
Marche	904	1.012	1.206	-108	-302	-10,7%	-25,0%
Umbria	458	493	581	-35	-123	-7,1%	-21,2%
Lazio	2.294	2.456	2.768	-162	-474	-6,6%	-17,1%
<b>Italia meridionale</b>	<b>3.925</b>	<b>4.076</b>	<b>4.663</b>	<b>-151</b>	<b>-738</b>	<b>-3,7%</b>	<b>-15,8%</b>
Abruzzo	587	606	701	-19	-114	-3,1%	-16,3%
Molise	119	128	146	-9	-27	-7,0%	-18,5%
Campania	1.368	1.421	1.637	-53	-269	-3,7%	-16,4%
Puglia	1.203	1.252	1.410	-49	-207	-3,9%	-14,7%
Basilicata	226	228	250	-2	-24	-0,9%	-9,6%
Calabria	422	441	519	-19	-97	-4,3%	-18,7%
<b>Italia insulare</b>	<b>1.984</b>	<b>2.098</b>	<b>2.426</b>	<b>-114</b>	<b>-442</b>	<b>-5,4%</b>	<b>-18,2%</b>
Sicilia	1.416	1.501	1.759	-85	-343	-5,7%	-19,5%
Sardegna	568	597	667	-29	-99	-4,9%	-14,8%
<b>Mezzogiorno</b>	<b>5.909</b>	<b>6.174</b>	<b>7.089</b>	<b>-265</b>	<b>-1.180</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-16,6%</b>
<b>Italia</b>	<b>27.374</b>	<b>29.027</b>	<b>33.663</b>	<b>-1.653</b>	<b>-6.289</b>	<b>-5,7%</b>	<b>-18,7%</b>

Fonte: Today economia.it

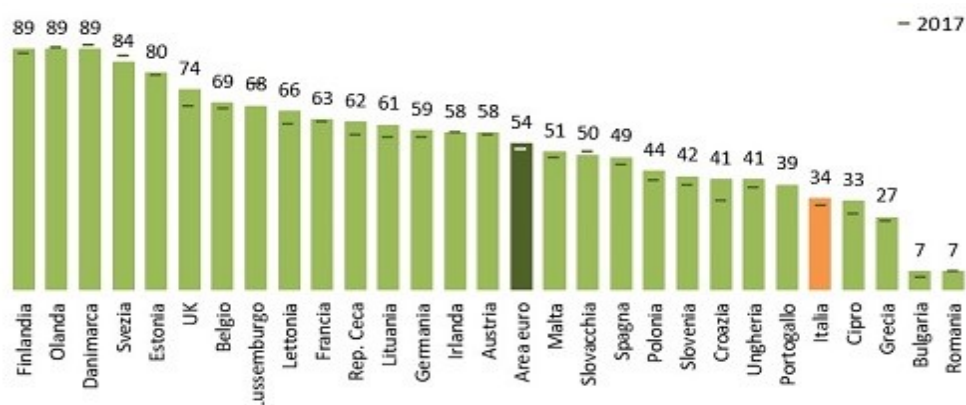
### 2.2.2 L'online banking

Grazie all'avvento di Internet alla fine degli anni Novanta, la clientela può effettuare via web operazioni bancarie ampliando le possibilità d'interazione con la banca stessa. Sia l'offerta che la domanda ottengono una serie di benefici rilevanti con l'uso del banking online, infatti c'è innovazione, più rapidità, operatività 24 ore su 24, nuovi prodotti/servizi, costi e prezzi più bassi, informazione in tempo reale, assistenza, sicurezza, prossimità virtuale a completamento di quella fisica. Ciò porta i clienti ad andare sempre meno in banca e a utilizzare sempre più l'Internet banking. L'online banking si sviluppa attraverso il computer, il tablet e lo smartphone, consentendo tutte le operazioni possibili allo sportello direttamente da casa o con il proprio dispositivo. Gli ambiti operativi dell'Internet banking sono: **l'home banking**, in cui i clienti operano direttamente da casa o dall'ufficio; **il mobile banking**, dove la banca offre il proprio servizio legato ad un'applicazione utilizzabile su smartphone e tablet; **il trading online**, cioè la negoziazione digitalizzata e telematica di titoli finanziari attraverso un programma messo a disposizione dalla banca ai propri clienti.

Negli ultimi anni l'online banking si è diffuso in maniera capillare nel mondo, Italia compresa, anche se nel nostro paese la diffusione e l'utilizzo sono inferiori; infatti solo il 34% della popolazione ne fa uso, dato che fa specie se confrontato

con la Danimarca dove la percentuale è dell'89% o con la Francia dove veniamo doppiati essendo la percentuale del 63%.

Figura 1. Diffusione online banking in Europa

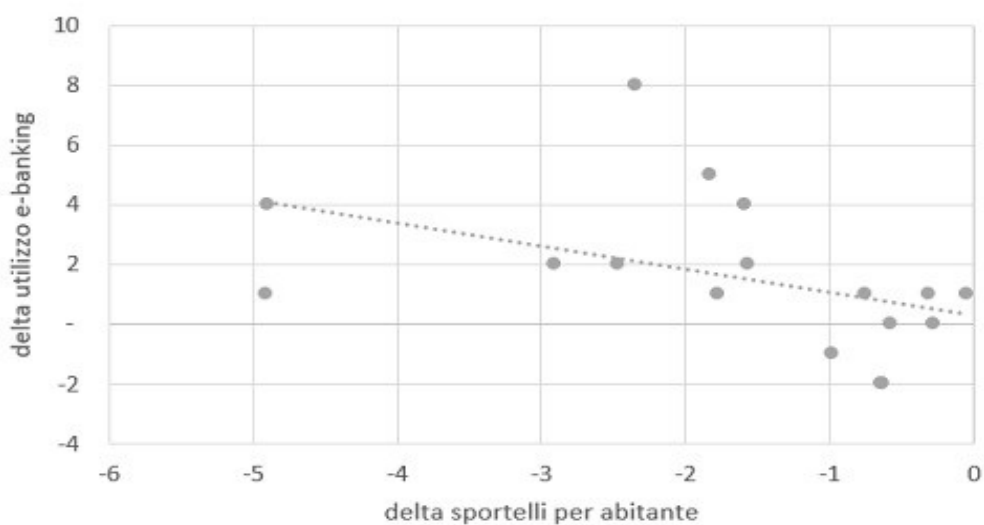


Fonte: Il Sole 24 Ore, elaborazione BEM Research su dati Eurostar

Il gap italiano è dovuto ad alcune arretratezze culturali come il divario tra uomo e donna nell'uso del servizio che è molto più ampio rispetto alla media europea. Nell'area euro i soggetti con un basso di studio che utilizzano l'online banking sono il 25%, mentre in Italia ci si ferma al 12%. Invece quelli con elevato titolo di studio si assestano sul 77%, in Italia il 61%. Incide anche la classificazione per età dove ovviamente il picco percentuale si ha tra i giovani, senza dimenticare il lavoro, la densità di popolazione, le barriere tecnologiche e l'uso dei device

mobili. Su ognuno dei fattori elencati sarebbe opportuno intervenire, sia per un impulso interno al sistema bancario, sia attraverso strategie dei policy makers.

Figura 2. Rapporto tra uso e-banking e sportelli per abitante



Fonte: Il Sole 24 Ore, elaborazione BEM Research su dati BCE ed Eurostat.

Osservando la relazione tra la dinamica nel numero di sportelli bancari ogni mille abitanti e quella dell'utilizzo dell'online banking, si rileva la presenza di un trade-off. La diffusione diminuisce di più laddove cresce in misura maggiore la propensione all'utilizzo dell'Internet banking da parte degli utenti.

Questo spiega le numerose chiusure degli sportelli bancari nonostante l'Italia abbia numeri ben diversi rispetto al resto del mondo e soprattutto dell'area

europea, dati che però per il momento non prendono in considerazione la scelta fatta da Unicredit precedentemente illustrata riguardante il ridimensionamento aziendale con 8 mila licenziamenti previsti e la chiusura di 450 filiali soprattutto sul territorio italiano.



## 2.3 LA DOMANDA

La domanda è rappresentata da tutti i soggetti che hanno interesse effettivo o potenziale a servirsi dei prodotti/servizi erogati dalle banche. Parliamo di soggetti come le persone fisiche o giuridiche che possono intrattenere un rapporto contrattuale e danno vita ad una relazione con la banca. Le tipologie di clientela sono collegate direttamente con le modalità di svolgimento dell'attività bancaria tra retail, corporate, private, istituzionale e wholesale.

La clientela *Retail* o al dettaglio, è definita dal legislatore come quella che non può essere riconosciuta come professionale. Il mercato retail comprende privati, famiglie, piccoli e medi imprenditori, professionisti, vari enti ed associazioni; i contratti rivolti a questo tipo di clientela sono principalmente standardizzati, visto che le esigenze da soddisfare sono molto simili, parliamo di servizi di deposito e raccolta di risparmio, finanziamenti e prestiti, pagamenti vari ed investimenti. Per quanto riguarda il singolo privato, il suo risparmio generalmente confluisce nella banca, esso vuole dare e percepire fiducia e parliamo di uomini, donne, giovani, anziani, sposi, dirigenti, operai, imprenditori, professionisti, esercenti, artigiani ed immigrati. Abbiamo poi le famiglie che preferiscono una banca di prossimità ed infine le piccole imprese che di norma chiedono alla banca i normali servizi finanziari che possano supportare l'attività imprenditoriale.

La clientela *Corporate* è formata da imprese di media e grande dimensione che ricerca servizi di deposito, credito e finanziamento, pagamenti, investimenti, gestione patrimoniale, assicurazione, garanzia, assistenza e project financing. I prodotti/servizi richiesti variano a seconda del profilo d'impresa di riferimento, cioè rispetto alla dimensione, localizzazione, settore di competenza, aree geografiche di attività, processo produttivo, livello di organizzazione, fatturato, esportazione, fabbisogno finanziario e secondo gli strumenti finanziari da attivare.

La clientela *Private* è rappresentata da singoli privati e gruppi familiari che dispongono di patrimoni ingenti e/o grandi flussi di entrate, con un medio-alto potenziale di risparmio. Questa tipologia di clientela di solito si affida ad un private banker messo a disposizione dalla banca che deve essere dotato di competenza in ambito finanziario per valorizzare il patrimonio da gestire.

La clientela *Istituzionale* è riferita a tutto quel complesso di organismi che hanno una caratterizzazione istituzionale, come gli enti statali, governativi, pubblici e locali. Le banche forniscono loro i tradizionali prodotto/servizi erogati anche per i singoli privati.

La clientela *Wholesale* presenta invece come possibili affiliati, le altre banche che alimentano il mercato interbancario, quindi i vari intermediari e le società finanziarie. Vi sono le imprese di investimento, di assicurazione, i fondi pensione e gli intermediari finanziari iscritti negli elenchi del TUB.

## 2.4 CONTROLLO, TUTELA E REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO BANCARIO

Il controllo del mercato bancario riguarda le operazioni di vigilanza previste dall'articolo 5 del TUB: *“le autorità creditizie esercitano i poteri di vigilanza a esse attribuiti dal presente decreto legislativo, avendo riguardo alla sana e prudente gestione dei soggetti vigilati, alla stabilità complessiva, all'efficienza e competitività del sistema finanziario, nonché all'osservanza delle disposizioni in materia creditizia”*. Come si evince dall'articolo 5, gli obiettivi finali della regolamentazione sono principalmente identificati in stabilità, efficienza e trasparenza. La **stabilità** è necessaria per mantenere la fiducia di chiunque utilizza la moneta bancaria e, in generale, dei risparmiatori; si intende assicurare l'equilibrio patrimoniale di lungo periodo di ciascun intermediario e quindi del sistema nel suo complesso. L'**efficienza** riguarda principalmente il grado di concorrenza all'interno dell'industria finanziaria che è determinato dal livello di efficienza tecnica-operativa e allocativa all'interno del sistema; sul versante tecnico-operativo si fa riferimento al giusto utilizzo delle combinazioni di fattori produttivi, cioè ottenere il massimo livello di produzione al minor costo possibile; sul versante allocativo invece si fa riferimento alla capacità di destinare risorse creditizie in modo ottimale, selezionando e finanziando le attività imprenditoriali e i progetti d'investimento più meritevoli. Terzo ed ultimo fattore è la

**trasparenza**, che fa riferimento al rapporto tra gli intermediari e l'ambiente esterno e consiste nella capacità di comunicare con completezza, veridicità e tempestività i propri dati contabili ed extra-contabili; inoltre si fa riferimento anche ai criteri che devono sottostare al rapporto banca-cliente.

I principali organi che svolgono attività di vigilanza sono:

- La **Banca d'Italia**, che ha un ruolo centrale definito dal TUB con gli articoli 4 e 108, concorre alle decisioni di politica monetaria dell'Eurosistema e si occupa di vigilare sulla sana e prudente gestione delle banche, sulla stabilità finanziaria e monetaria, sull'efficienza, competitività, sulle osservanze bancarie, dei rapporti con la clientela.
- **Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio (CICR)**, ha l'alta vigilanza in materia di credito e tutela del risparmio; delibera sulle grandi decisioni di politica monetaria nazionale e di indirizzo economico su proposta della Banca d'Italia.
- **Centrale dei rischi (CR)**, sistema informativo che raccoglie le informazioni sui finanziamenti concessi ai clienti e ne restituisce agli intermediari la posizione creditizia verso il sistema finanziario. Deve contribuire a migliorare la qualità dei crediti degli intermediari ed accrescere la stabilità del sistema creditizio e finanziario.

- **Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB)**, svolge funzioni di controllo sui mercati mobiliari e di vigilanza, insieme alla Banca d'Italia, su coloro che svolgono attività di intermediazione mobiliare e sugli emittenti di strumenti finanziari quotati. È un'autorità indipendente e dotata di particolare autonomia nello svolgimento delle sue funzioni.
- **Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)**, istituzione indipendente detta anche Antitrust. Assicura le condizioni generali per la libertà d'impresa che consentano agli operatori economici di poter accedere al mercato e di competere con pari opportunità; inoltre tutela i consumatori favorendo il contenimento dei prezzi e il miglioramento della qualità dei prodotti e servizi.
- **Banca Centrale Europea (BCE)**, gestisce direttamente o tramite le banche centrali nazionali lo svolgimento dei compiti assegnati dall'Eurosistema e al Sistema Europeo di Banche Centrali (SEBC). È la massima autorità monetaria per le banche europee.
- **Organismi di vigilanza europea (ESRB, ESF, EBA)**.

