

Introduzione

di *Fabio Ancarani e Paola Musile Tanzi*

Non di rado ragionare di marketing dei servizi finanziari significa scatenare reazioni di scetticismo, misto a sfiducia. Questa reazione nasce dalla convinzione che il settore sia dominato da competenze tecnico-specialistiche e che l'attività di marketing nelle banche o nelle assicurazioni abbia un ruolo, nella migliore delle ipotesi, ancillare, nella peggiore, segnaletico di lacune nelle competenze tecnico-specialistiche.

Come se il «lato serio» del business si possa concentrare nelle competenze tecnico-specialistiche, mentre nell'attività di marketing si possa identificare il «lato superfluo» o peggio «mistificatore» del business.

Eppure la recente crisi finanziaria, nella quale siamo tuttora immersi, ha ampiamente dimostrato che se nelle banche e nelle assicurazioni manca un'autentica capacità di «ascolto del mercato» e di comprensione dei bisogni dei clienti, il rischio è che il sistema finanziario diventi autoreferenziale rispetto ai propri bisogni e, forte delle proprie elevate competenze specialistiche, produttore di innovazioni che complicano il sistema invece di semplificare.

In questo momento più che mai, il settore finanziario non può permettersi di ignorare i bisogni dei propri clienti e se possibile anticiparli, la crisi di fiducia nel settore è tale per cui solo un grande sforzo di ascolto può contrastarla. Per questo abbiamo ritenuto utile concentrare, in questo momento, gli sforzi di un gruppo multidisciplinare di ricercatori di SDA Bocconi School of Management sul tema delle competenze di marketing nel settore finanziario. Perché

è proprio nelle competenze di marketing che si ritrova il continuo impegno a focalizzare tutta l'attività dell'impresa sui bisogni dei clienti.

L'evoluzione dell'attività di marketing dei servizi finanziari

«The view that an industry is a customer-satisfying process, not a goods-producing process, is vital for all businesspeople to understand. An industry begins with the custom and his or her needs, not with a patent, a raw material, or a selling skill... I do not mean that selling is ignored. Far from it. But selling, again, is not marketing» (Levitt 1960). Il richiamo di Levitt negli anni sessanta giunge dopo anni di forte focalizzazione delle imprese su problemi di razionalizzazione della produzione e deriva dalla percezione di una visione miope del marketing, bisognoso di lungo respiro, accomunato alle vendite, misurate nel breve¹.

Da allora l'attività di marketing nelle imprese industriali e di servizi vive diverse fasi nelle quali si evidenziano differenti obiettivi. Una sintesi efficace di questa evoluzione rappresenta il marketing in tre grandi fasi (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010):

- *Marketing 1.0*. Il marketing nasce avendo per oggetto la «centralità» del cliente nei processi aziendali, cliente che viene rappresentato come il target da comprendere (a chi ci rivolgiamo?) e da raggiungere attraverso l'attivazione di leve capaci di rispondere agli interrogativi: quale prodotto? Quale prezzo? Attraverso quali canali (*place*)? Attraverso quale promozione? Osservando il mondo dei servizi a questi interrogativi se ne aggiungono altri, in particolare, attraverso quale coinvolgimento del personale, con quali processi possiamo raggiungere i nostri clienti? Nonostante questa vocazione di «cliente al centro» nel corso degli anni settanta e ottanta l'attività di

¹ L'articolo di Levitt, apparso nel 1960, dal titolo «Marketing Myopia», viene ripubblicato nel 1975 e l'ultima volta nel 2004.

marketing rischia di diventare un'attività «meccanica» di gestione di «leve di marketing» (4P di marketing, poi 5P, 6P...), che in realtà non presidia gerarchicamente, per raggiungere target di clienti sempre meno fedeli. Oltretutto, l'abbraccio asfissiante tra funzione Marketing e funzione Vendite toglie respiro e visione al marketing. La parodia di questa frustrante involuzione è efficace nel feroce titolo del volume di Walter Fontana *L'uomo di marketing e la variante limone* (2000) nel quale l'autore tratteggia il lancio improbabile in una multinazionale di un detersivo al limone;

- *Marketing 2.0*. La crisi del marketing e la successiva rifondazione passano attraverso il ritorno alle origini. Gli studi di marketing dei servizi riportano il cliente al centro e pongono sullo sfondo le leve. Nel marketing relazionale si chiarisce che l'obiettivo del marketing non è aumentare le vendite, ma creare relazioni di lungo termine con il cliente (Berry 1983). È al cliente che occorre riferirsi: l'obiettivo diventa la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) e la sua fedeltà (*customer retention*)² che dipendono dalle esperienze vissute (*customer experience*), dalla capacità di fornire servizi di qualità e di creare valore per il cliente. In una sequenza virtuosa la creazione di valore per il cliente consente di consolidare e di accrescere la redditività dell'impresa nel lungo termine, il suo valore e la capacità di attrarre talenti.
- *Marketing 3.0*. «Non diversamente anche il Marketing 3.0 si propone di soddisfare il consumatore. Ma con una non irrilevante differenza: le imprese che lo applicano possiedono

