

Corso di Marketing Bancario

Modulo di “Marketing e Comunicazione”

(Master per Operatore Bancario)

Syllabus - ver. 1.5
Autunno 2010

by Francesco Crisci, *Ph.D.*
Università degli Studi di Udine
Dipartimento di Scienze Economiche
tel.: 0432.24.9333; mail to: crisci@uniud.it

Introduzione	2
Aspetti generali, obiettivi del corso, chiavi di lettura.....	2
Ricevimento.....	7
Contenuti	7
Materiali-Readings	7
Riferimenti bibliografici del corso	7
Casi discussi in aula e altri materiali (da “Il Sole 24 Ore”):	8
Assignments	9
Assignment #01: le strategie di marketing tra finanza e industria	9
Assignment #02a: il lato strategico del marketing management	9
Assignment #02b: “Cosa significa essere una banca del/per il territorio?”	10
Assignment #03: brand meaning nel settore bancario.....	11
Timetable	11
Calendario lezioni	11
Scadenze	11
Modalità di valutazione	12

Introduzione

Aspetti generali, obiettivi del corso, chiavi di lettura

In questa sezione di un *syllabus*, di norma, vengono indicati gli elementi caratterizzanti e gli obiettivi di fondo di un corso. In questo caso ho deciso di affidare questa sorta di introduzione ad un documento "ufficiale", o meglio ad un estratto di un documento "ufficiale": la Relazione del Presidente di Federcasse Alessandro Azzi, realizzata a Roma il 28 novembre 2003, in avvio del Consiglio Nazionale svoltosi in quella occasione. Leggete attentamente questo estratto, oltre a trovarci le motivazioni di fondo di questo corso, risulterà utile anche in termini di contenuto:

«Il disegno strategico della categoria definito da Federcasse è stato indirizzato verso tre mete: ricercare l'efficienza e la stabilità delle singole banche e del sistema sotto il profilo operativo; riaffermare e costantemente aggiornare l'identità distintiva che connota le BCC; continuamente potenziare i meccanismi di rete che consentono anche alla più piccola azienda di rimanere una realtà autonoma, inserita nel territorio, ma in grado di beneficiare delle economie di scala e di gamma necessarie ad affrontare la competizione di mercato. Secondo il paradigma della *buona banca - buona cooperativa - buona rete*. Fattori interdipendenti ed interconnessi.

In questa prospettiva, sono stati conseguiti importanti risultati in termini: di capacità competitiva delle banche della categoria; di riconferma, nel quadro della riforma sulla cooperazione, dell'identità della BCC come banca cooperativa mutualistica; di avvio della riorganizzazione del sistema sul modello "a rete", con una separazione funzionale, e conseguente specializzazione di ruoli, del versante associativo e di quello imprenditoriale.

Per tale ragione abbiamo parlato di *continuità nello sviluppo*. Di un disegno strategico e programmatico, basato su quel modo particolare di fare innovazione che deriva dal cambiamento che scava, nel senso della profondità più che in quello dell'estensione, nelle proprie radici e nella propria identità. L'obiettivo strategico per il consolidamento e lo sviluppo delle BCC è, quindi, quello di finalizzare le nostre azioni, prima ancora che alla definizione di possibili nuovi modelli organizzativi, su cui si può cominciare a riflettere in un'ottica di medio-lungo periodo, al miglioramento dei meccanismi di indirizzo, coordinamento, comunicazione e verifica. A livello aziendale e di sistema.

Continuità nello sviluppo significa allora in primo luogo rafforzare le strategie di coesione, perché davvero il Credito Cooperativo possa configurarsi come un *network*, e accrescere la capacità delle BCC di competere con sempre maggiore incisività - grazie al supporto del sistema - nel mercato e per l'innovazione.

[...] A fronte di una tendenza ad espandersi in aree già presidiate da altri intermediari, il *core business* permane essenzialmente l'operatività nelle aree più caratteristiche: nel corso degli ultimi anni le BCC hanno mostrato un'ottima capacità competitiva sul versante dell'intermediazione creditizia, incrementando la quota di mercato relativa alla raccolta fiduciaria e obbligazionaria ed agli impieghi economici.

[...] In merito ai servizi per i quali le aziende tendono a rivolgersi alla Banca di Credito Cooperativo, si conferma il significativo ruolo delle banche della categoria nel soddisfacimento delle esigenze bancarie di base. Le imprese intervistate affermano infatti di servirsi della BCC principalmente per il credito (muti, crediti commerciali, fidi, ecc.) e per i servizi di pagamento. A fronte di questo *trend* nell'attività caratteristica, le quote di mercato nella raccolta indiretta rimangono modeste. Le caratteristiche peculiari dell'intermediazione delle BCC si riflettono nella composizione del reddito, prevalentemente originato dal risultato dell'operatività primaria. Il contributo del "comparto servizi" permane su livelli ampiamente migliorabili. Alla limitata diversificazione delle forme di ricavo si accompagna la difficoltà di conseguire un significativo recupero sul versante dei costi.

Dall'analisi dei dati delle BCC negli ultimi anni emerge, in sintesi, un sistema che, da un lato, vede rafforzata la propria vocazione al soddisfacimento dei bisogni finanziari del territorio di riferimento,

mostrando anche capacità di adeguamento all'evoluzione del contesto competitivo; dall'altro, evidenzia necessità di potenziamento dell'offerta e di conseguimento di più elevati livelli di efficienza.