La tutela degli investitori è definita dal **MiFID** (Markets Instruments Directive), direttiva del 2004, entrata in vigore il 1° novembre 2007 in Italia, poi modificata nel 2010 nel pieno della crisi economico-finanziaria. La finalità è il

miglioramento del mercato di capitali a supporto dell'economia reale e rendere i mercati stessi più sicuri, così da recuperare la fiducia degli investitori. La disciplina verte su trasparenza, tutela degli investitori, strumenti finanziari derivati, rapporti con Paesi terzi, divieti per attività d'investimento, prodotti/servizi che generano rischio sistemico.

La regolamentazione del mercato bancario fa riferimento al rispondere a normative nazionali e comunitarie da parte delle banche in qualità di soggetti economici e sociali gestori parziali del bene e dell'interesse pubblico. Le leggi nazionali principali sono:

- Legge **Amato-Carli** 218/1990 e d.lgs 356/1990, in cui sono state trasformate le banche pubbliche in società per azioni, raggiungendo l'effettiva privatizzazione delle banche. Tale processo ha portato una graduale fuoriuscita dello Stato e di altri soggetti pubblici dal capitale delle banche. La legge ha permesso agli istituti pubblici di apportare miglioramenti organizzativi e raggiungere efficienza economica, accrescendone la competitività.
- Legge 17 febbraio 1992 n.154, "Legge per la trasparenza bancaria".
- Legge bancaria 1993/Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (**TUB**), d.lgs. primo settembre 1993 n.385, l'attività bancaria

diventa attività imprenditoriale basando il sistema bancario su imprenditorialità, libero mercato e concorrenza.

- Decreto legislativo 24 febbraio 1998 n.58, Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria.
- Legge “anti-usura” 7 marzo 1996 n.108. Disposizioni in materia di usura.
- Legge 24 gennaio 2015 n.33, misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti. Con questa nuova norma la riforma delle banche popolari è completata in tutti i suoi aspetti, pertanto resta possibile avviare le operazioni societarie per darvi attuazione.
- Direttiva **BRRD** (Bank Recovery and Resolution Directive) 2014/59/UE. Portatrice del cosiddetto Bail-in, salvataggio interno. Tale direttiva ha portato a modificare la legislazione italiana sulle crisi bancarie.

Impossibile non citare l'**ABI (Associazione Bancaria Italiana)**, associazione volontaria senza finalità di lucro che opera per promuovere la conoscenza e la coscienza dei valori sociali e dei comportamenti ispirati ai principi della sana e corretta imprenditorialità, nonché la realizzazione di un mercato libero e concorrenziale. Rappresenta, tutela e promuove gli interessi comuni o specifici degli associati. L'ABI si propone di organizzare studi e dibattiti sia su temi bancari e finanziari che economici e sociali di generale interesse; sollecitare l'innovazione normativa nazionale, definire linee unitarie riguardo ai rapporti di



lavoro e alle politiche di occupazione del sistema, svolgere attività d'informazione, assistenza tecnica e consulenza in favore degli associati, elaborare codici di comportamento e collaborare a livello nazionale ed internazionale con le organizzazioni economiche e sociali.



### **3. MARKETING BANCARIO**

Terzo capitolo che ha il compito di analizzare i prodotti ed i servizi offerti dalle banche, spiegando prima cos'è un servizio e quali caratteristiche ha. Si passa poi al marketing bancario considerato un argomento che sfrutta i servizi per far arrivare il valore proposto dalla banca ai clienti.

### 3.1 IL MARKETING DEI SERVIZI

Cosa sono i servizi? Sono **atti, processi e performance** prodotti sia da imprese di servizi che da imprese industriali. Essi includono tutte le attività economiche il cui output non è un prodotto fisico, bensì viene generalmente consumato nel momento stesso in cui viene prodotto e fornisce valore aggiunto in forme che risultano sostanzialmente intangibili al primo acquirente.

Al giorno d'oggi l'economia è basata sui servizi, infatti in quasi tutti i settori industriali e non, fornire un servizio di qualità non è più un'opzione; il ritmo frenetico con cui si sviluppano le tecnologie e la competizione sempre più accanita impediscono alle aziende di procurarsi un vantaggio competitivo strategico solo attraverso i prodotti fisici, anche perché i clienti sono sempre più esigenti e non solo si aspettano beni eccellenti, ma anche un servizio di alto livello.

Il marketing dei servizi si è evoluto negli anni, fino al riconoscimento come vera e propria disciplina e al pieno sfruttamento delle nuove tecnologie. Parliamo di tutti gli strumenti che possano semplificare alcune funzioni base del customer service, le transazioni, l'apprendimento e la ricerca delle informazioni; per questo possiamo dire che Internet è un servizio in quanto ormai tutte le imprese del mondo utilizzano questo strumento per erogare servizi con risultati affidabili, flessibilità, reattività e facilità.

### 3.1.1 Le caratteristiche del marketing dei servizi

Dal confronto tra marketing tradizionale e marketing dei servizi è possibile delineare diverse differenze in quanto il marketing dei servizi è caratterizzato da:

- **Intangibilità:** i servizi sono performance o azioni, e non degli oggetti, non possono essere visti, sentiti, gustati o toccati nello stesso modo in cui è possibile percepire i beni tangibili. I servizi dunque non si possono immagazzinare e quindi le fluttuazioni della domanda risultano spesso difficili da gestire, inoltre i servizi non si possono esibire o comunicare istantaneamente ai clienti, per cui essi faticano a valutarne la qualità.
- **Eterogeneità:** poiché i servizi sono performance prodotte dagli esseri umani, non ci saranno mai due servizi identici; eterogeneità che nasce anche dal fatto che non ci saranno mai due clienti identici, ognuno avrà delle esigenze specifiche o vivrà il servizio a modo suo. È dunque il risultato di dell'interazione umana e di tutte le singolarità che l'accompagnano. Da un punto di vista di marketing è molto difficile assicurare una qualità costante del servizio.
- **Produzione e consumo simultanei:** i servizi vengono prima venduti e poi prodotti e consumati simultaneamente, questo significa che spesso il

cliente è presente mentre il servizio viene prodotto e che quindi assiste, o addirittura partecipa, al processo di produzione. La produzione di massa è difficile se non impossibile, la qualità del servizio e la soddisfazione del cliente dipenderanno in larga misura da ciò che accade in “tempo reale”, comprese le azioni dei dipendenti e le interazioni con i clienti.

- **Deperibilità:** attiene al fatto che i servizi non si possono immagazzinare, conservare, rivendere o restituire. È necessario dunque avere delle adeguate strategie di recupero nel caso in cui qualcosa vada storto in fase di erogazione del servizio.
- **Inseparabilità:** il servizio non può essere separato dalla persona che lo presta, qui è molto importante il ruolo delle persone, è infatti necessaria grande preparazione e formazione nell'erogazione del servizio stesso.

### 3.1.2 Le 7 P del marketing dei servizi

Uno dei fondamenti del marketing è il marketing mix, ovvero l'insieme degli elementi posti sotto il controllo dell'organizzazione che si possono usare per soddisfare i clienti o per comunicare con loro. Il mix tradizionale prevede le famose quattro “P”:

1. Product (Prodotto)
2. Prezzo (Price)

### 3. Distribuzione (Place)

### 4. Comunicazione (Promotion)

Esse sono le principali variabili decisionali in qualunque studio di marketing. Una oculata gestione del prodotto, della distribuzione, della comunicazione e del prezzo sarà chiaramente essenziale per un efficace marketing dei servizi. Tuttavia le strategie relative alle quattro “P” richiedono alcune modifiche per essere applicate ai servizi.

Poiché i servizi vengono prodotti e consumati simultaneamente, i clienti sono presenti spesso nella sede dell’azienda, interagiscono direttamente con i dipendenti e fanno parte a pieno titolo del processo di produzione del servizio, inoltre essendo i servizi intangibili, i clienti cercheranno ogni possibile indizio tangibile che li aiuti a capire la natura dell’esperienza che stanno vivendo. La presa di coscienza dell’importanza di queste variabili aggiuntive di comunicazione ha indotto le aziende di servizi ad adottare il concetto di un marketing mix allargato per i servizi. Oltre alle quattro P tradizionali, vengono incluse le *persone (people)*, la *parte tangibile (physical evidence)* e il *processo (process)*.

5. **Persone:** tutti gli attori che hanno una parte nell’erogazione del servizio e quindi influenzano le percezioni dell’acquirente; in particolare dell’azienda, il cliente e gli altri clienti presenti nel luogo di erogazione del servizio. Il soggetto che fornisce materialmente il servizio può essere estremamente importante, è il caso della consulenza o dell’insegnamento o

di altri servizi professionali. In altre situazioni gli stessi clienti possono influenzare l'erogazione del servizio, incidendo così sulla qualità dello stesso e sulla propria soddisfazione.

6. **Parte tangibile:** l'ambiente in cui viene erogato il servizio e in cui l'azienda e il cliente interagiscono, e tutte le componenti tangibili che facilitano la performance o la comunicazione del servizio. Parliamo di tutte le rappresentazioni materiali del servizio stesso, come opuscoli, carta intestata, biglietti da visita, schede, segni distintivi e attrezzature. In alcuni casi viene incluso l'ambiente fisico, il *servicescape*, in cui il servizio viene offerto, la banca ad esempio. In altri casi è irrilevante come nei servizi di telecomunicazione.
7. **Processo:** le procedure, i meccanismi e il flusso delle attività con cui viene erogato il servizio. Le fasi materiali in cui si concretizza l'esperienza del cliente forniranno agli stessi delle "prove" in base alle quali potranno giudicare il servizio. Abbiamo i servizi altamente burocratizzati che impongono al cliente di seguire tutta una serie di azioni, a volte complicate. Un'altra caratteristica distintiva del processo, che può fornire delle prove significative al cliente, è il suo grado di standardizzazione o di personalizzazione. Nessuna delle due caratteristiche è migliore o peggiore dell'altra, sono una forma di "prova" per giudicare il servizio da parte del consumatore.



Figura 1. Le 7 p del marketing dei servizi



Fonte: Geo.consulting

## **3.2 IL PRODOTTO/SERVIZIO BANCARIO**

La banca si presenta al mercato con una politica multiprodotto, cioè un sistema di prodotti interattivi che si supportano a vicenda e si integrano tra loro, molto spesso in un unico pacchetto. È qui che la banca diventa un'impresa multibusiness.

È l'esistenza di più segmenti a esigere una politica multiprodotto in grado di dare riscontro e soddisfare i vari segmenti del mercato, questa politica trova un concreto riscontro nella predisposizione di pacchetti di prodotti/servizi che sviluppino un sistema in grado di soddisfare le esigenze bancarie e finanziarie di una clientela target a condizioni economiche più favorevoli rispetto al singolo prodotto/servizio bancario. L'obiettivo è quello di predisporre, gestire, eventualmente modificare, migliorare ed adattare l'offerta ai bisogni e alle aspettative dei clienti, pertanto una valida politica multiprodotto deve proporsi di servire la banca al meglio, individuare le soluzioni più adatte rispetto al target di riferimento, garantire qualità, personalizzazione, differenziazione ed innovazione, contribuire al profitto economico ed infine integrare e rispettare il piano di marketing specifico e globale della banca. Per la scelta dei prodotti/servizi più adatti è necessaria una ricerca di marketing seguita dalla segmentazione di mercato, la prima darà indicazioni sull'offerta da mettere a disposizione, mentre la

seconda fornirà elementi indicativi, segmento o segmenti target di clientela, verso cui indirizzare l'offerta stessa.

Una gamma adeguata di prodotti/servizi permetterà alla banca di gestire il loro ciclo di vita in maniera complementare ed integrativa, disporre di una linea strategia per soddisfare la domanda, ripartire e trasferire le risorse finanziarie che hanno successo a quelli nuovi o in fase di crescita, valutare l'equilibrio del portafoglio delle attività della banca in termini di ciclo di vita, fatturato e finanziari; distribuire meglio il rischio, favorire un migliore utilizzo delle capacità commerciali ed erogative della banca, rispondere a particolari esigenze di commercializzazione imposte dalla politica distributiva online ed offline ed infine sfruttare al meglio il brand e l'immagine della banca. La gamma è caratterizzata da diverse tipologie di prodotti:

- Prodotti leader: rappresentano il successo di una banca, raggiungono una buona percentuale di clienti possono contare su una discreta redditività, parliamo di raccolta/deposito del risparmio, pagamenti, credito/finanziamento, investimenti e risparmio gestito.
- Prodotti trainanti: fanno da locomotore e tirano altri prodotti/servizi bancari, non sono necessariamente leader.
- Prodotti di supporto: anche detti prodotti tattici, in quanto sono di sostegno o completamento. Servono a completare una gamma in maniera tale che il cliente non vada a rivolgersi alla concorrenza, per l'esattezza abbiamo,

cassette di sicurezza, money transfer e cassa continua, servizio di tesoreria, export management, servizi fiscali, notarili ed immobiliari.

- Prodotti di richiamo: attirano la domanda grazie al loro basso prezzo, talvolta vengono offerti senza redditività con lo scopo di far capire che il basso prezzo viene giustificato dall'assortimento di altri prodotti/servizi bancari.
- Nuovi prodotti: per motivi di strategia di diversificazione e differenziazione, richieste della domanda ed azioni della concorrenza; la banca viene spinta ad integrare la gamma esistente lanciando qualche nuovo prodotto/servizio.

### 3.2.1 Raccolta e deposito del risparmio

La raccolta di risparmio e di fondi è di assoluta importanza e l'azione di marketing la considera come la base di tutta l'offerta bancaria alla clientela. L'art. 10 del TUB parlando di *attività bancaria*, la definisce con chiarezza come "*raccolta di risparmio tra il pubblico ed esercizio del credito*". L'art. 11, comma 1 definisce poi la raccolta di risparmio come "*l'acquisizione di fondi con l'obbligo di rimborso, sia sotto forma di depositi, sia sotto altra forma*". In breve l'attività di raccolta è l'insieme di tutte quelle operazioni, intraprese dalla banca, necessarie per ottenere le risorse per svolgere la sua missione e conseguire i previsti obiettivi.

I prodotti/servizi di raccolta, di deposito di risparmio si rapportano a quella che è la primaria funzione della banca, cioè di radunare quei risparmi che potranno essere messi a disposizione attraverso il credito bancario. Tale raccolta può essere:

- **Raccolta diretta:** risorse finanziarie ottenute attraverso l'emissione di passività della banca con l'obbligo di restituzione. Fa riferimento a depositi, certificati di deposito, pronti contro termine, obbligazioni, titoli strutturati ed azioni.
- **Raccolta indiretta:** attività di raccolta ottenute attraverso le negoziazioni nel campo degli investimenti e i servizi d'intermediazione mobiliare, cioè titoli in custodia, risparmio gestito, fondi comuni, fondi pensioni.

