



CUSTOMER EXPERIENCE: IL MARKETING ENTRA IN BANCA¹

SIMONA D'AMICO*

A partire dalla consapevolezza che la banca, in quanto impresa, per sopravvivere nel lungo periodo deve avere la capacità di mantenere e sviluppare le relazioni con la clientela, i principali Gruppi bancari hanno intrapreso politiche di rafforzamento del marchio, incrementando in maniera rilevante i livelli di brand awareness, tradizionalmente bassi rispetto ad altri settori. Si è passati, così, dall'approccio transazionale, orientato al prodotto, a quello relazionale, o di mercato, in cui il cliente è posto al centro delle scelte strategiche e commerciali dell'impresa.

Per lungo tempo l'impresa bancaria, forte della convinzione che fossero sufficienti le competenze tecnico-specialistiche per il suo efficace funzionamento, è stata poco attenta ad ascoltare il mercato e a comprenderne i bisogni, attribuendo alla funzione marketing un ruolo assolutamente secondario rispetto agli altri strumenti manageriali.

Oggi, però, il settore bancario opera in un ambiente la cui complessità è determinata dai seguenti principali fattori di fondo:

1 Articolo tratto da D'Amico S., "BNP PARIBAS. Millennial Mon Amour", Caso della 29^a Edizione Premio Società Italiana Marketing per l'Università.

* Università di Roma LUMSA - s.damico5@lumsa.it



- la maggiore informazione, che caratterizza i consumatori e che li ha resi anche più esigenti rispetto al passato. A fronte di mercati ormai globali, oggi si assiste ad una aumentata mobilità della domanda, per effetto di comportamenti opportunistici dei clienti che tendono all'“infedeltà di marca”. Sempre più spesso, l'intesse del cliente è circoscritto ai soli presunti vantaggi attesi, terminati i quali sarà pronto a cercare un nuovo offerente;
- la recente crisi finanziaria, che ha minato la reputazione del sistema bancario internazionale in senso lato e ha posto in luce l'importanza del tema relazionale in materia finanziaria;
- l'affermazione economica e sociale della generazione dei “Millennials”, uomini e donne (11 milioni in Italia), nati tra gli anni '80 e il 2000 che si caratterizzano per essere globali, tecnologicamente evoluti, informati e con un buon potere d'acquisto.

Di qui la necessità di costruire il vantaggio competitivo su qualità fiduciarie, espresse attraverso il brand, che favoriscano non solo la customer attraction, ma anche la customer retention.

A partire dalla consapevolezza che la sopravvivenza nel lungo periodo dipende dalla capacità di mantenere e sviluppare le relazioni con la clientela, i principali Gruppi bancari hanno intrapreso politiche di rafforzamento del marchio, incrementando in maniera rilevante i livelli di brand awareness, tradizionalmente bassi rispetto ad altri settori.

L'attuale tendenza delle banche italiane a ricorrere a politiche di investimento sul brand è riconducibile anche allo sviluppo delle banche 100% digitali (ne sono un esempio: CheBanca!; Hello bank!; Widiba), che si caratterizzano per la mancanza di sportelli e utilizzano, come esclusivi strumenti di contatto con la clientela, i canali Internet e il telefono, e mettono in atto politiche di marketing “aggressive”, basate sulla creazione di brand forti e su importanti investimenti pubblicitari.



Nel tempo, infatti, il sistema distributivo bancario ha conosciuto radicali cambiamenti originati dal venire meno di quelli che, a lungo, erano stati i suoi capisaldi (fig. 1).

| | DA | A |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------------------|
| Filiali | Statiche e austere | Senza barriere fisiche e psicologiche |
| Approccio al cliente | Formale | Informale |
| Target group | Trasversale | Segmentato |
| Servizio | Assistito | Self-service, assistito |
| Riconoscibilità | Bassa | Alta, alla stregua del brand |

Fonte: Bertolini A., Le banche innovano con nuovi modelli retail, Mark-up, novembre 2011

Per raggiungere la clientela non è più necessaria la prossimità fisica

La logica della prossimità fisica aveva portato alla crescita esponenziale del numero di filiali presenti sul territorio, come leva per raggiungere obiettivi di raccolta e di impiego e per la diffusione della conoscenza del marchio. Al fine di conseguire significativi risparmi in termini di costo, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie, oggi nasce l'esigenza di riorganizzare le strutture distributive puntando su un minor numero di sportelli "a operatività completa", caratterizzati cioè da elevata gamma e livelli di servizio, posizionati in luoghi strategici e più trafficati e con orari di apertura estesi².

² KPMG, Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi, 2013



La filiale diventa uno strumento di engagement

I cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e lo sviluppo della tecnologia portano a ripensare la filiale, trasformandola in uno strumento di customer engagement, in molti casi attrezzato con spazi per eventi, incontri, e attività di carattere culturale.

La filiale, in pratica, si avvicina all'idea di concept store allontanandosi sempre più dalla banca classica per rafforzare la centralità del cliente, grazie anche a un layout nuovo, caratterizzato da spazi aperti senza ostacoli, né psicologici né fisici.