Sulla base del quadro evolutivo che è stato tracciato, si può comprendere meglio il significato delle iniziative che la categoria ha intrapreso per fronteggiare le sfide concorrenziali, attivando processi di adeguamento e di innovazione. Nella linea della *buona banca - buona cooperativa - buona rete*, numerose sono state le realizzazioni del Credito Cooperativo sotto il profilo della quantità e significativi i risultati raggiunti. Impossibile censirli puntualmente. Ci si propone perciò di analizzarli con uno sguardo il più possibile a "tutto tondo", soffermandosi sui seguenti punti: l'organizzazione delle Federazioni e dei servizi strumentali; la razionalizzazione informativa; l'offerta di prodotti e servizi finanziari; la "rete di sicurezza" con il Sistema dei controlli interni e delle garanzie; la formazione e lo sviluppo delle persone; la comunicazione dell'identità differente e il Bilancio Sociale; gli interventi a tutela della natura peculiare delle Banche di Credito Cooperativo.

L'analisi di quanto realizzato potrà offrire spunti per guardare avanti, alle prospettive evolutive del Credito Cooperativo, sottolineando gli interventi che, in una logica di coerenza, dovrebbero essere attuati. Per dare futuro alla nostra storia. E continuità al nostro sviluppo.

[In particolare] l'informazione e la comunicazione costituiscono un *asset* sempre più apprezzato dalla comunità finanziaria. Le BCC, che sulla peculiare identità di banca cooperativa, mutualistica e locale, e dunque sulla valorizzazione della risorsa "informazione", hanno costruito il loro successo imprenditoriale, non potevano rimanere assenti dal terreno della comunicazione integrata. Da quattro anni, infatti, la categoria ha intrapreso un percorso volto a rappresentare all'esterno le caratteristiche della propria marca e ad affermare il proprio posizionamento nel mercato.

Primo elemento da sottolineare di questa scelta, di fatto coraggiosa nel momento in cui è stata assunta e lungimirante a considerarla oggi, è il passaggio da una comunicazione frammentata ad una comunicazione unitaria e sempre più coordinata. In concomitanza con la definizione di un disegno strategico volto a valorizzare, insieme, l'identità e l'organizzazione a rete, le Banche di Credito Cooperativo hanno scelto, nel 1999, di "uscire dall'implicito" e dal "livello soggettivo", di comunicare e di farlo insieme, presentandosi come *banche differenti* e come un *sistema*. Da allora il percorso si è arricchito di specificazioni e quella "differenza" ha trovato diverse accezioni. Le Banche di Credito Cooperativo hanno spiegato di essere "differenti", perché:

- i) sono *l'unico sistema di banche locali*. Individualità che costituiscono un organismo, autonomie che convivono e co-operano (questo esprime la simbologia della melagrana che ancora oggi ci accompagna);
- ii) sono *banche davvero vicine* al territorio e alle comunità locali. Una prossimità a 360 gradi e permanente;
- iii) sono *imprese* a tutti gli effetti, ma senza *scopo di lucro*. Aziende che perseguono la redditività e l'efficienza della gestione come strumento, non come fine, per le quali l'obiettivo è promuovere il benessere dei soci e delle comunità locali. E il ben-essere è il nome dello sviluppo che tiene conto della qualità della vita.

Inoltre è stato rinnovato il marchio storico, salvaguardandone la continuità, ma introducendo necessari elementi di innovazione per renderlo più facilmente riconoscibile e memorizzabile. Il nuovo marchio, promosso all'interno e all'esterno, ha incontrato un generale apprezzamento. La scommessa è stata quella di continuare a parlare il linguaggio dell'identità, declinandolo il più possibile in termini di mercato. In relazione alla vocazione operativa delle BCC a favore dei piccoli operatori economici, la comunicazione ha sostenuto che le Banche di Credito Cooperativo sono differenti "perché sanno che la grandezza di un'impresa non dipende dalle sue dimensioni". In relazione al ruolo di facilitazione nell'accesso al credito svolto storicamente dalle Casse Rurali, la comunicazione ha dichiarato che la differenza delle BCC consiste all'aver resto "il credito alla portata di tutti". In relazione al rischio che la dimensione globale appanni o spiazzi la dimensione locale, la comunicazione di categoria ha tradotto così la differenza: "Ogni sportello delle BCC è un'apertura sul mondo". Espressioni, tutte, di un posizionamento storico e caratteristico del Credito Cooperativo, di fatto sempre più appetibile - come evidenziano le strategie di comunicazione dei concorrenti - dall'intera industria del credito, la quale sta tentando, con imponenti investimenti, di occupare territori identitari, come il localismo e la responsabilità sociale, caratteristici del Credito Cooperativo. Il progetto di comunicazione ha

contribuito alla costruzione della reputazione, all'accreditamento di un sistema di banche considerato, come documentano recenti ricerche, "affidabile", "che merita fiducia", "che offre sicurezza". Con la Campagna di Comunicazione, ma anche con una serie sempre più nutrita di iniziative che hanno trovato positiva accoglienza sui mezzi di comunicazione e da parte di interlocutori istituzionali, le Banche di Credito Cooperativo hanno dato visibilità ad uno stile e a logiche imprenditoriali a lungo rimaste nell'ombra e circoscritte in un definito e limitato perimetro. Sono stati necessari investimenti, che cominciano oggi a dare frutti significativi sul mercato esterno. Su quello interno, li aveva dati già dal 1999. Visibilità crescente all'attività sociale e solidale svolta dalle Banche di Credito Cooperativo è derivata anche dal *Bilancio Sociale e di Missione*, strumento diffusosi ormai largamente nella categoria. Con riferimento al 2002 esso è stato realizzato da più di 170 Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali, nella maggior parte dei casi avvalendosi del supporto prima, il 30% del totale delle BCC (a fronte di solo 20 aziende del resto del sistema bancario). La rendicontazione sociale ha consentito di mappare e rendere patrimonio condiviso una serie di "buone pratiche" sperimentate a livello territoriale. Coerenti con l'identità di "banche a responsabilità sociale" delle BCC sono alcune particolari iniziative che la rendicontazione citata ha consentito di evidenziare, anche all'esterno. Una di queste, il sostegno alla microfinanza in Ecuador, attraverso Codesarollo e la promozione di centinaia di Casse Rurali nelle comunità, ha meritato, nel 2002, il *Solidalitas Social Award*. La rendicontazione sociale ha consentito anche di misurare il valore creato dal nostro sistema a favore dei diversi portatori di interessi.