Tra le tipologie previste nella raccolta diretta troviamo i **Depositi**, strumento tipico dei risparmiatori avversi al rischio che vogliono ottenere un minimo di remunerazione ed avere sempre a disposizione liquidità. Con i tassi di interesse attuali, la remunerazione è divenuta molto bassa e per ottenere quel minimo di interessi attivi bisogna oramai vincolare i propri risparmi per almeno sei mesi, per un massimo di tre anni. I Depositi possono essere a risparmio, anche detti “a tempo”, in cui tutte le operazioni di prelievo e versamento vengono registrate su uno specifico documento, il libretto di deposito, rilasciato al cliente e può essere nominativo e al portatore. Possono, inoltre, essere a moneta, cioè quelli che servono come strumenti per il pagamento nelle transazioni commerciali.

Passiamo ora al **Conto Corrente**, più importante e popolare strumento di raccolta delle banche. Il cliente ottiene dalla banca un conto corrente attraverso il deposito di una somma e con la sottoscrizione di una lettera-contratto relativa alle condizioni del rapporto. Le operazioni possibili riguardano versamenti, prelevamenti, pagamenti e incassi; all'estratto conto viene affidato il compito di rendicontare mensilmente o trimestralmente al cliente le movimentazioni del conto corrente. Il c/c in base al cliente a cui è indirizzato e al tipo d'impiego che se ne fa, può assumere diverse denominazioni:

- c/c a target: indirizzato ad uno specifico segmento individuato da ricerca di mercato, si punta ad una personalizzazione mirata sul target.
- c/c convenzionato: condizioni stabilite in base ad un accordo bilaterale tra la banca ed un soggetto che rappresenta più clienti. Sono i conti correnti che si attivano per il personale di un'azienda o per talune categorie professionali.
- c/c standard: indicato per coloro che hanno esigenze limitate, come l'accredito dello stipendio o della pensione, prelievi, versamenti e pagamenti.
- c/c a pacchetto: comprende una serie di prodotti/servizi bancari e può includere un numero limitato o illimitato di operazioni gratuite.

- c/c collegato a fondi comuni di investimento: una parte prestabilita del deposito resta sul conto, mentre l'eccedente viene investita in un fondo comune che dovrebbe, in teoria, portare un migliore rendimento.
- c/c di liquidità: il cliente concorda con la banca un limite, oltre il quale l'eccedenza confluisce in una forma di risparmio gestito.
- c/c base: poche e semplici operazioni, previsto per alcune fasce di consumatori, socialmente svantaggiati come i pensionati sotto 18mila euro di reddito e coloro che hanno un ISEE di 8mila euro.

Conto corrente che è una delle tante tipologie che si sono dovute adattare all'innovazione e allo sviluppo tecnologico, infatti il c/c non è previsto solo attraverso la relazione banca-cliente allo sportello nella filiale, ma anche attraverso l'home banking, con il conto online, e via smartphone con l'applicazione che permette di effettuare operazioni bancarie ed essere aggiornati sull'andamento del proprio conto in ogni momento.

Un'altra tipologia di raccolta del risparmio è il **Pronti contro termine**, tipicamente speculativa, consiste nella realizzazione con la banca di una duplice operazione, di acquisto da parte della banca (a Pronti) di titoli a un certo prezzo, segue la vendita ad un'altra banca in una certa data (a Termine), degli stessi titoli ad un prezzo maggiorato. La differenza di prezzo tra acquisto e vendita costituisce appunto l'interesse del cliente nel periodo considerato. L'operazione generalmente termina dopo tre mesi e l'investimento è a rischio zero.

Seguono poi tutte le operazioni che sfruttano l'emissione di titoli per la raccolta di risparmio, parliamo di **obbligazioni bancarie**, emesse a medio-lungo termine con tagli che partono da 10mila euro e durata minima di tre anni. Il loro rendimento può essere prestabilito o indicizzato, il primo prevede una remunerazione per l'intera durata con rimborso nominale alla scadenza; il secondo invece cambia a seconda dei parametri d'indicizzazione prescelti. Un'altra operazione di emissione per la raccolta è quella dei **Titoli strutturati**, strumenti finanziari complessi la cui remunerazione e rimborso sono legati ai tassi di cambio. Questi titoli comportano un contratto derivato nel contesto di un titolo di debito tradizionale; le due parti che lo formano si integrano in un solo strumento finanziario, abbiamo titoli a capitale garantito se i pagamenti per interessi sono indicizzati alla componente derivata e titoli a capitale non garantito, se il rimborso della somma è inferiore al prezzo pagato. L'ultima operazione riguarda le emissioni di **azioni da parte della banca quotata** nel mercato regolamentato, ci sono tre tipologie:

1. Ordinarie: nominative, garantiscono al possessore diritti patrimoniali (dividendo, liquidazione, opzione) e diritti amministrativi (voto nelle assemblee, impugnazione, denunce).
2. Privilegiate: nominative, riconoscono alcuni privilegi in termine di ripartizione degli utili.



3. Di Risparmio: nominative e al portatore, godono di privilegi patrimoniali come le azioni ordinarie, ma si differenziano nel diritto al voto e partecipazioni alle assemblee.

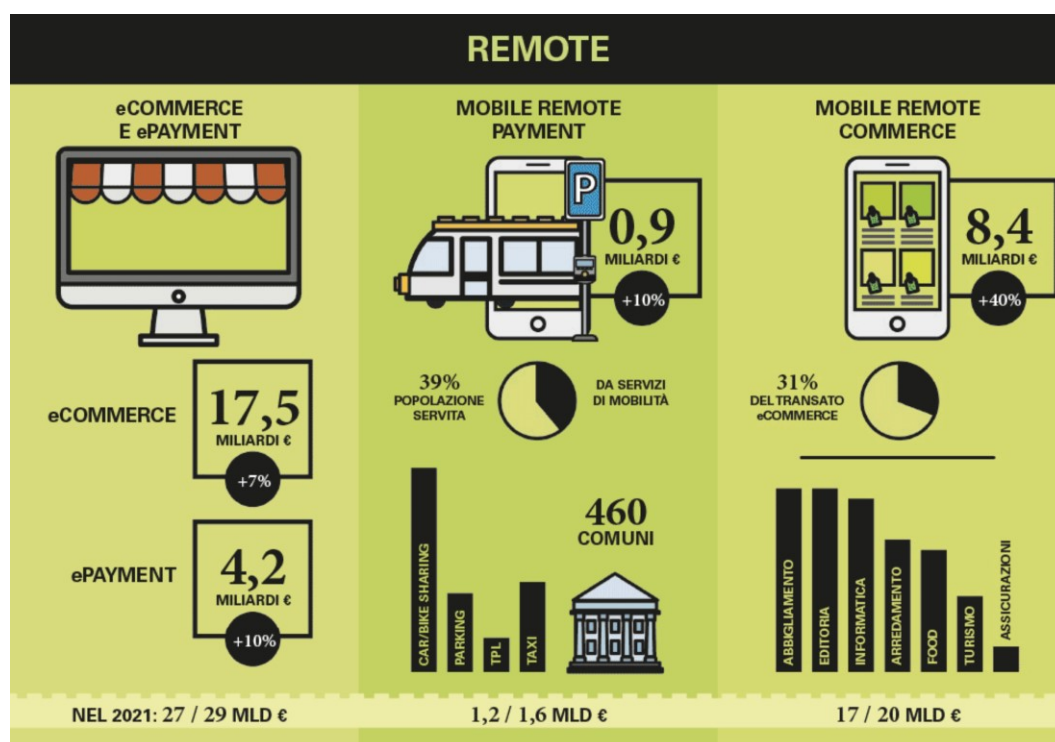
### 3.2.2 Prodotti e servizi di pagamento

La banca offre un'ampia gamma di prodotti/servizi di pagamento alla sua clientela, attraverso cui punta a conseguire ricavi sotto forma di commissioni e provvigioni, quindi ad incrementare il numero dei clienti. Tali servizi sono collegati, in buona parte, all'utilizzo dei conti correnti tenuti dalla clientela, servizi che sono possibili sia nel nostro paese che in tutta l'area europea grazie alla SEPA (*Single Euro Payment Area*).

Le modalità di pagamento in genere riguardano le utenze, gli stipendi, l'accettazione bancaria e incasso cambiali, le ricevute bancarie, i MAV, i bonifici, assegni bancari e circolari, carte di pagamento che si distinguono in carta di debito, di credito, carta prepagata e carta multifunzione; i pos (point of sale) ed i pagamenti documentari. Pagamenti che possono essere sia "analogici" che digitali, che sembrano aver superato la fase di maturità guadagnandosi la fiducia dei consumatori. I pagamenti da smartphone e tramite e-commerce in Italia valgono complessivamente 80 miliardi di euro, da mobile sono cresciuti del 40%

nel 2018 e valgono 8,4 miliardi di euro, cioè il 31% degli acquisti online totali; mentre i pagamenti digitali tramite e-commerce da pc crescono del 7% e valgono 17,5 miliardi di euro. Numeri che proiettati nel 2021 crescerebbero rispettivamente a 17/20 miliardi e 27/29 miliardi.

Figura 2. Diffusione e previsione pagamenti online



Fonte: soisy.it

Numeri e trend dall'osservatorio del Politecnico di Milano, aggiornamento al 21 marzo 2019

Si delinea uno scenario sempre più digitale con gli acquisti e pagamenti online che daranno sempre più filo da torcere a quelli offline.

### 3.2.3 Prodotti e servizi di credito e finanziamento

Le risorse finanziarie raccolte dalla banca sono impiegate con finalità creditizi, la concessione di finanziamenti e/o prestiti è il servizio che meglio evidenzia la funzione di intermediazione finanziaria. Il credito/finanziamento della clientela è per la banca una decisione di investimento che richiede di valutarne la portata, il beneficiario e i rischi che comporta; è stabilito da un accordo tra le parti sulle varie condizioni contrattuali, importo, durata, modalità di rimborso, tasso d'interesse applicato e garanzie richieste. Tra le varie tipologie previste abbiamo i crediti di cassa, di firma, i prestiti personali, con garanzia reale, con garanzia chirografaria, finanziamenti a breve, a medio e lungo termine, prestiti scadenzati, a revoca e smobilizzi, mutui, anticipazioni bancarie, factoring, leasing, project financing, microcredito ed il revolving credit.

Mi soffermerò principalmente sul project financing e sul revolving credit, in quanto tutte le altre operazioni sono abbastanza routinarie all'interno del mondo bancario tra imprese e privati.

Il **project financing** è un'operazione finanziaria in favore di un progetto imprenditoriale, spetta alla banca fare un'attenta valutazione sulla validità ed attendibilità del progetto per cui un'impresa chiede il prestito. Esso deve permettere alla banca di stimarne i possibili futuri flussi finanziari così da prevedere un corrispondente piano di rimborso del finanziamento richiesto. In

Italia è utilizzato soprattutto per le opere di pubblica utilità, infatti bisogna interfacciarsi anche con la Pubblica Amministrazione.

Il **Credit Revolving** (credito rotativo), prevede da parte della banca, la messa a disposizione del cliente di denaro sotto forma di scoperto per una durata determinata; è equivalente al fido e la sua disponibilità si ripristina una volta che vengono effettuati i rimborsi. È spesso collegato ad un'apposita carta di credito, chiamata Carta di Credito Revolving o Revolving Card.

Prodotti e servizi finanziari che non prescindono dall'innovazione tecnologica, infatti negli ultimi anni si sta sviluppando la *tecnofinanza* o *tecnologia finanziaria*, chiamata **Fintech**, branca dell'economia in forte crescita che nel 2008 aveva un valore stimato di 930 milioni di dollari, per arrivare nel 2014 a 12 miliardi. I servizi erogati dalla Fintech sono sostanzialmente quelli della finanza tradizionale, quindi dalle semplici transazioni ai pagamenti, fino all'intermediazione e alla gestione del rischio; tipologia esclusiva di questo settore sono le attività legate alle valute elettroniche come, per esempio, il Bitcoin.

Anche la Banca d'Italia ha adottato la Fintech con un canale dedicato, chiamato appunto "*Canale Fintech*", con l'intenzione di accompagnare i processi di innovazione nell'ambito del quadro regolamentare anche in una logica evolutiva. Tale canale è rivolto alle start-up innovative, alle imprese che propongono

soluzioni tecnologiche, a banche ed intermediari finanziari direttamente coinvolti nello sviluppo di soluzioni innovative.

Figura 3. Canale Fintech Banca d'Italia



Fonte: Banca d'Italia.it

### 3.2.4 Prodotti e servizi di investimento

Attraverso i servizi di investimento, gli intermediari, consentono alla clientela di impiegare, sotto varie forme, i loro risparmi in strumenti finanziari come azioni, obbligazioni, titoli di Stato, contratti, strumenti derivati, titoli sovranazionali, fondi comuni di investimento e polizze assicurative d'investimento. I servizi e attività d'investimento, individuati dal **Testo unico della finanza** (TUF) sono:

- Esecuzioni di ordini per conto dei clienti: acquisto o vendita per conto dei clienti.

- Negoziazione per proprio conto: acquisto o vendita di titoli di proprietà dell'intermediario.
- Gestione di sistemi multilaterali di negoziazione: sistemi che consentono di far incontrare proposte di acquisto e vendita provenienti da una pluralità di operatori. Simili ai mercati regolamentati.
- Ricezione e trasmissione di ordini: l'intermediario riceve dal cliente un ordine di acquisto o vendita di titoli e lo trasmette ad un altro intermediario per l'esecuzione.
- Sottoscrizione e/o collocamento: è la distribuzione di strumenti finanziari nell'ambito di un'offerta al pubblico standardizzata, sulla base di un accordo con l'emittente o offerente.
- Gestione di portafogli: gestione del patrimonio dei clienti, svolta dall'intermediario.
- Consulenza in materia di investimenti: il consulente fornisce consigli o raccomandazioni personalizzati circa una o più operazioni relative ad un determinato strumento finanziario.

Intermediari, in questo caso le banche, che per servire al meglio gli interessi del cliente devono operare con diligenza, correttezza e trasparenza; inoltre devono valutare in fase di consulenza se l'investimento è adeguato, sopportabile ed appropriato.