² «The focus is shifting from the activity of attracting customers to activities which concern having customers and taking care of them. The core of relationship marketing is relations, a maintenance of relations between the company and the actors in its micro-environment, i.e. suppliers, market intermediaries, the public and of course customers as the most important actor. The idea is first and foremost to create customer loyalty so that a stable, mutually profitable and long-term relationship is enhanced. Value is considered to be an important constituent of relationship marketing and the ability of a company to provide superior value to its customers is regarded as one of the most successful competitive strategies for the 1990s», Ravald e Grönroos 1996.

anche missioni, visioni e valori volti a dare un contributo al mondo. In altre parole, vogliono anche fornire soluzioni ai problemi della società» (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010). In presenza di un mercato di clienti sempre più informati e capaci di trasferire in rete informazioni e opinioni, l'attività di marketing deve riuscire sempre di più a condividere «valori» con il proprio mercato. Coerenza tra «immagine, identità e valori di integrità» sono elementi che reciprocamente si rafforzano. Nell'era della partecipazione e della globalizzazione, l'obiettivo dell'attività di marketing diventa «contribuire a rendere il mondo un posto migliore in cui vivere. Il fenomeno di Apple e la gratitudine manifestata dai suoi utenti, quando è venuto a mancare Steve Jobs («Thank you Steve»), esemplifica questa tendenza.

In un articolo, apparso sul *Corriere della Sera* nel 2004, Tommaso Padoa Schioppa, commentando il caso della crisi di Alitalia, è un precursore di questa evoluzione, che vede imprese innovare al servizio della collettività.

Box Quale Alitalia per gli italiani
di *Tommaso Padoa Schioppa*

La vicenda Alitalia è un caso esemplare per l'inusitata chiarezza e urgenza con cui si è presentato il nodo da sciogliere: se non si vende più, non si può più produrre. Ma i fili ingarbugliatisi in quel nodo erano molteplici e filati da tempo. Uno è il contrasto tra erraticità della domanda e rigidità dei costi del trasporto aereo, gravissimo per Alitalia ma comune alle crisi di Lufthansa, Sabena, British Airways, Delta. Un altro è la tensione tra concorrenza internazionale e attaccamento alle imprese-simbolo dello Stato nazionale, che accomuna Alitalia a passate crisi di Alfa Romeo, Italsider, Olivetti, Montedison. Un terzo è l'interpretazione zoppa della dimensione sociale dei problemi economici. Vorrei soffermarmi su quest'ultimo. In termini semplici si può dire che – soprattutto in Italia, ma anche in altri Paesi europei, tra cui la Germania – la questione sociale tende a essere riferita a bisogni, aspirazioni e dignità di chi *produce*, assai più che di chi *acquista* e *usa* un bene o un servizio, o aspira ad acquistarlo e usarlo. Lo spartiacque sociale più fortemente, se non esclusivamente, percepito è tra lavoratore e padrone, non tra produttore e utente; il patto sul quale fondare il progresso sociale è ancora il «patto tra i produttori», non tra questi e i consumatori, o addirittura tra cittadini.

Quando s'ispira a questa visione, l'interpretazione si fa zoppa, perché trascura che una crisi d'impresa non ha un solo risvolto sociale, ma due. Il primo è la sofferenza dell'incolpevole dipendente, che la collettività deve cercare di lenire. Il secondo è il beneficio di una migliore offerta, di cui sarebbe ingiusto e antisociale privare il cittadino. Di solito, infatti, la crisi è determinata dal fatto che il bene o il servizio prodotto dall'impresa è ora offerto da un concorrente a miglior prezzo o miglior qualità. Oggi, la giovane coppia che a stento vive con mille euro al mese può arredare casa, ascoltare ottima musica, o andare a Londra grazie ai prezzi di Ikea, Naxos e Ryan Air, che nessun mobiliere, discografo o compagnia aerea nazionali gli offrono. Da che parte sta il sociale? Se dovessimo dire che cosa ha cambiato la condizione sociale degli italiani nelle ultime generazioni dovremmo menzionare, a fianco dello statuto dei lavoratori, l'accesso popolare a beni e servizi un tempo per pochi. Ed è una crescita che non ha uguale nei secoli passati, assoluta e relativa, perché l'Italia è rapidamente salita non solo nei livelli, ma anche nella graduatoria mondiale del benessere. Disprezzare questo elevarsi della condizione di vita come consumismo è pregiudizio da ricchi, o pauperismo di chi pretende di decidere dall'alto come il popolo deve vivere. Una scelta di povertà ha valore se è fatta per se stessi, non per altri. Poiché nel mondo aumentano sia il benessere sia la popolazione, vi sono prodotti e servizi che non muoiono, anzi continuano a espandere il loro mercato: dall'abbigliamento al trasporto. Quelli che nascono e muoiono, invece, sono i modi di produrli e le imprese che li forniscono. Il «viaggio in Italia» è un bene antico di secoli, un tempo riservato a europei facoltosi che viaggiavano in carrozza; ora è alla portata di milioni di giapponesi, coreani, russi, cinesi. Ad esso si è affiancato, da solo una generazione, il «viaggio all'estero» degli italiani, i quali esportano gran parte della loro produzione e, come turisti, visitano spiagge e musei di tutto il mondo. Ecco il ricchissimo mercato naturale di una compagnia di navigazione aerea italiana. Se sappiamo non lasciarcelo sfuggire.