[...] Le sfide che si pongono nei prossimi anni alle BCC sono di carattere interno ed esterno. Attengono al piano dell'identità e della cultura, dell'organizzazione e del mercato, della formazione e della comunicazione. Richiedono scelte di merito e di priorità. I principali fronti di impegno sembrano essere: 1) la cura costante dell'identità; 2) il mantenimento di un'alta tensione ideale; 3) la tutela della formula cooperativa mutualistica; 4) il costante adeguamento organizzativo delle strutture federative e consortili; 5) il controllo dei rischi e il Sistema delle garanzie; 6) l'efficienza e l'efficacia della gestione; 7) la gestione e lo sviluppo delle persone; 8) lo sviluppo delle relazioni con le imprese; 9) una nuova politica di alleanze nell'ambito della cooperazione; 10) la prosecuzione di strategie e politiche di comunicazione integrate.

1) La prima sfida di una banca "differente" attiene alla salvaguardia di tale connotazione all'interno di un mercato che spinge sempre più all'omologazione. Impegno della Banca di Credito Cooperativo è dunque la costante cura dell'identità e della cultura d'impresa di cui la BCC è portatrice e che si basa: sulla cooperazione mutualistica, sul legame col territorio, sulla responsabilità sociale. La BBC è chiamata a distinguersi sempre più come autentica *banca del territorio*, capace di stimolare le forze vive delle comunità, di progettare il futuro insieme ai portatori di interesse (dagli enti locali alle imprese, dalle associazioni alle famiglie), di sviluppare relazioni feconde, di valorizzare i giacimenti di conoscenze e di saperi pratici presenti nei contesti locali e che conferiscono all'Italia, nell'ambito del contesto europeo, una specifica identità anche sotto il profilo economico. La valorizzazione delle culture locali sarà sempre più parte integrante del profilo della BCC moderna. Catalizzare i fermenti tipici e innovatori di un territorio, dividerne i momenti difficili e quelli prosperi approfondirà la dimensione della prossimità. E da una cultura condivisa nasce la fiducia, ingrediente alla base di ogni forma di sviluppo.

2) Il mantenimento di un'alta tensione ideale dovrà condurre le BCC - che prendono origine da un progetto basato sui valori e connesso ad un ideale miglioramento sociale - ed elaborare risposte organiche a nuove domande di inclusione o re-inclusione che emergono da fasce sociali, in parte nuove, in parte tradizionali, presenti nelle nostre comunità relativamente ricche: i giovani, gli anziani, gli immigrati, i lavoratori precari.

Offrendo prodotti e servizi concepiti *ad hoc*, ma soprattutto interessandosi, oltre che dei singoli casi, anche delle politiche dei casi, le BCC potranno dare un contributo concreto ad alcuni grandi dilemmi del nostro tempo, reinterpretare nella fedeltà la propria missione di fabbriche di fiducia e di coesione, immettere enzimi di giustizia nelle comunità. Specifica attenzione andrà dedicata soprattutto al prezioso segmento rappresentato dai giovani, che costituiscono le forze vive sulle quali puntare anche per garantire il futuro delle Banche di Credito Cooperativo. Maggiore decisione andrà espressa nel favorire il loro inserimento nelle compagini sociali. Maggiore fiducia nel proporre l'ingresso negli organi

amministrativi aziendali. Maggiore fantasia nell'offrire soluzioni finanziarie per rispondere alle loro esigenze.

3) La tutela della formula cooperativa mutualistica in campo normativo dovrà proseguire sul terreno delle relazioni istituzionali a livello internazionale, nazionale e regionale. Particolare impegno andrà dedicato:

- al coordinamento delle norme del nuovo diritto societario con quelle del Testo unico bancario, tenendo conto, da un lato, che occorre superare alcune incertezze normative [...] per chiarire qual è la disciplina societaria che integra quella dettata per le cooperative; dall'altro, che un intervento sul Tub dovrebbe partire da un chiaro riconoscimento del particolare ruolo che ormai svolge la categoria delle BCC nell'ambito del sistema creditizio italiano. Con l'obiettivo di giungere alla conferma, e semmai alla accentuazione, dei connotati della mutualità, del localismo e dell'autonomia caratteristica delle nostre banche e, al contempo, all'introduzione di una disciplina che favorisca la coesione di sistema, attraverso la valorizzazione delle strutture del *network*.
- sarà necessario, poi, seguire con attenzione l'evoluzione della normativa tributaria in materia di cooperative [...]. A tale riguardo, rammentando che il requisito di cooperativa a mutualità prevalente, riconosciuto anche dal legislatore della riforma del diritto societario alle BCC, dovrebbe farle partecipare al più favorevole regime fiscale che verrà riservato a detta categoria di cooperative;
- occorrerà cogliere le opportunità che offre il nuovo decentramento di funzioni legislative ed amministrative alle Regioni e agli altri enti locali, valorizzando il ruolo tradizionalmente svolto dalle BCC a favore dello sviluppo del territorio ed a sostegno delle politiche finanziarie di intervento di tali organismi nei vari settori economici e sociali locali, soprattutto con riguardo alle gestione dei fondi comunitari, nazionali e regionali;
- occorrerà, infine, continuare a rappresentare ai diversi livelli di interessi delle Banche di Credito Cooperativo Italiane: attraverso l'Associazione delle Banche Cooperative Europee nelle sedi internazionali; nell'ambito dell'Abi, con l'obiettivo di tutelare efficacemente la specificità di cui la categoria è portatrice. Evitando, allo stesso tempo, il rischio di duplicare oneri e ruoli.