### 3.2.5 Prodotti e servizi di assicurazione (Bancassicurazione)

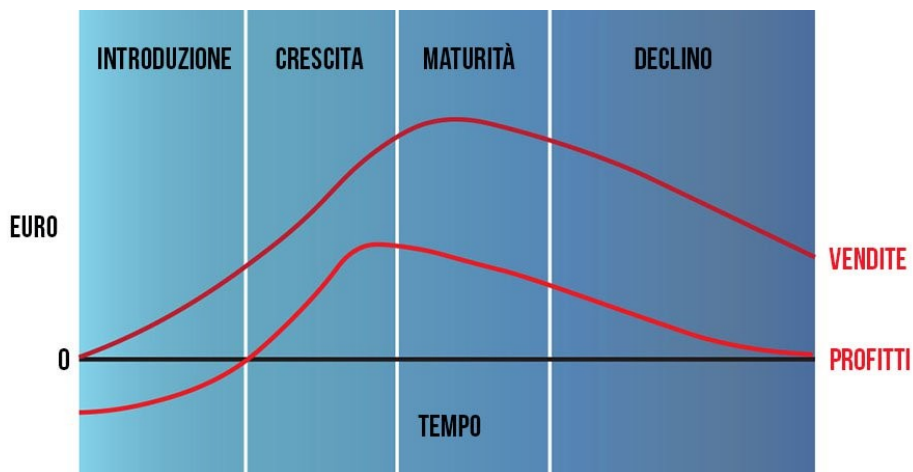
Per prodotto e servizio assicurativo si intende sia l'attività di protezione posta in essere dalla banca in favore dei suoi clienti nei vari comparti dell'anti rischio e della previdenza, che l'attività assicurativa dal punto di vista produttivo in quanto ormai le banche si stanno specializzando nell'offerta di servizi alternativi ed aggiuntivi. È l'integrazione tra l'attività bancaria e quella assicurativa, alcuni gruppi bancari infatti hanno acquisito il controllo, ovvero assunto una partecipazione di rilievo in compagnie di assicurazione, di dimensioni ridotte che operano esclusivamente attraverso gli sportelli. Il termine esatto per definire questa integrazione è **Bancassicurazione**. Di solito le polizze proposte riguardano gli eventi naturali e le cure sanitarie; la banca capofila è stata *Intesa Sanpaolo*, con l'idea di aumentare il numero di servizi alla clientela.

Dal punto di vista tradizionale invece, le polizze si riferiscono per lo più a polizze in caso di morte, in caso di vita e mista, polizze rischi e assicurative bancarie; si parla anche di fondi pensione per garantire al lavoratore risparmiatore una pensione complementare da affiancare a quella erogata dagli enti previdenziali obbligatori.

### 3.3 CICLO DI VITA DEL PRODOTTO/SERVIZIO BANCARIO

Il ciclo di vita del prodotto è un concetto di marketing che descrive le diverse fasi di sviluppo del prodotto dall'introduzione fino al declino. Le fasi del ciclo di vita sono quattro.

Figura 4. Ciclo di vita del prodotto



Fonte: debitoor.it

La prima fase, quella dell'introduzione, ha un alto tasso di rischio ed una bassa percentuale di sopravvivenza. La seconda fase è quella della crescita, dove il mercato inizia ad espandersi attirando nuovi clienti e concorrenti, i profitti aumentano e raggiungono volumi molto alti. La terza fase è la maturità del prodotto o servizio, la base clienti è consolidata e l'unica possibilità di acquisirne altri è rubarli alla concorrenza; quindi si cerca di differenziare il prodotto/servizio.



L'ultima fase, la quarta, è il declino, identificata come una diminuzione della domanda e delle spese di promozione del prodotto/servizio, con la futura scomparsa dai mercati.

In ambito bancario e finanziario siamo di fronte a nuove richieste, nuove esigenze, nuove mode e nuovi orientamenti, quindi ogni banca deve gestire il ciclo di vita dei suoi prodotti/servizi come qualsiasi altra impresa. Per quanto concerne l'ambito bancario, tre sono le considerazioni che devono accompagnare le scelte della banca durante il ciclo di vita:

1. Verificare l'evoluzione del prodotto/servizio attraverso le varie fasi previste (studio, introduzione/lancio, sviluppo, maturità, declino o rilancio).
2. Qual è il comportamento della redditività che normalmente ha una rapida crescita nella fase dello sviluppo per poi decrescere nella fase della maturità.
3. Si rendono necessari alcuni interventi sul fronte organizzativo, erogativo e del marketing per assicurare il successo a tutto il ciclo di vita del prodotto/servizio bancario.




La fase di studio è l'unica fase aggiuntiva presente nel ciclo di vita del prodotto/servizio bancario rispetto a quello tradizionale; la banca qui studia e progetta il prodotto/servizio che risponde alle richieste del segmento target di clienti individuato e definito. Prima di produrlo bisogna studiarlo, appunto,

predisporlo, realizzarlo, provarlo verificando che l'idea e le sue finalità corrispondano a quanto è stato previsto. In questo stadio si può parlare solo di costi, nelle fasi successive se tutto ha funzionato si potrà parlare anche di utili.

### 3.3.1 Matrice di portafoglio di prodotti/servizi bancari

Un portafoglio di prodotti/servizi ben equilibrato è una sicurezza per la banca, inoltre permette di sfruttare nel migliore dei modi un'attenta e costante verifica dei vari cicli dei prodotti/servizi. Il pacchetto di prodotti/servizi bancari andrà studiato, scelto, preparato, pianificato ed offerto, sfruttando anche ricerche di mercato e segmentazione di mercato per avere indicazioni sui prodotti/servizi da offrire e a chi offrirli. Per rappresentare l'integrazione tra il ciclo di vita del prodotto/servizio e il pacchetto di prodotti/servizi che la banca offre, di seguito viene mostrata una matrice BCG (Boston Consulting Group), creata negli anni settanta dall'omonimo gruppo per analizzare il portafoglio di business di un'impresa.

Matrice 1

 <p>Prodotto/servizio bancario nuovo (STAR)</p>	 <p>Prodotto/servizio bancario in fase di sviluppo (QUESTION MARK)</p>
 <p>Prodotto/servizio bancario in fase di maturità (CASH COW)</p>	 <p>Prodotto/servizio bancario in fase di declino (DOG)</p>

Fonte: mia elaborazione

### **3.4 DEFINIZIONE DI MARKETING BANCARIO**

Dopo aver illustrato il marketing dei servizi, unito a quella che è l'offerta di prodotti/servizi offerti dalla banca si è passati al ciclo di vita ed infine alla matrice di portafoglio; affinché il meccanismo funzioni c'è bisogno di un'adeguata strategia di marketing bancario da parte della banca.

Con l'espressione marketing bancario o marketing dei servizi finanziari si intende *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.*

Un'altra definizione lo vede come *la forza guida di un'impresa bancaria che, tramite un'azione di ricerca, con strategie mirate raggiunge e conquista il mercato.* In definitiva il marketing bancario deve servire a raccogliere in modo sistematico tutti i dati e le informazioni necessari per approcciare il mercato con successo e organizzare, programmare e controllare le attività di ricerca, di predisposizione dei prodotti/servizi, di distribuzione/vendita, di comunicazione, di promozione, di web marketing e di erogazione online e offline.

Non c'è una vera e propria definizione riconosciuta, si cerca di integrare le nozioni relative al marketing tradizionale e al marketing dei servizi per delineare quella che è una nuova tipologia di marketing resasi necessaria col passare del tempo nel mondo bancario; grazie alla crisi economico-finanziaria, di fiducia ed etico-morale. Essendo quello bancario un settore tipicamente conservatore, cioè

restio ad accettare rapidi cambiamenti, nel marketing trova la chiave di volta per superare tutte le inadeguatezze organizzative e operative che impediscono di dare veloci riscontri alle esigenze e alle aspettative della clientela. Si parla dunque di funzione “pilota” o dell’idea “della forza guida” espressa precedentemente. Con il marketing la banca è in grado di anticipare i cambiamenti del futuro, interpretando la tendenza evolutiva in atto, in modo tale da non subire, ma affrontare i necessari cambiamenti con adeguata tempestività.

La struttura bancaria deve essere **marketing oriented**, orientata al marketing, nella quale le responsabilità operative a livello centrale sono definite per settori di clientela. Ovviamente il ruolo centrale è delle banche o più in generale degli istituti di servizi che devono sviluppare e gestire gli affari per i segmenti di clientela. Tale struttura si caratterizza per il rilievo dato alle funzioni commerciali, la loro specializzazione rispetto ai settori di clientela e per la forte responsabilizzazione del management sui risultati gestionali; questo orientamento si riflette sulle filiali nelle quali si hanno responsabilità commerciali distinte tra gli addetti alle operazioni con le aziende e con i privati e famiglie.

Netta è la contrapposizione con un approccio **product oriented**, dove la banca va a cercare il mercato per il prodotto/servizio che detiene, mentre con un approccio **marketing oriented** la banca prima conosce il mercato, i possibili clienti e poi predispone il prodotto/servizio che è in grado di soddisfarli.

Questo per la banca deve significare che deve stare in ascolto del mercato, identificare i bisogni e le aspettative della clientela, trovare soluzioni adeguate e mirate offrendo prodotti/servizi, predisporre i prodotti/servizi rispetto alle richieste, cercare il segmento di clientela più adeguato all'offerta, mettersi a disposizione dei clienti, comunicare con loro in una logica di servizio e differenziare l'offerta da quella dei concorrenti con un'adeguata politica di marketing bancario.

Esso rientra a tutti gli effetti nel marketing dei servizi visto che l'offerta bancaria non richiede produzione materiale, stoccaggio e distribuzione fisica, va inteso e praticato con tutte le implicazioni che il marketing dei servizi comporta, cioè predisposizione del prodotto/servizio, fruizione e godimento dello stesso, controllo della qualità e assistenza alla clientela. Qui il marketing diventa la gestione ottimale dell'incontro tra offerta e domanda bancaria che porta alla massima soddisfazione reciproca del cliente e della banca offerente.

### **3.5 GLI OBIETTIVI E STRUMENTI DEL MARKETING BANCARIO**

Permette alla banca di affrontare il mercato con attualità, metodologia e competitività rispondendo con coerenza alle richieste della clientela. È compito del marketing bancario, vista la situazione di crisi che ha colpito il mercato, mettere a disposizione di gruppi, filiali e sportelli, politiche e strategie che consentano di rimettersi con efficacia, coerenza e trasparenza nel circuito della domanda e dell'offerta. I principali obiettivi del marketing bancario sono:

- Mettere il sistema bancario al servizio della clientela;
- Realizzare ricerche di mercato per creare un'offerta adeguata e adattarla all'evoluzione del mercato;
- Facilitare l'accesso ai prodotti/servizi per la clientela;
- Differenziare l'offerta da quella dei concorrenti;
- Definire il posizionamento della banca nel mercato;
- Definire il marketing mix ottimale per supportare i prodotti/servizi;
- Integrare efficacemente l'online e l'offline banking;
- Comunicare l'offerta al mercato nel modo giusto;
- Creare e mantenere una relazione con il cliente e con il territorio in cui si opera;

- Dare un contributo alla gestione e al conseguimento dell'equilibrio economico e della redditività garantendo ottimali risultati economici, sociali e relazionali.

Al centro di questi obiettivi c'è il cliente da soddisfare, il marketing bancario diventa un mezzo di sicura efficacia per conoscerlo, approcciarlo, convincerlo, soddisfarlo e fidelizzarlo.

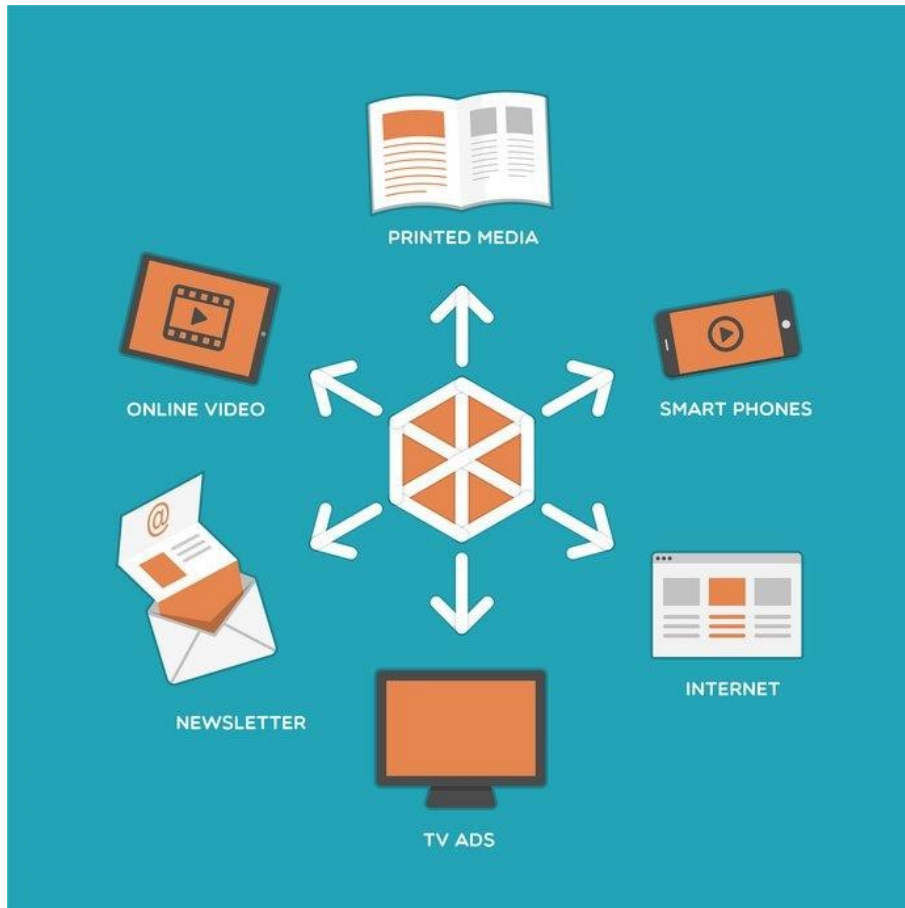
Una strategia per far avvicinare il cliente è quella **dell'Inbound Marketing**, nato per dare una risposta ad ogni cambiamento del comportamento del consumatore, impiegare opportune politiche di comunicazione affinché sia il cliente a cercare e quindi trovare la banca e i contenuti che essa ha generato; di conseguenza la banca deve essere efficace innanzitutto nel generare tali contenuti, che siano attraenti per la clientela e, in secondo luogo, nel renderli facilmente accessibili. L'Inbound punta sul posizionamento SEO (Search Engine Optimization), sui social, nei blog e nel content marketing (nota) per attirare il consumatore offrendogli contenuto ed esperienze di valore.

Il modo di raccontare le cose è cambiato e i canali per far arrivare i messaggi anche. I **social** giocano un ruolo importantissimo per ottenere un feedback immediato, la priorità delle aziende ed in questo caso le banche, è quella di ottenere visibilità, quindi il buon posizionamento sui motori di ricerca dipende dal **Content Marketing**, che è una tipologia di marketing che prevede la creazione e



condivisione di media e contenuti editoriali al fine di acquisire clienti e monetizzare un sito web.