Nel nuovo modello di filiale vengono introdotti strumenti tecnologici (telepresenza, monitor interattivi) per offrire alla clientela servizi informativi, contenendo i costi operativi grazie alla riorganizzazione della rete commerciale e la ridefinizione dei ruoli dei modelli di funzionamento.

Nasce il negozio finanziario

Al fine di soddisfare quanto più possibile le esigenze della clientela, che chiede maggiore disponibilità, flessibilità e un'offerta sempre più ampia di prodotti e servizi, anche non finanziari, il sistema distributivo bancario si è evoluto fino alla nascita del negozio finanziario: si tratta di un nuovo modello di punto vendita che non sostituisce la filiale tradizionale ma la affianca.

Il negozio finanziario è una postazione fuori dalla filiale e altamente digitalizzata, che consente al cliente l'accesso ai prodotti bancari e assicura un'assistenza da remoto, anche per aprire un conto corrente in piena autonomia.



Questi nuovi format distributivi, che solitamente si caratterizzano per l'innovatività degli ambienti, sono pensati per coniugare i servizi online e automatici con l'assistenza di personale specializzato disponibile nel negozio.

Il negozio finanziario mira a rispondere meglio alle esigenze della clientela attraverso:

- orari estesi e apertura anche di sabato;
- operatività di cassa 24 ore su 24 grazie a tecnologie avanzate che garantiscono l'automazione delle principali operazioni tramite aree self service evolute e user friendly;
- ampliamento delle attività di consulenza;
- integrazione tra servizi bancari e servizi extrafinanziari.

Lo sviluppo della tecnologia, come strumento volto a veicolare i servizi bancari, ha inciso sulla relazione banca-cliente sensibilmente e in una doppia direzione:

- l'autonomia dei clienti, capaci di usare la tecnologia a proprio vantaggio nella gestione dei canali di contatto con la banca e nell'approccio ai servizi bancari;
- la spersonalizzazione della relazione dovuta ad una maggiore distanza tra filiale e utente.

Oggi i clienti hanno la capacità di svolgere in modalità self service numerose operazioni che in passato richiedevano l'interazione con il personale dell'istituto di credito. Pensiamo al mobile banking che ha rivoluzionato il modo di vivere la banca, assicurando al cliente la possibilità di:

- avere accesso al proprio conto senza limiti spazio-temporali;
- operare in autonomia senza recarsi allo sportello in filiale;
- eseguire più velocemente le operazioni bancarie.



Grazie alla tecnologia, la relazione banca-cliente è andata caratterizzandosi per fattori quali la velocità, la tempestività, l'efficienza dei processi, la semplificazione delle procedure, il risparmio economico e la maggiore privacy.

Il cliente bancario oggi chiede l'ibridazione, ossia la commistione tra l'operatività self service e quella assistita dal personale della banca. Il fattore umano è considerato insostituibile nella customer experience ed incide sensibilmente sulla customer satisfaction.

In questo contesto, le banche hanno manifestato l'esigenza di investire sulla relazione con il cliente adottando nuove modalità di conversazione e l'approccio digitale sta di gran lunga superando quello tradizionale per efficacia e diffusione.

Le banche coinvolgono i propri clienti attraverso social network, app mobile, forum e community utilizzando:

- gaming ed eventi ludici come chiave di dialogo, sia con le nuove generazioni, sia con il target meno competente del settore a cui occorre veicolare in modo semplice e immediato informazioni e procedure complesse;
- content marketing ossia la creazione e condivisione di contenuti rilevanti e di qualità al fine di generare attenzione, intercettare il traffico online e costruire intorno al brand una community caratterizzata da interessi e passioni comuni.

Alle strategie di engagement, si stanno affiancando anche una serie di strumenti di loyalty volti ad accrescere la soddisfazione e rafforzare la fedeltà del cliente in maniera molto simile a quanto accade da anni nella GDO. Numerosi sono gli esempi in questa direzione: BNL offre un buono regalo Amazon dell'importo di 150 euro per chi apre un conto corrente online, in agenzia o con un consulente; Hello Bank! regala subito un Samsung Gear S2 a chiunque apra un conto corrente; in Conto Corrente Aran-



cio il cliente potrà ricevere 50 euro per ogni amico che aprirà e attiverà Conto Corrente Arancio rispettando le condizioni indicate nel regolamento, fino ad un massimo di 500 euro.

È possibile allora asserire con ragionevole certezza che, nell'attuale contesto di mercato, caratterizzato dalla mobilità della domanda e dall'ingresso di nuovi operatori su segmenti specifici, come i sistemi di pagamento e l'advisory finanziaria, per far proprio l'approccio customer centric, le banche dovranno dotarsi di strumenti di marketing intelligence per comprendere meglio le caratteristiche e i comportamenti dei propri clienti, anticipandone le esigenze per assicurarne la fidelizzazione.

Da quanto sopra emerge che occorre investire in sistemi di Customer Relationship Management e dotarsi di metodologie, strumenti e tecniche, che consentano di ottenere dai dati raccolti le informazioni e di valorizzare le stesse trasformandole in conoscenza condivisa da porre alla base di ogni decisione di marketing.