4) Il costante adeguamento organizzativo degli organismi federativi e consortili si dimostra sempre più funzionale al raggiungimento di un più efficiente assetto delle banche associate. Esso dovrà quindi portare al definitivo rafforzamento dei presidi di controllo per la sana e prudente gestione delle BCC e, al tempo stesso, ad una maggiore efficienza in termini di razionalizzazione della gestione. In particolare:

i) l'adeguamento organizzativo delle strutture federative e delle altre attività di supporto, posto in essere negli ultimi anni, dovrà dare un nuovo slancio a una serie di attività di importanza vitale per le banche associate. Le Federazioni locali si trovano oggi nella condizione di poter avviare o potenziare l'offerta di una gamma ampia di servizi sviluppando adeguatamente le attività di assistenza e di supporto consulenziale in materia di: assetti organizzativi, pianificazione strategica, marketing, controllo gestionale; ii) in parallelo con lo sviluppo del decentramento, risulteranno sempre più strategici la cura dei rapporti con le Regioni e gli altri enti locali, come già richiamato, e il coordinamento della comunicazione istituzionale; iii) l'internal audit esternalizzato - proprio per la rilevanza strategica di tale attività - dovrà costituire ancora un banco di prova per le Federazioni e richiederà di mantenere alta la tensione realizzativa da parte della categoria nel suo insieme; iv) le scelte di outsourcing interno dovranno essere sempre più valorizzate e premiate, con un ulteriore impegno a ricercare le economie di scala ancora non sfruttate nei processi da sempre esternalizzati, primo fra tutti l'informativa, così come in molti processi e attività esternalizzabili che continuano ad assorbire risorse all'interno delle banche. Tale razionalizzazione dovrà riguardare, ovviamente, lo sviluppo di attività innovative, a supporto e integrazione dell'operatività delle BCC.

5) La riforma dell'Accordo di Basilea si rivela complessa e prospetta incisivi cambiamenti per le BCC, sia sotto il profilo del meccanismo di calcolo dei coefficienti patrimoniali, sia sotto quello dello sviluppo di modelli gestionali di controllo dei rischi [...]. Il Sistema delle garanzie delle BCC - oltre al continuo affinamento delle metodologie e degli strumenti per garantire la solvibilità, prevenendo situazioni di crisi - dovrà essere sempre più funzionale al potenziamento dell'organizzazione a *network* e all'accreditamento sui mercati, come suggerisce l'esperienza di altri Paesi europei. [...] Una possibile maturazione del Credito Cooperativo nella realizzazione di un assetto maggiormente strutturato, ossia

con regole più precise, potrebbe quindi derivare proprio dal potenziamento del sistema di garanzie. Sistema che, di fatto, già costituisce l'ossatura portante dell'organizzazione a *network*.

6) Il controllo dei costi assume una valenza determinante per migliorare la complessiva capacità competitiva delle BCC. In tal senso, occorrerà in particolare incidere sull'ottimizzazione delle risorse disponibili, sia a livello di singola banca, sia sfruttando le potenzialità dell'organizzazione a *network* che distingue il sistema del Credito Cooperativo dai grandi gruppi bancari integrati verticalmente o a struttura federale. Anche in questo caso, le BCC potranno proseguire nella scelta della strada già da tempo tracciata, che trova nell'organizzazione a più livelli e nel principio della sussidiarietà di intervento i suoi principali elementi fondanti. [...] Il disegno strategico si potrà arricchire - dopo un'attenta valutazione di tutte le possibili implicazioni sul piano giuridico e dei costi-benefici, nonché dopo un'eventuale ed adeguata fase di sperimentazione - anche del nuovo istituto del cosiddetto "gruppo cooperativo paritetico", una formula complessa e originale che è potenzialmente in grado di esprimere, se ben interpretata e condivisa, diverse soluzioni al problema della ricerca di assetti di sistema più integrati e più efficienti. L'elevata capacità di adattamento del modello BCC non può comunque fare a meno di un forte impegno per la diversificazione dell'attività e il potenziamento dell'offerta, al fine di conseguire più equilibrati assetti reddituali, accrescendo la gamma e la qualità dei servizi erogati. Sulla base di tale impostazione strategica, è in atto il riposizionamento del Gruppo Bancario Iccrea, che va incoraggiato nel proseguire alcune importanti iniziative avviate con l'obiettivo di integrare e rafforzare il sistema di offerta, e in particolare: sistemi e prodotti di pagamento, servizi finanziari, relativi sia all'attività di intermediazione tradizionale sia a quella innovativa, generalmente rivolti in via esclusiva alle BCC; servizi e prodotti di gestione del risparmio (*wealth management*) distribuiti alla clientela attraverso la rete degli sportelli delle aziende della categoria; servizi di finanza di impresa, da gestire in stretto raccordo con le BCC, con l'obiettivo di valorizzare al massimo le relazioni di clientela e la conoscenza del territorio.

7) La gestione efficace ed efficiente dei collaboratori in imprese bancarie differenti dovrà conoscere ulteriori progressi sia in termini di politiche formative, sia in termini di strategie aziendali. Gli investimenti nella formazione permanente delle persone che "fanno" il Credito Cooperativo - collaboratori, naturalmente, ma anche amministratori e soci - si rivelano di portata strategica. E' un processo di sviluppo che coinvolge tutti. [...] Dovrà intensificarsi il lavoro comune tra le diverse componenti del sistema (BCC, Federazioni locali, Federcasse, Iccrea Holding, Sef Consulting), ottimizzando le migliori professionalità ed esperienze, anche sotto il profilo degli investimenti.