Figura 5. Il content marketing



Fonte: Ninjamarketing.it

Lo scopo del content marketing non è quello di vendere ma di informare il cliente affinché si possa generare con esso una relazione stabile, fruttuosa e duratura. Il

cliente non cerca pubblicità martellanti, vuole qualcosa di più durante il percorso di scelta del prodotto/servizio, bancario in questo caso.

Attraverso lo sfruttamento dei media, la banca deve creare un piano editoriale con il quale rendersi visibile nel mercato sempre più congestionato; deve quindi programmare tutte le attività che devono essere eseguite, un vero e proprio calendario da rispettare. Gli step possibili possono essere:

1. Definizione degli obiettivi
2. Analisi e definizione del target di riferimento
3. Scelta dei canali
4. Scelta degli strumenti da utilizzare
5. Stesura del calendario editoriale

Punto cinque che vede inoltre definire date ed orari precisi per lo sfruttamento dei media definiti al punto tre. Media che spaziano da quelli tradizionali come le brochure, pubblicità su giornali, riviste specializzate e televisione, a quelli più “recenti” come gli smartphone, l’e-mail marketing, i video online ed Internet attraverso il sito Web, i social, forum e blog che fanno parte della campagna di comunicazione online.

### 3.6 LE FUNZIONI DEL MARKETING BANCARIO

Per favorire l'incontro tra domanda e offerta e per assicurare il successo di un prodotto/servizio, il marketing bancario svolgerà una serie di funzioni, identificabili in:

- **Funzione aziendale:** permettere all'offerta bancaria di soddisfare i bisogni e le aspettative della clientela, ottenere il migliore collocamento dei suoi prodotti/servizi, conseguire redditività e assicurare un ottimale funzionamento della banca come impresa.
- **Funzione di analisi e ricerca:** marketing è conoscere per agire, quindi solo con le adeguate conoscenze è possibile preparare il terreno agli interventi operativi, produttivi, commerciali e di erogazione. Qui si inseriscono le ricerche di mercato, segmentazione, posizionamento del prodotto e le varie politiche di marketing mix.
- **Funzione di sviluppo:** riguarda lo sviluppo del prodotto/servizio per rispondere alle esigenze della clientela.
- **Funzione informativa e comunicazionale:** si tratta di informare i clienti e comunicare loro l'offerta bancaria.
- **Funzione di promozione:** creare e stimolare la domanda è compito del marketing bancario, attraverso le politiche di multiprodotto, prezzo, distribuzione, vendita, promozione e web marketing.

- **Funzione persuasiva:** convincere la clientela e ottenerne il consenso per quanto viene loro proposto.
- **Funzione di pianificazione:** il marketing fa parte del contesto di pianificazione aziendale, infatti l'azione del marketing bancario deve essere progressiva e pianificata.
- **Funzione di organizzazione:** il marketing bancario è anche ordine e coordinamento, soprattutto nell'ambito della creazione e diffusione del prodotto/servizio.
- **Funzione di controllo:** le azioni di marketing bancario vanno controllate e verificate per poter, nel caso, intervenire per apportare le necessarie correzioni in caso di scostamenti dagli obiettivi.
- **Funzione di rinnovamento:** l'offerta va continuamente rinnovata per mantenere la competitività anche differenziandola per sopravvivere nel mercato.
- **Funzione di efficienza:** lo stesso marketing deve contribuire ad accrescere l'efficienza sia del processo sia del personale che lo mette in atto.

Soltanto con un marketing multifunzionale diventa possibile sopravvivere e rispondere alle continue fluttuazioni del mercato bancario, oltre ovviamente ad una solidità economico-finanziaria.

### 3.7 LE TIPOLOGIE DI MARKETING BANCARIO

Il marketing bancario è efficace e potenzia l'attività della banca se possiede alcune caratteristiche provenienti da altre tipologie di marketing.

Parliamo di un marketing **dinamico**, in quanto la domanda è in continua evoluzione e il cambiamento va percepito, **coordinato**, cioè che tutte le attività di marketing devono tra loro essere integrate in funzione degli obiettivi e della programmazione aziendale/bancaria. Deve essere **continuo e costante**, non è un optional da usare occasionalmente, ma per essere efficace deve essere utilizzato costantemente e continuamente; deve poi rispondere efficacemente alla domanda bancaria effettiva e potenziale sfruttando il fatto di essere **customer oriented**. Richiede, inoltre, una logica **economico-aziendale** perché le banche con questa mentalità saranno più facili da gestire e meglio riscontreranno la domanda; deve anche caratterizzarsi per **etica e responsabilità** umana, sociale ed ambientale. Altra caratteristica è che deve essere **interattivo**, cioè proprio perché è orientato al cliente deve coinvolgerlo il più possibile così da influenzarlo coerentemente e positivamente; si occupa anche di nicchie specialistiche, quindi è **mirato**. Si basa su fatti, azioni, soluzioni di problemi, non su parole e progetti vaghi, è definibile dunque **operativo**; al centro dell'azione di marketing c'è la relazione tra banca e cliente, tale azione è proiettata a creare e mantenere la relazione con la propria clientela sfruttando così caratteristiche proprie del marketing **relazionale**. Il

marketing è anche **territoriale** perché vive sul e del territorio, sfrutta così la leva della prossimità; richiedendo ampi consensi da parte della clientela esso è anche **partecipato**, deve essere aperto alla partecipazione di tutti in quanto ormai il cliente è detto “*prosumer*”. Necessita poi di una tabella di marcia, obiettivi da raggiungere, progetti da attuare, quindi è **propositivo** e nascendo dall’uomo ed essendo indirizzato a lui, necessita di una caratterizzazione umana dando tranquillità, serenità e sicurezza alla clientela, parliamo dunque di dimensione una



## 4. CASO AZIENDALE BANCA DEL PICENO

Il seguente case study tenta di avvicinarsi ai concetti espressi nei precedenti capitoli con un approccio concreto. La protagonista del caso è la BCC, Banca di Credito Cooperativo del Piceno, della quale viene analizzata la storia in primis, segue poi l'evoluzione dell'organizzazione e delle strategie di marketing a seguito dei cambiamenti aziendali che sono intervenuti negli ultimi anni; l'idea è quella di mostrare concretamente come il marketing bancario opera e quali sono le sue prospettive, inoltre come esso incide sul personale che lo deve mettere in atto e quali sono i possibili sviluppi futuri dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia.

Figura 1. Logo Banca del Piceno



Fonte: Banca del Piceno.it



## 4.1 NOTE METODOLOGICHE

Ho avuto modo di relazionarmi con diverse personalità appartenenti sia alla Banca del Piceno che al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea. Il primo è stato il dottor **Franco Leone Saliconi**, Direttore Generale della Banca del Piceno, che mi ha indicato i soggetti con cui interfacciarmi, a partire da **Alessandro Selini**, responsabile risorse umane all'interno della BCC protagonista del caso aziendale; lui mi ha permesso di organizzare la struttura stessa del caso e mi ha messo in contatto con il dottor **Maurizio Maurizi**, vicedirettore generale della Banca del Piceno, colui che mi ha trasmesso la maggior parte delle informazioni relative alla banca, al suo funzionamento e al marketing bancario e di come esso è strutturato. Attraverso le sue dichiarazioni ho potuto capire com'è strutturata l'attività bancaria e come il marketing opera sia prima dell'avvento del gruppo bancario che dopo, con le nuove direttive relative al cambiamento di mentalità resosi necessario dopo la crisi del 2008 e dopo lo sviluppo tecnologico del mercato bancario. Il quarto soggetto con cui ho avuto modo di interfacciarmi è **Simone Sparaciari**, responsabile Digital Marketing all'interno del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, che mi ha spiegato come l'organizzazione delle BCC a livello nazionale sia radicalmente cambiata dal punto di vista del marketing, con un accentramento delle funzioni tra Retail, Corporate, Private, Institutional e Digital (eventi, brand identity, customer experience); inoltre mi ha illustrato come

l'ambiente di lavoro sia molto più stratificato rispetto al passato, con un ufficio che dirige e la presenza di 7 tra colleghi e collaboratori di graphic design.

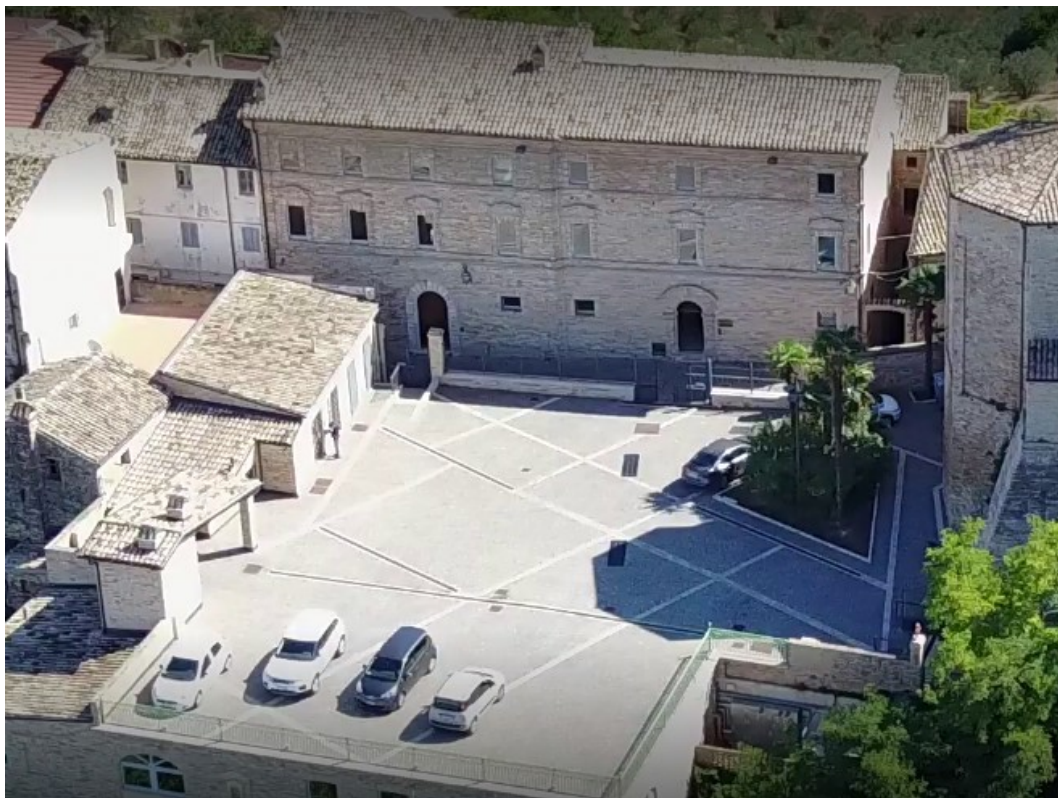
Tutti hanno mostrato grande disponibilità nei miei confronti, sia dal vivo che telefonicamente, questo ha inciso positivamente sul reperimento del materiale necessario per lo svolgimento e la redazione di questo caso aziendale.

## 4.1 LA STORIA

La BCC è una banca locale, in quanto i soci sono espressione del territorio e il risparmio raccolto sostiene e sviluppa l'economia locale. La BCC si caratterizza per la sua mutualità, cioè si deve impegnare ad impiegare le risorse raccolte a favore dello sviluppo sociale, economico e morale della comunità residente e del rispettivo ambiente. Banche di Credito Cooperativo che hanno subito una profonda riforma nel 2016, con la legge 49/2016, che ha previsto la costituzione di Gruppi Bancari Cooperativi cui le BCC hanno avuto l'obbligo di aderire, pur mantenendo i caratteri distintivi di banche locali cooperative, cioè operatività territoriale definita, principio del voto capitario, obbligo di destinazione di almeno il 70% degli utili netti annuali a riserva e una governance cooperativa. Questa decisione è stata presa e favorita dalla Banca Centrale Europea che ha "ordinato" che tutte le BCC confluissero in una capogruppo per evitare di finanziare impropriamente il territorio di competenza di ogni filiale con l'avvento della crisi. Paradossalmente dal 2008 al 2012 le BCC hanno avuto grande espansione dal punto di vista economico-finanziario, questo perché i grandi gruppi bancari avevano smesso di finanziare senza le dovute condizioni, facendo così scappare i clienti marginali verso le BCC per ottenere credito, cosa che avvenne ma l'onda lunga della crisi non diede scampo a nessuno; colpì soprattutto il settore dell'edilizia che precedentemente aveva visto un boom della domanda visti i bassi

prezzi, ma quello che avvenne con i risparmiatori più importanti avvenne anche con quelli medio-piccoli, infatti i crediti concessi non furono più estinti e la bolla scoppiò con violenza. È evidente che prima della crisi i controlli sulla concessione di credito erano nulli, le cose sono cambiate con le nuove direttive che hanno imposto una **riorganizzazione** per tutte le BCC; in particolare ora non ci si basa più sulla parola data o sulla conoscenza reciproca, si subivano passivamente le richieste del cliente, mentre ora l'attività bancaria è **proattiva** con un CRM (Customer Relationship Management) che segmenta la clientela per settore e per redditività, con specifiche campagne di marketing rispetto all'età o alle specifiche esigenze. Un vero e proprio cambio di mentalità, il cliente va cercato, capito e soddisfatto, inoltre le BCC hanno settorizzato l'attività con l'inserimento di singoli gestori per settori quali: small business, corporate e PMI (piccole e medie imprese); gestori con grande professionalità e formazione specifica effettuata dalle BCC stesse. Direttive che sono state recepite e necessariamente inglobate anche dalla **Banca del Piceno** (BCC), protagonista di questo caso aziendale, nata il 14 dicembre 2017 dalla fusione tra la **Banca Picena Truentina** e la **BCC Picena**, l'atto è stato firmato ad Acquaviva Picena, luogo in cui si trova la sede principale della suddetta "nuova" banca. Essa è la più grande BCC delle Marche e dell'Abruzzo, con un territorio di competenza che spazia tra le provincie di Ascoli Piceno, Fermo, Macerata e Teramo.

Figura 2. Sede centrale della Banca del Piceno presso Acquaviva Picena



Fonte: Google immagini

Come anticipato in precedenza, il 2019 è stato l'anno di avvio di due grandi Gruppi Bancari a valenza nazionale, quello che fa capo ad Iccrea Banca, con sede a Roma, e quello che fa capo a Cassa Centrale Banca, con sede a Trento. La Banca del Piceno rientra tra le 142 BCC che fanno riferimento ad Iccrea Banca, gruppo bancario cooperativo nato il 4 marzo 2019 con il compito di valorizzare e far crescere ogni BCC e ogni territorio ad esse collegato.