(Corriere della Sera, 20 settembre 2004)

Il marketing supera i confini dell'organigramma e diventa interfunzionale

L'evoluzione dell'attività di marketing ha implicato la revisione del contributo richiesto al marketing a livello aziendale, visto sempre meno come funzione e sempre più come integratore di processi che hanno il cliente come referente finale. «Marketing as a function is in some danger of being marginalized... Some thinks that marketing people do little more than blue-light specials and coupons» (Kumar 2004). Per essere a servizio del cliente il marketing esce dai confini

di una funzione, di una casella dell'organigramma e diventa una chiave di lettura dei processi aziendali. «Companies cannot win in today's competitive markets by delegating marketing problems to a department» (Hulbert, Capon e Piercy, 2003).

Seguendo questa evoluzione nell'attività di marketing sono compresi il disegno e la gestione di tutti i processi che hanno la finalità di identificare, di sviluppare e di diffondere valore per il cliente (Kumar 2004). Poiché un'unica funzione non può riuscire a gestire tutti i processi che occorre attivare per raggiungere il risultato di generare valore per il cliente, occorre diffondere la cultura di marketing all'interno dell'impresa, promuovendo un approccio interfunzionale. In quest'ottica il marketing è visto come «integratore di processi».

Il marketing non ha il presidio di tutti i processi che creano valore per il cliente, sarebbe un'impresa titanica, ma può facilitarli, partecipare e coordinare. I processi di marketing sono volti a raccogliere informazioni dal cliente, sono guidati da tali informazioni e producono output che sono valutati dal cliente.

Questa visione conduce a richiedere al marketing un contributo non solo «tattico», ma anche «strategico»: «Marketers must learn to lead with imagination driven by consumer insight and not rely on market research for prediction. As marketers, are we ready to face these challenges? We have nothing to lose except hierarchies, national and functional boundaries, and most of all, the four Ps» (Kumar 2004).

L'approccio al marketing strategico passa attraverso tre interrogativi chiave: 1) *Who to serve?* 2) *What to offer?* 3) *How to deliver?*

1. Il primo interrogativo porta con sé il bisogno di comprendere il mercato: ci sono clienti insoddisfatti o non serviti? È possibile incrementare il *value customer*? Sono domande cui, per esempio, realtà come EasyJet e Ryanair sono riuscite a dare risposte diverse dai concorrenti.
2. Il secondo implica una riflessione sul modello di offerta: è possibile offrire lo stesso servizio a prezzi più bassi o con benefici più alti? Qual è la *value proposition* con la quale affrontiamo il nostro mercato? Un'impresa come Inditex attraverso

il marchio Zara ha risposto in modo innovativo a questa domanda, introducendo un modello di business capace di offrire «moda» a prezzi estremamente contenuti.

3. Il terzo interrogativo induce a chiedersi se si può radicalmente ridefinire il valore del network per il settore a prezzi più bassi ovvero quale è il nostro *value network*? Ikea insegna che questa strada fidelizza, amplia il mercato e abbassa i costi di produzione e distribuzione.

Quante banche e assicurazioni chiedono al marketing un contributo strategico? Non sono molte e purtroppo il percorso di indagine presentato in questo libro lo conferma, quelle che lo fanno si riconoscono sul mercato.

Questa sottolineatura non vuole togliere importanza a tutte le attività di marketing operativo, ma solo riequilibrare un peso che negli ultimi anni nelle aziende del settore si è fortemente sbilanciato su quest'ultimo, sottovalutando la valenza di quello strategico.

Senza il contributo del marketing operativo la fase di implementazione delle strategie rimarrebbe incompiuta e destinata a non decollare. In particolare, nelle aziende di servizi è fondamentale prevedere processi condivisi capaci di raccogliere le informazioni dal basso e trasformarle in strategie.

Il marketing relazionale e guidato dai valori, interfunzionale, strategico e non solo tattico, capace di cogliere gli stimoli provenienti dai clienti e dai professionisti che li incontrano (bottom-up) ha bisogno delle energie di tutta l'azienda. Per questo nel lavoro presentato nei capitoli che seguono abbiamo cercato di comprendere chi e con quali mezzi, con quali competenze, con quali risorse, con quali strumenti porta avanti questa visione nelle banche e nelle assicurazioni.