8) Una sfida da re-interpretare - e che coinvolge la singola banca e tutto il sistema del Credito Cooperativo - è quella delle relazioni con le imprese e con le categorie omogenee. Al riguardo, il Credito Cooperativo sta articolando risposte "di sistema". [...] La riformulazione dei già buoni rapporti con le micro, piccole e medie imprese potrà anche utilizzare come leva proprio la riforma dell'Accordo di Basilea. L'approccio personalizzato e flessibile delle BCC a questo tema consentirà di sviluppare una relazione con tali operatori più intensa, su più strutture basi informative e di trasparenza, nonché su una più avanzata capacità di supporto delle BCC in termini consulenziali.

9) Da sviluppare su basi nuove, in direzione di una più stretta "alleanza", è la relazione con il mondo delle imprese cooperative appartenenti ad altri settori e che condividono con le BCC, oltre che una cultura imprenditoriale analoga, anche un comune obiettivo nella crescita del territorio. Il Credito Cooperativo, parte della realtà di Confcooperative, caratterizzata tra l'altro da interessanti indici di sviluppo, è chiamato ad interpretare in modo nuovo anche l'appartenenza alla rete della cooperazione.

10) Attraverso il coordinamento delle strategie e delle politiche di comunicazione, ai diversi livelli, realizzato negli ultimi anni, il Credito Cooperativo ha raggiunto un posizionamento distintivo nel mercato che si sta rivelando coerente con l'identità della categoria, e dunque credibile, e competitivo rispetto al resto dell'industria creditizia. Nella consapevolezza che il confronto si svolge sia sul terreno del mercato, sia, e non di meno, su quello dell'identità e del posizionamento, quindi della comunicazione, andrà proseguita la politica di investimento intrapresa, capitalizzando risorse ed energie al fine di ottimizzare i risultati, impossibili da raggiungere con investimenti parcellizzati. Ciò richiede una presa d'atto che il patrimonio di notorietà di un marchio esige costante attenzione nella gestione e nell'applicazione dello stesso. Nonché un continuo impegno a valorizzarlo.

Non c'è frutto che non nasca da un seme. Il disegno del Credito Cooperativo è stato tracciato da tempo, non costituisce di per sé una novità. Si tratta, però, di rinforzarne le maglie. Il tempo presente, e ancora di più quello futuro, richiedono la massimizzazione delle sinergie, della condivisione, del confronto. Così come il successo durevole di una BCC non è frutto del caso, ma il risultato di un faticoso cammino di scelte e opportunità, altrettanto si può dire della rete».

Ricevimento

Il ricevimento “ufficiale” è fissato il mercoledì, dalle 9:30 alle 11:30, presso l'ufficio del docente, in via Tomadini, 30/A, presso la Facoltà di Economia. In ogni caso vi consiglio di visionare eventuali comunicazioni e variazioni di orario nella pagina “orari docenti” di www.uniud.it. Inoltre, ho l'abitudine di ricevere su appuntamento nel caso in cui, per motivate ragioni, vi sia l'impossibilità di usufruire dell'orario e delle occasioni di incontro ufficiali. L'appuntamento va concordato via e-mail con il docente. Infine, garantisco la mia presenza e disponibilità, per brevi comunicazioni, nei 15 minuti che precedono e/o seguono la lezione.

Contenuti

Il modulo didattico denominato Marketing & Comunicazione è composto da diverse unità didattiche per complessive 125 ore d'aula. L'unità didattica di cui sono responsabile, per complessive 28 ore d'aula, avrà come tematiche:

- il marketing nelle banche: marketing strategico e operativo (v. assignment #01 e Modulo didattico prof. Guido Bortoluzzi)
- il portafoglio attività e l'analisi strategica: una banca per il territorio (v. assignments #02a e #02b)
- la segmentazione nel mercato dei prodotti bancari (Modulo didattico prof. Guido Bortoluzzi)
- strategie di copertura e posizionamento nel settore bancario, politiche di prodotto, cenni di gestione del brand (v. assignment #03 e Modulo didattico prof.ssa Raffaella Tabacco)

Materiali-Readings

Riferimenti bibliografici del corso

(***) Lettura obbligatoria prima della lezione; (**) Materiale bibliografico della lezione; (*) Letture di supporto e di approfondimento.

Scott W.G., (a cura di), (1995), *Manuale di marketing bancario*, Utet, Torino (capitoli scelti) (**):

VOLUME I	VOLUME II
cap. 15 Le strategie competitive della banca	cap. 32 La comunicazione come fattore strategico
cap. 17 Il processo di formulazione delle strategie di mercato	cap. 37 La definizione dell'identità visiva
cap. 19 Il processo di segmentazione del mercato della banca	cap. 38 La pubblicità bancaria
cap. 20 La segmentazione geo-demografica e comportamentale	cap. 45 La comunicazione sul punto vendita
cap. 21 Natura e contenuto del piano di marketing di filiale	cap. 47 L'analisi dei comportamenti d'acquisto
cap. 24 Il sistema di offerta dei servizi bancari	
cap. 25 La gestione delle relazioni di clientela	
cap. 28 I canali distributivi dei servizi bancari	
cap. 30 La vendita dei servizi bancari	

Grandinetti R. (a cura di) (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma (**capp.: 1-7; 8.5; 9; da leggere i capp.: 10 e 11**) (**).

Molteni L., Troilo G. (a cura di), (2003), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano (capitoli 1 e 2) (*).

Rassegna stampa e materiale a cura del docente (*).

Slide messe a disposizione dal docente (**).