Figura 3. Evoluzione storica Banca del Piceno



Fonte: Banca del Piceno.it

32 sono le filiali che fanno parte del territorio della Banca del Piceno, che vanno dall'Abruzzo settentrionale sino all'area Ascolana e Sambenedettese per arrivare all'estremo nord Fermano in un'area di confine con il Maceratese.

Figura 4. Sedi e filiali sul territorio marchigiano



Fonte: Banca del Piceno.it

L'obiettivo è quello di assicurare un servizio finanziario eccellente ed innovativo a favore dei soci e delle comunità locali, promuovendone il benessere e lo sviluppo in uno stile di cooperazione e partecipazione. Le BCC sono una banca dalla doppia anima, da una parte svolgono la funzione di intermediario creditizio, dall'altra di impresa e responsabilità sociale; il valore economico e sociale della Banca del Piceno Credito Cooperativo trova espressione nei seguenti documenti: Carta dei Valori del Credito Cooperativo, Carta della Coesione del Credito Cooperativo e Carta della Finanza del Credito Cooperativo.

## 4.2 L'ORGANIZZAZIONE

Come precedentemente affermato il 4 marzo 2019 con la nascita del gruppo Iccrea Banca le cose per la Banca del Piceno ed in generale per tutte le BCC sono cambiate. La situazione organizzativa è del tutto nuova, in passato ogni BCC aveva la propria autonomia ed il proprio potere decisionale, inoltre ognuna aveva la propria sede con un direttore preposto ed una squadra di colleghi più o meno specialisti e/o specializzati:

- Addetto fidi
- Addetto finanza
- Addetto cassa
- Backoffice

Il territorio di appartenenza presentava parecchie filiali, spesso con solo 2-3 soggetti al loro interno, quindi inevitabilmente ricoprivano più ruoli e adempivano a più compiti, chiaramente senza specializzazione; era così impossibile affrontare le situazioni più complesse per soddisfare la clientela. Iccrea è quindi intervenuta calando un nuovo modello organizzativo su tutte le BCC presenti sul territorio nazionale. Ora l'idea è quella di avere filiali più grandi, chiamate Hub, e filiali più piccole chiamate Spoke; le prime fungono da gestori delle seconde, dove il personale è qualificato e viene definito un capo Hub che a sua volta definisce il personale adibito alle Spoke come quello di sportello.



Divisione resasi necessaria vista la volontà del nuovo gruppo bancario di portare una ventata di aria fresca in un sistema arretrato e spesso troppo legato a tradizioni, usi e consuetudini legate al territorio di appartenenza. In questo modo c'è più specializzazione favorita da una crescente formazione del personale per andare in contro alle esigenze della clientela, infatti un altro dei punti cardine dell'intervento della capogruppo è quello di portare, col tempo, un drastico cambio di mentalità, da Nord a Sud, una mentalità sperequata che varia di regione in regione. Ci sono 142 BCC, l'obiettivo è quello di far indossare ad ognuna di essa un nuovo abito mantenendo delle sfumature legate alla tradizione per non dimenticare il passato. Tale cambiamento è in atto grazie alle direttive specifiche che sono emanate dalla capogruppo, direttive che ricoprono tutti gli ambiti in cui la BCC opera, dagli sportelli alle filiali, fino alle sedi principali, si passa poi ai settori di appartenenza come quello commerciale, il marketing, la pianificazione, il risk management, la funzione legale, la divisione della clientela tra retail, corporate e privati; insomma tutto l'insieme delle operazioni e della struttura di una BCC viene messo in discussione e modificato per cercare di sopravvivere nel mercato bancario contenendo i costi e ottenendo buoni risultati dal punto di vista della redditività e degli utili. Banca del Piceno che ovviamente non sfugge da queste direttive, anzi ci sono già i primi riscontri in quanto per contenere i costi solo nel 2019 il personale è stato ridotto di 20 unità, favorendo il part time e il prepensionamento per chi ha raggiunto il limite di età previsto; inoltre alcune

filiali sono state chiuse o accorpate in altre, ad esempio quelle di Maltignano e Colonnella che sono state chiuse e quella di Torano Nuovo che è stata accorpata da altre filiali in quanto presentava solo 2 dipendenti. Ridurre i costi, necessità portata dal mercato bancario, vuol dire concentrare e soprattutto andare a valorizzare l'attività bancaria, attraverso adeguate politiche di marketing mix bancario che possano portare alla creazione di una relazione con la clientela che veda soddisfatti tutti i bisogni e le esigenze.

La compagine sociale della Banca del Piceno ammonta a un totale di 5185 soci di cui 529 società, dato che scorporato può essere suddiviso per sesso e per età ed illustrato nella seguente tabella:

Tabella 1. Compagine sociale

SOCI	<i>under 35</i>	<i>36-55</i>	<i>55-65</i>	<i>over 65</i>	Totale
<b><i>UOMINI</i></b>	287	1196	1171	1334	3988
<b><i>DONNE</i></b>	179	467	297	254	1197
Totale	466	1663	1468	1588	<b>5185</b>
<b><i>Società</i></b>					529

Fonte: dati forniti dalla Banca del Piceno

Dai dati presenti è evidente come la compagine maschile sia quantitativamente superiore a quella femminile, inoltre gli under 35 sono tremendamente pochi

rispetto agli altri segmenti, fattore da tenere in considerazione che è già sulla tabella di marcia della Banca del Piceno che ha intenzione di incrementare questo dato con adeguate attività di marketing bancario; stessa cosa vale per il numero di soci donna.

### 4.3 L'EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DI MAREKTING BANCARIO

Diviene dunque fondamentale focalizzarsi sulle attività di marketing bancario per valorizzare l'offerta della banca, per poter attirare nuovi clienti e consolidare il rapporto con quelli acquisiti. Per stessa ammissione dei dirigenti della Banca del Piceno, prima della creazione del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea le strategie di marketing erano minimali, quasi assenti. Questo perché la “vecchia” BCC Picena aveva una propria autonomia, autonomia che trasmetteva alle singole filiali in materia di marketing bancario; non c'era una vera e propria strategia, la banca era passiva nei confronti del cliente che se aveva delle specifiche esigenze si sarebbe presentato di sua spontanea volontà in filiale o in sede, come detto la banca aspettava passivamente le azioni del cliente. La pianificazione prevedeva il raggiungimento di obiettivi quantitativi più che qualitativi, si puntava sui meri numeri, cercare di far aprire più conti correnti possibili è un esempio dell'operato, non importava della liquidità del cliente stesso; inoltre parte integrante della quasi assente attività di marketing era il **passaparola**, ristretto al territorio di appartenenza della filiale di riferimento, unito alla tradizione familiare, cioè si poteva contare sugli affiliati delle famiglie dei soci senza andare ad ampliare i propri orizzonti verso nuovi target di clientela sia dal punto di vista delle caratteristiche demografiche che delle esigenze in senso stretto. L'impegno in

materia di marketing bancario era dunque essenziale, quasi a sottolineare l'inferiorità rispetto ai grandi gruppi bancari a livello nazionale. Con l'avvento della crisi economico-finanziaria del 2008, divenuta per le BCC più pesante a partire dal 2012, inevitabilmente questo sistema è andato in declino.

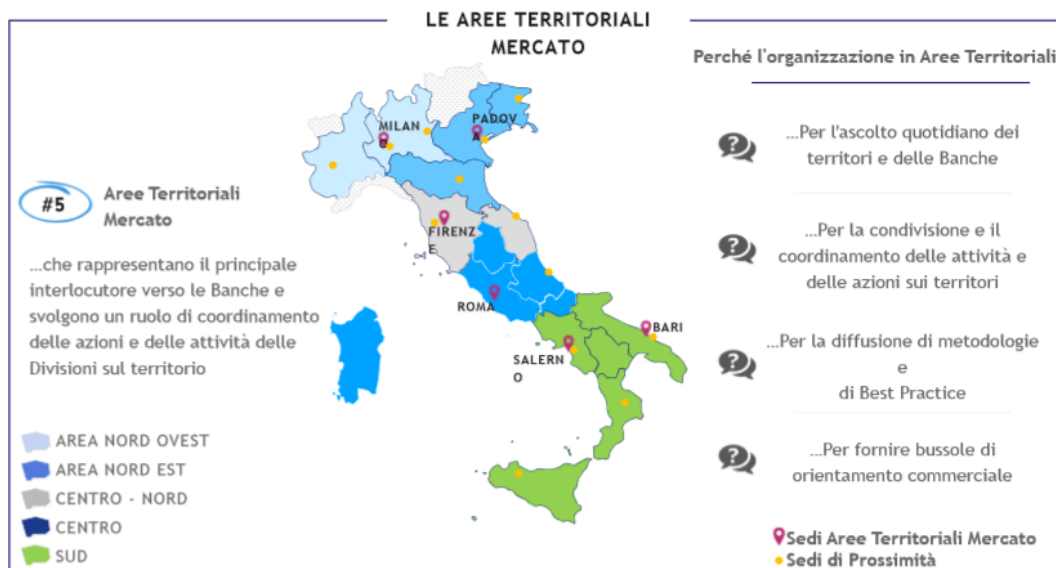
La situazione è cambiata radicalmente prima con il cambio al vertice con la nomina di Franco Leone Saliconi come nuovo Direttore Generale, con esperienza in altri gruppi bancari, poi con l'avvento e la costituzione del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea che fa capo ad Iccrea Banca in cui sono confluite tutte le BCC del centro Italia. Il nuovo assetto ha portato benefici da un punto di vista organizzativo in quanto ogni sede e filiale ora non ha una completa autonomia dal punto di vista del marketing bancario, ora vengono seguite le direttive espresse dalla capogruppo in modo tale da avere una strategia unica, che differisce a seconda dell'ampiezza e delle caratteristiche del territorio di appartenenza della BCC, per portare risultati concreti e valutabili più rapidamente. L'intervento da parte di Iccrea Banca ha apportato benefici sia per la Banca del Piceno protagonista di questo elaborato, sia per tutte le BCC che fanno parte di questo gruppo.

Entrando nel merito del marketing bancario, il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea ha deciso di creare il **MarkeTeam**, un gruppo di lavoro che riunisce gli *specialisti marketing* di tutte le BCC aderenti con l'obiettivo di condividere i bisogni, le proposte e le opportunità di marketing rappresentate dalle banche e

verificare le possibili iniziative comuni. Lo scopo di questo team è quello di raccogliere indicazioni su tematiche di marketing e sviluppo commerciale, condividere iniziative per il lancio e sviluppo dei prodotti e fidelizzare i clienti; questo attraverso la pianificazione di attività condivise volte alla realizzazione del piano di marketing del 2020. Per facilitare lo scambio di informazioni e la raccolta delle esigenze delle singole BCC, ottimizzando le tempistiche, sono stati pianificati diversi gruppi di lavoro, cioè 6 MarkeTeam territoriali, con 2 incontri annui, con la finalità di raccolta dei bisogni e delle idee e un MarkeTeam nazionale, con 3 incontri annui e mensili in videoconferenza, che ha la finalità di definire le strategie ed azioni condivise tra il marketing del gruppo e le BCC stesse, nell'ottica di realizzare iniziative centralizzate. Le BCC per raccogliere materiale, oltre agli incontri con i MarkeTeam, hanno a disposizione anche indirizzi mail condivisi a livello regionale, un gruppo LinkedIn ed infine le funzionalità di archiviazione di Google Drive.

Di seguito una mappa che mette in evidenza i territori in cui il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea è presente, con le aree territoriali in cui operano anche i MarkeTeam.

Figura 5. Aree territoriali di competenza del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea

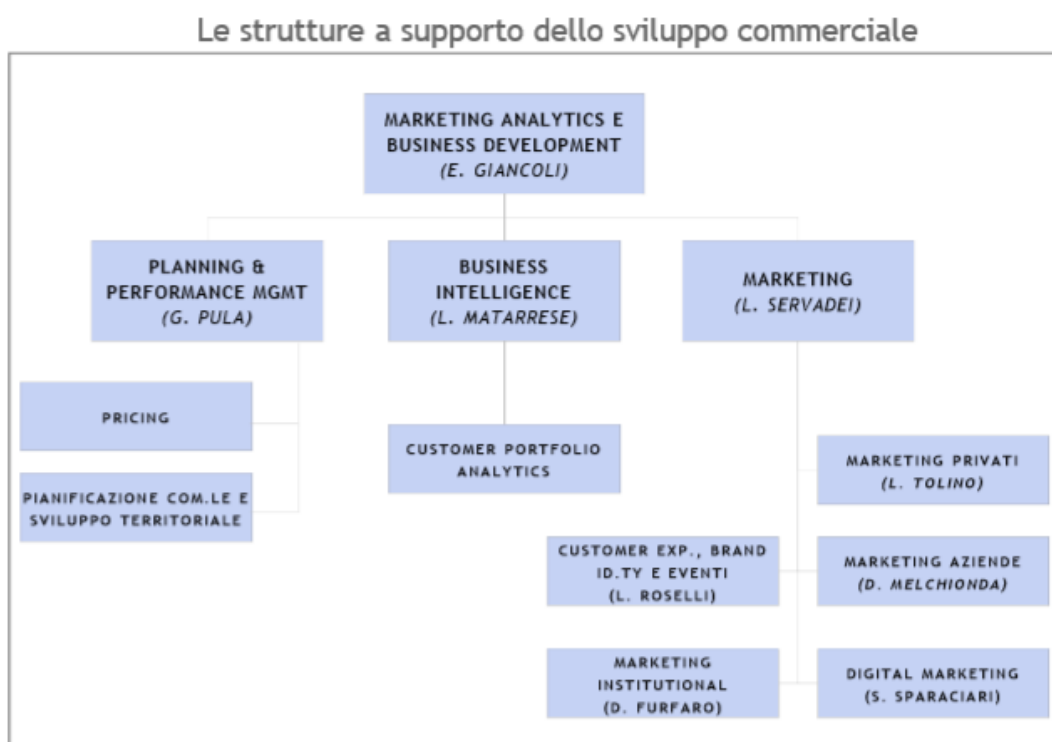


Fonte: materiale informativo fornito dalla Banca del Piceno

La struttura del marketing all'interno del gruppo è stratificata e prevede diverse attività di supporto alle banche facenti parte del gruppo stesso, attività che riguardano la definizione ed attuazione del Piano di marketing e di Comunicazione Commerciale, la definizione della Corporate Identity e della Brand Architecture di gruppo, la realizzazione di eventi commerciali e concorsi per premiare la fedeltà, l'ideazione, sviluppo ed implementazione dell'offerta commerciale, la pianificazione ed acquisto degli spazi pubblicitari, definizione e gestione dei modelli e livelli della Customer Experience ed infine la gestione della comunicazione Digitale di Gruppo. Obiettivi che sono raggiungibili grazie ad una

struttura adeguatamente organizzata, come la seguente, con le singole figure preposte alle singole funzioni a supporto dello sviluppo commerciale, tra cui ovviamente il marketing.