AA.VV. (2008), *Veneto e Friuli Venezia Giulia tra locale e globale. Il ruolo delle BCC nell'economia dell'impresa diffusa che guarda al domani*, Edizioni Fiorini, Verona (capitoli) (*);

Rullani E. (2002), «Il distretto industriale come sistema adattivo complesso», in Quadrio Curzio A. e Fortis M. (a cura di), *Complessità e distretti industriali*, Il Mulino, Bologna, pp. 65-107 (***)

Rullani E. (2004a), «Dai distretti alla distrettualizzazione: le forze che fanno (e disfano) il sistema territoriale», in Bellanca N., Dardi M. e Raffaelli T. (a cura di), *Economia senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini*, Il Mulino, Bologna, pp. 111-169 (***)

Rullani E. (2004b), «Tra finanza e industria: liberare il motore dell'economia della conoscenza», in *Economia e politica industriale*, n. 123, pp. 5-38 (***)

Casi discussi in aula e altri materiali (da "Il Sole 24 Ore"):

Dossier sulle BCC:

- 1) 13 agosto 2006: "Il presidente di Federcasse e Iccrea Holding annuncia le strategie al 2010. «Puntiamo al 10% del mercato»" (***)
- 2) 24 novembre 2006: "Intervista al Presidente di Federcasse, A. Azzi: «Credito coop vuole crescere»" (***)
- 3) 28 maggio 2007: "Pmi & Innovazione. Se le banche sono amiche delle Pmi. Credito cooperativo e Popolari in prima linea nel sostegno all'innovazione" (***)
- 4) 11 giugno 2007: "Marketing. Banche alla conquista dei clienti. Una ricerca di Arthur D. Little valuta il livello dei servizi sul territorio degli istituti di credito" (***)

Dossier sulla crisi finanziaria:

- 5) 21 settembre 2008: "Approfondimenti: I dieci giorni che sconvolsero la finanza" (pp. 15-18) (***)
- 6) 28 settembre 2008: "Approfondimenti: Il crack delle authority americane" (pp. 15-18) (***)
- 7) 5 ottobre 2008: "Approfondimenti: L'intervento pubblico nell'economia" (pp. 15-18) (***)
- 8) 12 ottobre 2008: "Approfondimenti: L'Italia nella tempesta del credito" (pp. 15-18) (***)
- 9) 19 ottobre 2008: "Approfondimenti: Le difficili verità dei conti" (pp. 15-18) (***)
- 10) 1 ottobre 2008: "La crisi del credito" (pp. 1, 2, 3, 10 e 11) (***)
- 11) 2 ottobre 2008: "13° Rapporto della Fondazione Rosselli: analisi del sistema creditizio italiano" (***)
- 12) 06/08/2010: "La nuova era della finanza #01: Una crisi non compresa" (***)
- 13) 08/08/2010: "La nuova era della finanza #02: Dalla finanza al crack delle banche" (***)
- 14) 11/08/2010: "La nuova era della finanza #03: Dal credito alla bufera sui paesi" (***)
- 15) 17/08/2010: "La nuova era della finanza #04: Nuove bolle crescono" (***)
- 16) 20/08/2010: "La nuova era della finanza #05: 2015 Nasce il nuovo mondo" (***)

Caso "CheBanca!" e progetto "Per Fiducia" (materiali video e rassegna stampa) (*)**

Assignments

“Durante le lezioni”: svolgimento degli interventi e metodo didattico. Per quanto il programma venga affrontato attraverso lezioni che possono considerarsi tipicamente “frontali”, con il supporto di slide e altro materiale didattico che vi fornirò, che vi chiederò di recuperare o che proporrete voi, le lezioni giornalieri si caratterizzano solo per l’argomento/tema principale che farà da filo conduttore: le modalità di trattazione possono essere le più disparate a seconda delle esigenze contingenti (ad esempio, seguire un fatto di cronaca, questioni emergenti che meritano approfondimenti, materiale dell’ultima ora, ecc.). Ad ogni modo una lezione standard alterna l’analisi teorica con casi ed esempi più o meno strutturati, senza una distinzione specifica tra esercitazione, discussione e teoria.

Assignment #01: le strategie di marketing tra finanza e industria

Considerate i cinque dossier “Approfondimenti” tratti da Il Sole 24 Ore del 21 e del 28 settembre e del 5, del 12 e del 19 ottobre 2008, nonché gli articoli dall’edizione del 1° e del 2 ottobre 2008. Leggete questo materiale individualmente nei giorni che precedono la **lezione #01** di questa unità didattica. Durante la prima lezione ricostruiremo assieme le vicende della crisi: a tal proposito è essenziale il vostro contributo attraverso la lettura preventiva di questo materiale. In particolare, preparatevi ad avviare la discussione attraverso queste attività: i) in primo luogo fornite la vostra ricostruzione dei fatti, attenendovi quanto meno, a ciò che è esposto in quegli articoli; ii) quindi, preparatevi ad esprimere una vostra opinione rispetto alla questione “Cosa è possibile imparare da questa vicenda?”.

Durante la **lezione #02** vi lascerò del tempo (circa un’ora) per la lettura dell’articolo di Enzo Rullani intitolato “Tra finanza e industria: liberare il motore dell’economia della conoscenza” (nella sezione **Readings** è indicato come Rullani 2004b). Preparatevi dunque a commentare l’articolo e a sostenere il dibattito sul tema in esso proposto utilizzando come materiale principale il resoconto “giornalistico” della recente crisi finanziaria mondiale. La discussione, durante la **lezione #02**, sarà avviata da una breve introduzione (max 15 minuti) che ciascuno di voi fornirà in aula. Una traccia “minima” dei contenuti di tale “introduzione” potrebbe essere collegata alla seguente domanda che può fornirvi un primo supporto, una sorta di traccia: sempre articolando una vostra opinione, “quali collegamenti ci sono tra questa vicenda “globale” (la crisi finanziaria) e il livello “locale” in cui vi troverete, verosimilmente, ad operare nell’ambito di un sistema come quello delle BCC”? Cosa propone il saggio di Enzo Rullani? In ogni caso sentitevi liberi di introdurre il vostro ragionamento come meglio preferite. Si tratta comunque di tematiche generali per attivare la discussione che sarà moderata dal vostro docente.

Assignment #02a: il lato strategico del marketing management

Considerate i seguenti materiali/documenti che vi sono stati forniti:

- gli incontri/testimonianze realizzate durante la prima settimana di Master;
- il piccolo dossier-rassegna stampa con una selezione di alcuni articoli tratti da “Il Sole 24 Ore”:
 - 13 agosto 2006: “Il presidente di Federcasse e Iccrea Holding annuncia le strategie al 2010. «Puntiamo al 10% del mercato»”;
 - 24 novembre 2006: “Intervista al Presidente di Federcasse, A. Azzi: «Credito coop vuole crescere»”;
 - 28 maggio 2007: “Pmi & Innovazione. Se le banche sono amiche delle Pmi. Credito cooperativo e Popolari in prima linea nel sostegno all’innovazione”;
 - 11 giugno 2007: “Marketing. Banche alla conquista dei clienti. Una ricerca di Arthur D. Little valuta il livello dei servizi sul territorio degli istituti di credito”;
- riconsiderate il testo contenuto nella sezione introduttiva di questo *syllabus*;
- inoltre, considerate i seguenti due documenti: i) la *brochure* “La mia banca è differente”; ii) il “Bilancio Sociale e di Missione” del Credito Cooperativo del Friuli Venezia Giulia.

Dopo aver visionato questo materiale, vi chiedo di prepararvi a discutere in aula (singolarmente o in piccoli gruppi di 2/3 persone) i seguenti punti:

- quali sono, secondo voi, **le linee strategiche** (se preferite, "le politiche di sviluppo") a medio termine del sistema delle BCC?
- quali sono **le linee operative** per rendere possibile un tale programma strategico? Ovvero, secondo voi, in quale modo il sistema delle BCC sta rendendo "operative" tali linee strategiche? Proponete degli esempi.
- cosa significa secondo voi che **"identità e cultura"** costituiscono delle sfide primarie?
- che significato attribuite all'espressione **"La mia banca è differente"**?
- e cosa significa secondo voi che le BCC operano come una **"organizzazione a network"**?
Proponete dei casi che secondo voi rendono bene l'idea di cosa significhi operare "attraverso una organizzazione a network", eventualmente proponendo esempi di comportamenti diversi, provenienti dallo stesso settore (altre banche) o da altri settori (organizzazioni industriali o di servizio).

Assignment #02b: "Cosa significa essere una banca del/per il territorio?"

Prima della lezione #03. Vi verranno consegnati degli estratti in formato .pdf delle "retrospective annuali" di UBS Bank: si tratta di una sezione comune di un documento del 2001 e di un estratto specifico di documenti di altri anni (una "storia" inserita nelle retrospective degli anni 2004 e 2005). Inoltre, vi metterò a disposizione due articoli tratti da due pubblicazioni recenti di un noto studioso italiano di distretti industriali e di sviluppo territoriale in una prospettiva manageriale, Enzo Rullani:

- «Il distretto industriale come sistema adattivo complesso», in Quadrio Curzio A. e Fortis M. (a cura di), *Complessità e distretti industriali*, Il Mulino, Bologna, 2002, pp. 65-107;
- «Dai distretti alla distrettualizzazione: le forze che fanno (e disfano) il sistema territoriale», in Bellanca N., Dardi M. e Raffaelli T. (a cura di), *Economia senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini*, Il Mulino, Bologna, 2004, pp. 111-169.

Inoltre visioneremo assieme il video di un intervento pubblico in cui Enzo Rullani introduce e sintetizza i risultati della ricerca intitolata *Veneto e Friuli Venezia Giulia tra locale e globale. Il ruolo delle BCC nell'economia dell'impresa diffusa che guarda al domani*, (AA.VV., Edizioni Fiorini, Verona, 2008).

Durante la lezione #03: discuteremo assieme quanto previsto nell'assignment #02b sul tema: **"Cosa significa essere una banca del/per il territorio?"**. Per aiutarvi/prepararvi potete provare ad analizzare il materiale consegnatovi, ragionando tenendo conto delle seguenti questioni:

- 1) in cosa sono differenti le due campagne "La mia banca è differente" e "You & Us"?
- 2) quali differenze di ordine strategico potreste ipotizzare dall'analisi dei due casi (se ve ne sono)?
Provate a seguire questa idea o linea guida: il raffronto tra una "banca locale che pensa globale" ed una "banca globale che pensa locale".
- 3) in quale modo le due imprese "percepiscono" e "vivono" il concetto di territorio e di legame con il contesto locale?

A seconda di quanto intenso sarà il dibattito sull'assignment precedente, conto di lasciarvi a disposizione una ulteriore ora per "rileggere" i due articoli in aula, se volete attraverso una lettura di gruppo o individuale e per rivedere il vostro intervento; in ogni caso, io sarò a disposizione per chiarirvi eventuali dubbi e perplessità, visto che volutamente non si tratta di una lettura agevole.

Successivamente i vostri interventi verranno discussi assieme: commenteremo assieme la campagna di comunicazione "You & Us", attraverso alcuni video e la versione su stampa della campagna. L'obiettivo è quello di avviare una sorta di confronto tra BCC e UBS.

N.B.: non faremo una analisi della comunicazione BCC e UBS, argomento che tratterete durante il corso in altre unità didattiche: utilizzeremo questo materiale per estrarre dalle campagne istituzionali, dalla comunicazione di gruppo e dai materiali pubblici le linee strategiche, i fondamentali delle strategie

adottate nei due casi ed eventuali informazioni che possono supportare la vostra presentazione. Nella stessa logica, i suggerimenti “teorici” proposti dai due saggi di Enzo Rullani costituiscono solo un ulteriore riferimento per strutturare la vostra discussione.