Figura 6. Organigramma area commerciale



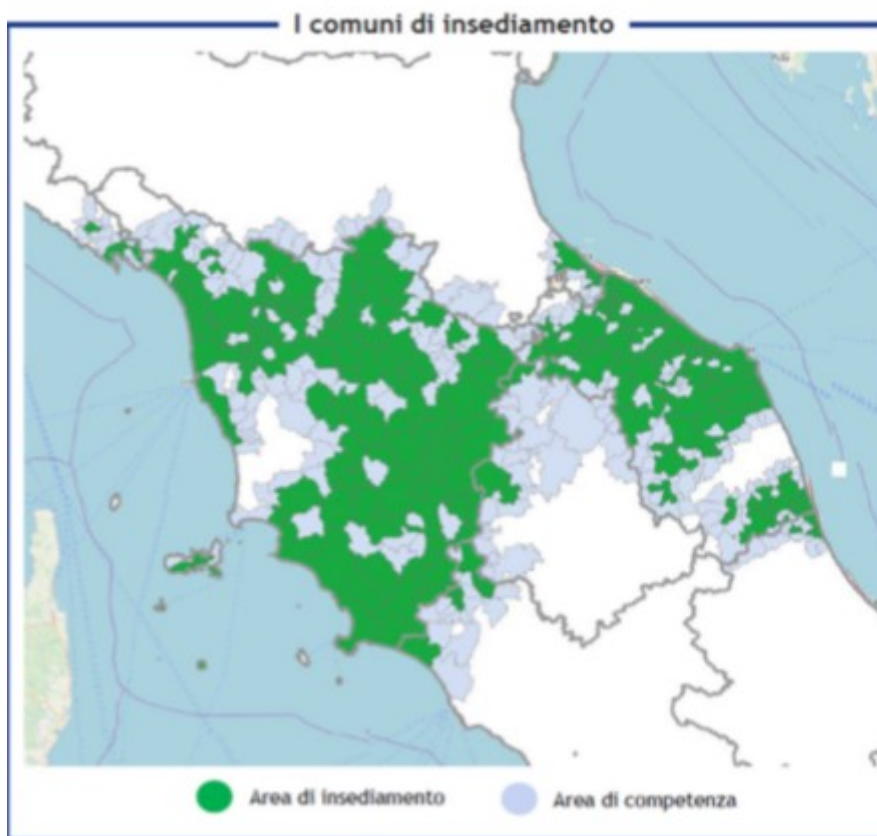
Fonte: Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea

Per quanto riguarda la Banca del Piceno la situazione è differente, all'interno del territorio non c'è una struttura delegata a declinare le strategie di marketing né



della capogruppo, né a calarne delle proprie. Il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea ha definito delle aree territoriali in cui le BCC aderenti agiscono, la Banca del Piceno fa parte di quella del Centro Nord, in ogni area è stato creato un MarkeTeam che si occupa della definizione delle attività di marketing bancario e di altre attività come espresso precedentemente.

Figura 7. Competenza territoriale del MarkeTeam



Fonte: materiale informativo fornito dalla Banca del Piceno

Entrando nel merito della pianificazione di marketing, essa fa riferimento alle direttive previste dalla capogruppo, esposte precedentemente, che vengono seguite da tutte le BCC aderenti sul territorio nazionale. Varie sono state le proposte per il 2019, anno che però è stato di transizione in quanto la trasformazione è avvenuta nel mese di marzo, il 2020 sarà invece l'anno cruciale per le nuove proposte dal punto di vista del marketing bancario.

Una delle prime iniziative del 2019 è stata il “**Mutuo Day**”, una giornata dedicata alle famiglie, svoltosi sabato 19 ottobre dalle 9:00 alle 13:00 nelle filiali della Banca del Piceno di Ascoli Piceno, San Benedetto del Tronto, Centobuchi, Marina di Altidona, Fermo, Porto Sant'Elpidio e Martinsicuro. Iniziativa estesa dalla capogruppo a tutte le BCC aderenti sul territorio nazionale, prevedeva che tutti coloro che avessero prenotato una consulenza per il 19 ottobre sul sito [mutuoday.gruppoiccrea.it](http://mutuoday.gruppoiccrea.it) abbiano avuto la possibilità di accedere ad un'offerta a condizioni favorevoli bloccate per 60 giorni, con il rilascio di un coupon contenente le proprie informazioni anagrafiche e la data concordata per finalizzare la richiesta di mutuo.

Figura 8. Iniziativa “Mutuo Day”

An advertisement for 'Mutuo Day' on October 19th. The background is a light blue sky with soft white clouds. At the top left, a piece of torn paper reads '19 ottobre - Mutuo Day'. In the center, the text 'I tuoi sogni trovano casa.' is written in a mix of serif and sans-serif fonts. Below the text is a large, detailed snail shell resting on a small brown doormat with the word 'WELCOME' written on it. At the bottom, the text 'MUTUO DAY 19 OTTOBRE.' is in bold, followed by 'Disponibile il piano mezzi e le info per aderire.' in a smaller font.

19 ottobre - Mutuo Day

I tuoi  
sogni  
trovano casa.

WELCOME

**MUTUO DAY 19 OTTOBRE.**  
Disponibile il piano mezzi e le info per aderire.

Fonte: materiale informativo fornito dalla Banca del Piceno

“**Mutuo Day**” è stata dunque un’iniziativa proposta dalla Banca del Credito Cooperativo per le famiglie del territorio per l’acquisto della casa, la costruzione o ristrutturazione dell’abitazione o le surroghe.

La seconda iniziativa si ricollega alla composizione della compagine sociale, infatti dalla tabella analizzata precedentemente emerge che il sesso “debole” dal punto di vista numerico è quello femminile, quindi è stata creata una campagna a hoc. Il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea ha colto questa opportunità sia per favorire lo sviluppo della Banca del Piceno, sia per sfruttare un posizionamento differenziale e distintivo che ha come obiettivo la promozione dei valori ispiratori del gruppo e della parità di genere unita all’importanza di lavorare in un network. Nasce così un nuovo brand, “**ForWE**”, alias **ForWomanEnergy**.

Figura 9. Iniziativa “ForWe”



Fonte: materiale informativo fornito dalla Banca del Piceno

Trattasi di un conto corrente reso disponibile dal 4 giugno 2019 che prevede condizioni vantaggiose come operazioni illimitate tramite Internet banking, canoni annui pari a zero, commissioni per bonifici tramite Internet banking azzerate e una carta di debito internazionale gratuita. I primi 1000 clienti hanno accesso a 200 euro di bonus sulla carta di debito fornite ed un box personalizzato ForWE.

Figura 10. Packaging “ForWe”



Fonte: materiale informativo fornito dalla Banca del Piceno

Box che contiene un magnete, un portachiavi e le informazioni sul conto.

Conto corrente accessibile a tutti i potenziali clienti, non è esclusivo per il sesso femminile, è un'operazione commerciale che vuole avvicinarsi a nuovi soci donna che però è aperta a tutti.

Collegato a questo progetto ce n'è un altro tutto al femminile che coinvolge il brand BCC a livello nazionale, non punta un prodotto offerto dalla banca, bensì il marchio in sé, per accrescerne la fama in determinati segmenti che possano essere

raggiunti da tutto il pubblico. Scelta che è stata fatta anche dai competitors del gruppo del quale la Banca del Piceno fa parte:

Figura 11. Sponsorizzazioni dei competitors diretti



Fonte: materiale informativo fornito dalla Banca del Piceno

Gli altri gruppi bancari insistono su segmenti diversi, nessuno di loro si è legato alla tematica delle donne. Tale segmento rappresenta un'opportunità di posizionamento realmente differenziale e distintivo.

Il Gruppo Bancario Iccrea è al centro di un passaggio epocale, ha scelto di diventare il main sponsor del Giro Rosa per il triennio 2019-2021.

Figura 12. Collaborazione con il Giro Rosa



Fonte: materiale informativo fornito da Banca del Piceno

Importante opportunità per accrescere e consolidare la brand reputation del neocostituito gruppo bancario, inoltre tale posizionamento è fruibile da tutte le BCC aderenti, compresa la Banca del Piceno, che leggerà il brand ai valori legati al territorio e alle donne. In virtù di questa sponsorizzazione è stata ideata una campagna pubblicitaria e commerciale per unire il gruppo, le BCC ed il Giro Rosa Iccrea con il claim *“In Gruppo Arriviamo Ovunque”*.



Figura 13. Collaborazione con il Giro Rosa



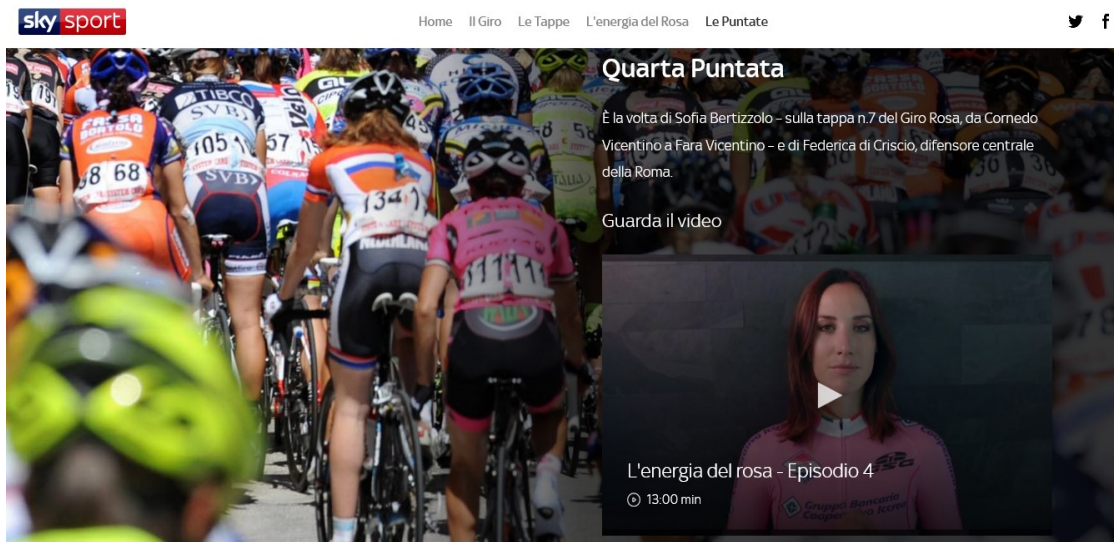
Fonte: materiale informativo fornito da Banca del Piceno

È stato programmato un piano di evoluzione della partnership attraverso una co-produzione SKY, un piano mezzi ADV ed un mino sito dedicato. Con SKY è stata prodotta una miniserie cross mediale per tv e web trasmessa tra maggio e luglio 2019, protagonista del format 6 cicliste, facenti parte del Giro Rosa Iccrea 2019, conosciute sia come atlete che come persone.

All'interno del format la valorizzazione del Gruppo bancario Iccrea è garantita attraverso la condivisione del sistema valoriale nei contenuti prodotti e attraverso la presenza del logo del gruppo con un'opera di product placement anche sulle divise delle atlete. All'interno del sito di Sky Sport è stata creata una sezione dedicata al progetto con l'hashtag #StorieInRosadiIccrea, nella quale sono presenti tutte le clip delle puntate andate in onda. Per garantire la necessaria

visibilità, è stato previsto un rilancio social con cut di 90 secondi dai social di Sky, contenuti di 60 secondi relativi al Giro Rosa Iccrea, contenuti extra, clip di reminder per la visione, box editoriale sul sito di Sky Sport nella home page per 6 settimane ed infine con un piano di digital ADV all'interno dello Sky Digital Network.

Figura 14. Collaborazione con "Sky Sport" relativa al Giro Rosa



Fonte: Sky Sport.it

Puntate ed intera iniziativa che è possibile approfondire sul sito dedicato, come mostrato dall'immagine precedente, con i collegamenti social su Twitter e Facebook.

Esperienza che è stata allargata anche al sito di Repubblica con una collaborazione partite l'8 marzo 2019 chiamata "Sorelle d'Italia", una sezione con canale video dedicato presente sul sito; ogni settimana sono state pubblicate 2 videointerviste per conoscere le atlete ed il loro mondo tra allenamenti, sacrifici e passione sportiva.

Figura 15. Collaborazione con "La Repubblica" relativa al Giro Rosa



Fonte: Repubblica.it

Dal punto di vista dei servizi offerti alla clientela, la Banca del Piceno ha iniziato un processo di rinnovamento per andare in contro ai clienti più giovani e soprattutto per rispondere alle esigenze del mercato per cercare di sopravvivere ai cambiamenti tecnologici. Su indicazione della capogruppo Iccrea, il sistema informativo di tutte le BCC, anche di quella del Piceno, è stato trasferito su una

nuova piattaforma, detta BCC Sistemi Informatici, outsourcer di riferimento del gruppo bancario principale. Tale migrazione di dati è avvenuta a partire dal 29 ottobre 2019, con una comunicazione alla clientela, che ha provveduto alla modifica della propria password e alla riconfigurazione dei sistemi di sicurezza bancaria. Successivamente alla migrazione dei dati è stato necessario firmare il nuovo contratto del prodotto “**Relax Banking**” presso la filiale di riferimento. Questo trasferimento di dati si è reso necessario per inaugurare la nuova piattaforma on line per i soci delle BCC aderenti, denominata appunto “**Relax Banking**”.

Figura 16. La nuova “Relax banking”



Schermata della home page della nuova sezione presente sul sito Banca del Piceno

Fonte: Relaxbanking.it

Nome che identifica sia il web banking con accesso da pc con l'area clienti riservata, sia la nuova applicazione per gestire tutte le operazioni bancarie tramite smartphone.