Assignment #03: brand meaning nel settore bancario

L’attività che vi propongo, in connessione con il modulo didattico di Raffaella Tabacco, si basa su un protocollo e un progetto di ricerca specifici, attualmente *in progress*, collegati a due fenomeni specifici: a) *brand product*; b) *brand a livello corporate*.

I materiali che useremo (ad es.: materiale multimediale, video, fotografie, rassegna stampa) riguardano: gli spot conto “Genius” di Unicredit e di “ZeroTondo” di Intesa San Paolo; gli sport istituzionali di MPS e Mediolanum; il progetto di “Intesa San Paolo” denominato “Per Fiducia”; il caso “CheBanca!”.

Timetable

Calendario lezioni

# Lez.	# ore	Data	Topic della lezione	Riferimenti/Risorse principali
# 01	8 ore	03/11/2010 mattina	Introduzione: Marketing Bancario	Syllabus/Introduzione (***) Rullani 2004b (***) “Approfondimenti” (***): dossier de Il Sole 24 Ore sulla crisi finanziaria
# 02		03/11/2010 pomeriggio	Rapporto tra marketing strategico e marketing operativo	Dossier BCC (***): 13 agosto 2006; 24 novembre 2006; 28 maggio 2007; 11 giugno 2007; Dossier UBS (***) Rullani 2002, 2004a (***)
# 03	4 ore	08/11/2009 mattina	Portafoglio attività e analisi strategica	Scott 1995 (**); Grandinetti 2008 (**); materiale da rassegna stampa (*)
# 04	4 ore	08/11/2009 pomeriggio	Struttura dei bisogni e processo di acquisto del consumatore bancario	Scott 1995 (**); Grandinetti 2008 (**); materiale da rassegna stampa (*)
# 05	8 ore	10/11/2009 mattina e	Segmentazione (aspetti teorici);	Scott 1995 (**);
# 06		pomeriggio	Strategie di copertura e posizionamento; Politiche di prodotto	Grandinetti 2008 (**) materiale da rassegna stampa (*)
# 07	4 ore	06/12/2010 pomeriggio	Brand management e brand meaning	Grandinetti 2008 (**) materiale video e casi studio (*)

IL CORSO SI TERRÀ NELLE AULE PREDISPOSTE PER IL “MASTER”, PRESSO LA SEDE DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA, AL N° 30/A DI VIA TOMADINI, UDINE.

Scadenze

Le presentazioni/discussione relative all’**assignment #01** avranno luogo **durante la lezione #01 del 3 novembre (pomeriggio)**. Volutamente non vi lascio né molto tempo né alcun suggerimento in termini di “forma”: siete liberi di “strutturare” la vostra discussione come meglio credete purché tocchiate gli aspetti di “contenuto” che vi ho indicato. Non voglio porvi eccessive limitazioni dal punto di vista della durata, ma credo siano sufficienti 5-10 minuti per sostenere la vostra posizione di partenza. Il dibattito e l’attività di analisi prevista nella lezione prenderà spunto da queste vostre riflessioni iniziali.

Ognuno (o ogni gruppo di 2/3 persone al massimo) è tenuto a partecipare alla discussione. Seguirà un dibattito “moderato” dal vostro docente.

Con riferimento all'**assignment #02a**, la discussione sui temi indicati servirà da collante tra l'assignment precedente e quello successivo, e sarà oggetto di approfondimento nella prima parte della **lezione #03**.

Per l'**assignment #2b**, vorrei invece qualcosa di più strutturato e la discussione sarà successiva rispetto alle vostre presentazioni. Vorrei che preparaste un intervento di **max 10 minuti** (lavorando in **gruppi di max 3 persone**). Dovrete cercare di argomentare sul tema proposto tenendo conto del materiale a vostra disposizione e assumendo il punto di vista di una BCC.

Massima "libertà d'espressione" per quanto concerne la forma dell'intervento: in fase di discussione/presentazione in aula, potrete organizzarvi come meglio credete, aggiungere tutto il materiale che riterrete utile per rendere efficace la vostra riflessione, utilizzare presentazioni in PowerPoint, schede, tabelle e grafici in Excel, e/o figure e immagini preferibilmente in formato .jpeg o .pdf; file audio/video in formato QuickTime - .mov, .mp3, .m4v, ecc. -). L'intervento, della durata di max 10 minuti, avrà luogo nella seconda parte della **lezione # 03**.

Modalità di valutazione

La valutazione finale del livello di preparazione raggiunto avviene con modalità differenti. La parte principale della valutazione avverrà tramite un esame scritto, ipoteticamente della durata di circa un'ora, composto da una parte generale (domande chiuse e definizioni) e da due/tre domande aperte in cui vi verrà chiesto di argomentare e approfondire tematiche di ordine teorico e/o operativo.

Per quanto riguarda **questa specifica unità didattica**, per l'esito finale terrò conto, in proporzione, delle valutazioni conseguite nel test finale e negli *assignments* #01 e #02 realizzati durante il corso (per la restante parte), da realizzare secondo le scadenze previste dal calendario. In particolare, per le parti di lavoro che prevedono una discussione in aula il principio generale è che **verrà valutata la partecipazione dell'intero gruppo di studenti che compongono l'aula**. A tal proposito, non sono ammesse deroghe al principio generale secondo cui ciascun partecipante alle lezioni, al di là dell'effettivo contributo fornito alla discussione, riceve il medesimo voto attribuito all'intera aula.

**GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE CHE DIMOSTRETE
E... BUON LAVORO!**