Figura 17. Accessibilità "Relax banking"

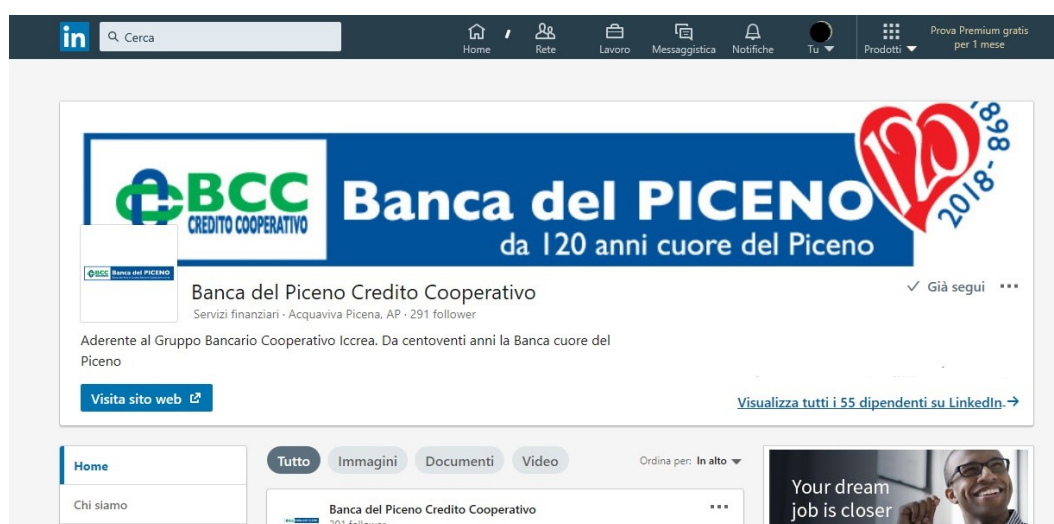


Fonte: Relaxbanking.it

Tramite l'app scaricabile, come si evince dalla figura 21, sia su Google Play che su App Store, ogni cliente può controllare saldi e movimenti del conto corrente, delle carte, prendere visione dei documenti personali, effettuare bonifici o pagamenti di bollettini, ricariche telefoniche, pagamenti Mav e Rav, fare trading online ed infine tenere d'occhio il portafoglio titoli. Tutte operazioni fruibili anche sul sito web.

La presenza sui social della Banca del Piceno è per ora limitata a LinkedIn, pagina aggiornata con frequenza dove sono presenti tutti i dipendenti; l'obiettivo futuro, condiviso da tutti è quello di migliorare la presenza e la visibilità della banca anche su altri social oltre a quello già citato.

Figura 18. Pagina LinkedIn della Banca del Piceno



Schermata main page di LinkedIn

Fonte: linkedin.it/BancadelPiceno

Nella tabella che segue vengono elencati i principali cambiamenti avvenuti nella Banca del Piceno dopo l'avvento del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, nel marzo 2019, cambiamenti appena iniziati che proseguiranno nel 2020 con nuove proposte ed iniziative soprattutto nell'ambito comunicativo e del marketing bancario.

Tabella 2. Riepilogo dell'evoluzione delle strategie di marketing bancario

<b>STRATEGIE DI MARKETING BANCA DEL PICENO</b>		
	<u>PRIMA ICCREA</u>	<u>DOPO ICCREA</u>
<b>Struttura di marketing bancario</b>	Inesistente, approccio minimale ed essenziale al marketing	Esistente, divisione per aree territoriali con creazione dei MarkeTeam
<b>Approccio alla clientela</b>	Passivo, si aspettava il cliente	Proattivo, si va a cercare il cliente per coinvolgerlo e creare una relazione
<b>Decisioni sulla pianificazione commerciale</b>	Autonome da parte delle singole sedi e filiali, basate sul territorio di appartenenza	Vengono seguite le direttive univoche della capogruppo
<b>Principale strategia di comunicazione</b>	Passaparola tra soci e conoscenti	Piano strategico definito dal MarkeTeam e campagne nazionali
<b>Estensione territoriale</b>	Numerose filiali sparse sul territorio	Filiali accorpate e unite per snellire la distribuzione territoriale
<b>Mentalità</b>	Tradizionale	Rivolta al cambiamento

## 4.5 SCENARIO FUTURO

Lo scenario futuro della Banca del Piceno ed indirettamente del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea è quello di raggiungere nuovi obiettivi e rispettare quelli precedenti. Passare dunque dalla riduzione dei costi e dalla concentrazione bancaria al focalizzarsi maggiormente su prodotti e servizi quali la Bancassicurazione, focalizzarsi sul Wealth Management per valorizzare la clientela Private, rispettare i 17 obiettivi dell'ONU relativi allo sviluppo sostenibile. Queste sono solo alcune iniziative previste a livello nazionale e quindi territoriale per ogni BCC coinvolta.

Per quanto riguarda specificamente la Banca del Piceno, nel 2020 continueranno le sponsorizzazioni degli eventi del territorio, la focalizzazione principale sarà sui giovani, come affermato da **Mariano Cesari**, Vicepresidente Vicario della Banca del Piceno, al convegno “Campus World” in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche, per ampliare la base sociale ed investire sui giovani stessi che sono il futuro, per non essere costretti a lasciare il paese in cerca di nuove fortune lavorative.





## **5. CONSIDERAZIONI CONSLUSIVE**

Dopo un'analisi del mercato bancario che ha permesso di capire qual è la situazione attuale, l'evoluzione dal passato e quello che potrebbe accadere in futuro; dopo la spiegazione di ciò che una banca offre sia a livello di attività e operazioni che a livello di servizi; dopo la definizione di marketing bancario con tutte le sue sfaccettature si è passati al caso aziendale della Banca del Piceno, su come il marketing si sia evoluto al suo interno prima e dopo la creazione del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea nel 2019, su quali siano le attuali strategie e le intenzioni future. L'intento di questa tesi è proprio quello di sottolineare come il marketing bancario sia il tassello su cui puntare per cercare di sopravvivere all'interno del mercato e restare al passo coi tempi da un punto di vista di conoscenze e di tecnologie. Il mercato bancario si evolve quotidianamente, è quindi difficile prevedere con certezza quale sia la soluzione migliore o cosa succederà, l'importante è farsi trovare pronti e preparati per ogni evenienza, anche con qualche sacrificio da fare, che sia necessario o meno.

Interfacciarmi con diversi soggetti appartenenti sia alla Banca del Piceno che al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea mi ha permesso di capire, per quanto possibile, il funzionamento di una struttura bancaria sia a livello territoriale, quello delle Marche, sia a livello nazionale con le diramazioni della capogruppo

sopracitata, di quelle che sono le attuali strategie e quelle future dove l'obiettivo, insieme alla riduzione dei costi, è quello di creare una relazione con il cliente ed espandere la base sociale di ogni Banca di Credito Cooperativo.

Da qui è possibile intendere che l'andamento del mercato bancario sia tutt'altro che prevedibile, è mia opinione che si dovrebbe puntare sul marketing bancario per ottimizzare i prodotti e servizi offerti dalla banca alla clientela e non limitarsi all'eseguire l'operazione richiesta o necessaria, ma cercare di far affezionare il cliente creando una relazione duratura in cui tutti i suoi bisogni vengano soddisfatti facendo ad esso percepire un grande valore che possa entrare nella sua mente in maniera duratura. Questo credo sia l'unico modo per sopravvivere, la riduzione dei costi data dall'accentramento delle operazioni appare inevitabile, quindi bisogna puntare sull'esperienza, su un prodotto all'altezza, sul servizio, sulla relazione, insomma sul marketing per raggiungere gli obiettivi prefissati in termini economico-finanziari.

## ***Ringraziamenti***

Ci tengo a ringraziare il mio relatore, il professor Valerio Temperini, che ho avuto modo di conoscere grazie al corso di Marketing dei Servizi, il professor Gianluca Gregori che mi ha indirizzato verso l'argomento del Marketing Bancario e tutti coloro che hanno mostrato disponibilità nei miei confronti per il caso aziendale relativo alla Banca del Piceno.

Ringrazio la mia famiglia per il supporto, sia chi ha voluto credere in me attraverso le mie scelte sia chi non ha voluto credere in me.

Menzione va fatta anche ai miei compagni di viaggio in questi due anni di Laurea Magistrale ad Ancona, dai miei coinquilini di Via Indipendenza, Marco, Mario, Gianmarco, Marco e Edoardo, ai miei colleghi ed amici su cui posso sempre contare, Giuseppe, Valentino, Lucio, Carmela, Francesco e tutte le altre persone che ho avuto modo di conoscere in questo magnifico periodo della mia vita; ultimi ringraziamenti, ma non per importanza agli amici di sempre Francesco, Adalberto, Emanuela ed Alessia.

*Grazie.*



## BIBLIOGRAFIA

- A. BANFI, V. CAPIZZI, L. NADOTTI, M. VALLETTA, *Economia e gestione della banca*, Milano, McGraw-Hill, 2010.
- A. FOGLIO, *Il marketing bancario*, Milano, Hoepli, 2017.
- A. FOGLIO, *E-commerce e web marketing: strategie di web marketing e tecniche di vendita in internet*, Milano, Franco Angeli, 2002.
- R. RUOZI (a cura di), R. BOTTIGLIA, P. CUCURACHI, S. DELL'ATTI, P. FERRARI, *Economia della banca*, Milano, Egea, 2011.
- A. ADMATI, M. HELLWIG, *I vestiti nuovi dei banchieri, Che cosa c'è di sbagliato nel sistema bancario e che cosa fare per cambiarlo*, Milano, Franco Angeli, 2016.
- V. TAGLIAFERRO, *Marketing management in banca*, Roma, Edibank, 1994.
- M. BITNER, E. BONETTI, D. GREMLER, V. ZEITHAML, *Marketing dei servizi*, Milano, McGraw-Hill, 2012.
- P. NOVELLO, *Sintesi ragionata di un decennio di evoluzione del sistema bancario italiano*, Milano, Liuc papers, 2006.
- R. ROMITI, F. MERCATELLI, A. GIOLI, *Vendere in banca*, Milano, Franco Angeli, 2002.

- F. CESARINI, G. GOBBI, *Le banche e l'economia italiana. Il nostro sistema finanziario tra crisi e mercato globale*, Bologna, Il Mulino, 2013.
- M. ONADO (a cura di), *La banca come impresa*, Bologna, Il Mulino, 2004.
- S. LA FRANCESCA, *Storia del sistema bancario italiano*, Bologna, Il Mulino, 2004.
- F. PERRONE, *Il marketing relazionale in banca: questioni di metodo e di comunicazione nella vendita dei servizi bancari e finanziari*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- F. ANCARANI, P.M. TANZI, *Il marketing per le banche e le assicurazioni*, Milano, Egea, 2012.
- M. BARAVELLI, *Strategia e organizzazione della banca*, Milano, Egea, 2003.
- P. BIFFIS (a cura di), *Le operazioni e i servizi bancari*, Torino, Giappichelli, 2013.
- M. BORRONI, M. ORIANI (a cura di), *Le operazioni bancarie*, Bologna, Il Mulino, 2014.
- M. ORIANI, B. ZANIBONI, *Conoscere il private banking*, Roma, Bancaria Editrice, 2008.
- G. FORESTIERI, *Rapporto banca-impresa: struttura del mercato e politiche di prezzo*, Roma, Einaudi, 2002.
- F. TUTINO, *LA banca, economia, finanza, gestione*, Milano, Il Mulino, 2015.

S. CASELLI, *Corporate banking per le piccole e medie imprese*, Roma, Bancaria Editrice, 2001.

D. VASTA, *La banca su Internet: tutto quello che dobbiamo sapere*, Milano, Sprea, 2007.

CENTRO DI RICERCA PER IL DIRITTO D'IMPRESA, *Il sistema bancario italiano tra il 1990 e il 2008. Evoluzione e problemi aperti*, Roma, Luiss, 2008.

Articoli scientifici:

M. GUILLEN, JC. ROIG, MA. TENA, D. TIRADO (articolo a cura di), *Younger and older trust in a crisis situation*, Università Jaume I, Castellón, Spagna, 2017.

M. GUILLEN, JC. ROIG, JS. GARCIA, MA. TENA, D. TIRADO, *Service quality in bank during an economic crisis*, Università Jaume I, Castellón, Spagna, 2015.

P. van ESTERIK-PLASMEIJER, W. van RAAIJ, *Banking system trust, bank trust, an bank loyalty*, Olanda, 2016

A.G. PATSIOTIS, T. HUGHES, D.J. WEBBER, *Adopters and non-adopters of internet banking: a segmentation study*, Deree College, Grecia, Bristol Business School, Nuova Zelanda and Department of Economics of Auckland, Regno Unito, 2011.



A. MUSLIM, *Internet banking service quality and its implication on e-customers satisfaction and e-customer loyalty*, King Saud University, Riyadh, Arabia Saudita, 2015.

A.Y.L. CHONG, K. OOI, B. LIN, B. TAN, *Online banking adoption: an empirical analysis*, INTI University College, University Tunku Abdul Rahman, Malesia and Louisiana State University, USA, 2010.

V. MISHRA, V. SINGH, *Selection of appropriate electronic banking channel alternative*, Indian Institute of information and technology, India, 2014.

A. SHANKAR, C. JEBARAJAKIRTHY, *The influence of e-banking service quality on customer loyalty*, Institute of management and technology, India and Griffith Business School, Australia, 2018.

H. TRAN, J. CORNER, *The impact of communication channles on mobile banking adoptions*, Danang University of Economics, Vietnam and University of Waikato, Nuova Zelanda, 2015.

H. CHEMINGUI, HB. LALLOUNA, *Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services*, Insitute of High Commercial Studies of Carthage, and Higher School of Communication of Tunis, Tunisia, 2013.

S. GRABNER-KRAUTER, R. FAULLANT, *Consumer acceptance of internet banking: the influence of internet trust*, University of Klagenfurt, Austria, 2008.

A. GIOVANIS, P. ATHANASOPOULOU, C. ASSIMAKOPUOLOS, C. SARMANIOTIS, *Adoption of mobile banking services*, University of West Attica,

University of Peloponnese and Alexander Technological Educational Institute of  
Thessaloniki, Grecia, 2018.

K. CHOUDHURY, *Service quality and word of mouth : a study of banking sector*,  
Indian Institute of Management, India, 2013.

## SITOGRAFIA

<http://www.consob.it>

<https://www.ilsole24ore.com>

<http://www.ictbusiness.it>

<http://www.premiomarketing.com>

<https://www.bancaditalia.it>

<https://www.today.it/economia>

<https://www.bemresearch.it>

<https://it.businessinsider.com>

<https://www.startingfinance.com>

<https://it.wikipedia.org>

<https://www.studiamo.it>

<https://www.soisy.it>

<https://www.wallstreetitalia.com>

<https://debitoor.it>

<https://www.antevenio.com>

<https://www.ninjamarketing.it>

<https://www.gruppoiccrea.it>

<https://quifinanza.it>

<https://www.repubblica.it>

<https://www.emerald.com>

<https://bancadelpiceno.bcc.it>

<https://www.emeraldinsight.com>

<https://www.linkedin.com>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com>