HOEPLI

IL MARKETING BANCARIO

La banca offline e online al servizio delle famiglie, delle imprese, del paese

Antonio Foglio

antoniofoglio@hotmail.it

11. Il management del marketing bancario

Indice

11.1 Gli obiettivi e le funzioni del marketing management bancario
11.2 Le caratteristiche di un valido marketing management bancario
11.3 Processo di marketing management bancario

Il management del marketing bancario deve prendere atto dei cambiamenti che si rendono necessari al settore bancario, quindi allo stesso processo di marketing che lo supporta; la presa d'atto è irrinunciabile se non si vuole restare esclusi dalla sfida che anche il marketing bancario deve sostenere e vincere.
Spetterà al marketing management gestire con attualità e professionalità tutto il contesto di marketing che caratterizza il gruppo bancario, la singola banca, filiali e sportelli compresi; ci riferiamo a tutto il processo di marketing bancario, alle tecniche, alle politiche e alle strategie di marketing, alla pianificazione, al controllo di marketing.
Tutto quello che abbiamo scritto in queste pagine risulterebbe vanificato se non dovesse basarsi su un marketing management in grado di recepirlo ed attuarlo; questo compito è demandato ad un "marketing manager" che ha tutti i requisiti per svolgere al meglio questa missione.

11.1 Gli obiettivi e le funzioni del marketing management bancario

Il marketing management diventa un elemento strategico nell'approccio della banca al mercato; spetta infatti al marketing management bancario:

- ⇨ definire gli obiettivi a breve, medio, lungo termine e gli orientamenti strategici di marketing bancario;
- ⇨ studiare, analizzare, identificare e conoscere il mercato bancario e le sue componenti;
- ⇨ formulare l'offerta più adeguata per riscontrare il segmento target di clientela a cui indirizzarsi;
- ⇨ apportare soluzioni concrete ai tanti problemi posti dalla complessità e dallo sviluppo delle politiche di marketing (multiprodotto, prezzo, distribuzione, vendita, comunicazione, promozione, webmarketing), nonché delle strategie;
- ⇨ elaborare il piano di marketing della banca;
- ⇨ coinvolgere e far partecipare intelligentemente le varie professionalità al raggiungimento degli obiettivi;
- ⇨ pilotare l'offerta bancaria nella giusta direzione dotandola di tutti i supporti per riscontrare in maniera ottimale la domanda;
- ⇨ monitorare il mercato bancario e l'attività di marketing che viene svolta;
- ⇨ intervenire in caso di scostamenti dagli obiettivi con azioni correttive.

È difficile concentrare in brevi righe quelle che sono le funzioni di un valido marketing manager proprio perché il marketing bancario e gli interventi connessi sono tali e tanti e con molteplici riflessi che anche il più attento esame lascerebbe senz'altro qualche vuoto. D'altronde la vastità dell'argomento trattato nelle pagine di questo libro sono la prova più esplicita; non esiste una sola riga di quanto scritto che non sia attribuibile tra le competenze del marketing manager.
Consci della molteplicità delle finalità a cui il marketing management bancario viene preposto, della vastità, complessità e dinamicità degli interventi cui viene delegato, della mutevolezza degli scenari, del mercato bancario e dei segmenti di clientela bancaria che lo rappresentano, riteniamo che tutta l'azione di marketing management bancario può essere fondamentalmente riconducibile a funzioni specifiche (fig. 11.1).

- ➢ ***Analisi**:* studio e conoscenza del mercato bancario in tutti i suoi ambiti (fattori di mercato, offerta concorrenziale, sistema bancario, clienti destinatari, mezzi comunicazionali e promozionali ideali, azione di web-

marketing, ecc.); impostazione della metodologia di ricerca; approccio conoscitivo; ricerca di mercato; individuazione dei vantaggi competitivi; segmentazione del mercato bancario; valutazione qualitativa e quantitativa del rapporto prodotti/servizi bancari-mercato bancario, prodotti/servizi bancari-prezzo, prodotti/servizi bancari-comunicazione, prodotti/servizi bancari-promozione, prodotti/servizi bancari-webmarketing; individuazione e collegamento con banche dati e con fornitori d'informazioni; rilevazione sistematica ed analisi dei fattori demografici, geografici, politico-socio-economici, psicologici, comportamentali, legislativi che condizionano il mercato bancario; individuazione e valutazione qualitativa e quantitativa dell'offerta concorrenziale; archiviazione del materiale oggetto d'analisi e ricerca.

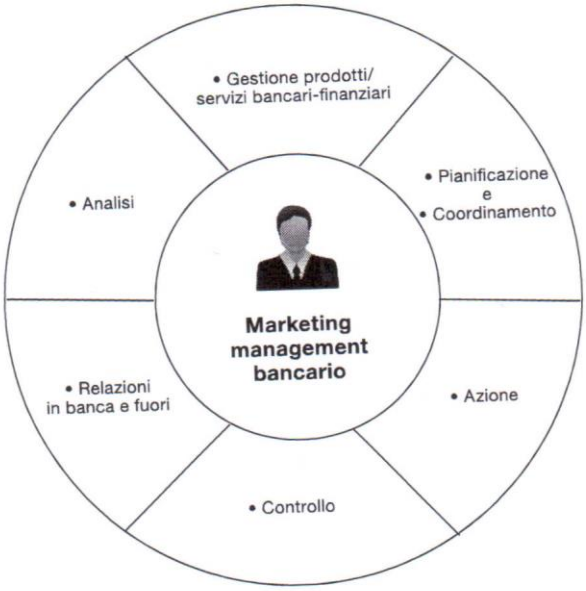

Figura 11.1 – Funzioni di marketing management bancario.

- ***Gestione prodotti/servizi bancari**:* studio prodotti/servizi bancari; lancio nuovo prodotto/servizio bancario; programma di ricerca di nuovi prodotti/servizi bancari; proposte di rilancio e d'eliminazione di prodotti/servizi bancari in declino; politica di prodotto e di prezzo; posizionamento del o dei prodotti/servizi nel mercato bancario; gestione del ciclo di vita del prodotto/servizio bancario.

- ***Pianificazione e coordinamento**:* piano di marketing bancario; contributo alla pianificazione globale della banca; coordinamento di tutta l'azione di marketing bancario; coordinamento di tutte le professionalità in esso impegnate.
- ***Azione**:* segmentazione del mercato bancario; posizionamento del prodotto/servizio bancario; approccio di marketing bancario; combinazione di marketing mix bancario; gestione strategica dei vantaggi competitivi; politiche di marketing bancario (multiprodotto, prezzo, distribuzione, vendita, comunicazione e promozione con scelta dei mezzi relativi, webmarketing); strategie di marketing bancario (mirate al mercato bancario, al prodotto/servizio bancario, alla concorrenza, alla clientela, alle alleanze); lancio o rilancio di prodotti/servizi bancari; formazione del personale; attivazione di correttivi o di politiche/strategie alternative in caso di scostamento dagli obiettivi pianificati.
- ***Controllo**:* controllo del piano di marketing bancario; controllo degli obiettivi previsti dalla pianificazione aziendale e dal piano di marketing; rilevazione degli scostamenti per proporre contromisure; verifica del budget nella sua applicazione agli interventi di marketing; controllo economico-finanziario relativo agli interventi di marketing; marketing audit (controllo efficienza di marketing, controllo missione e obiettivi da conseguire, controllo e valutazione prodotti/servizi bancari, controllo efficacia comunicazionale, controllo concorrenza, controllo rischi, controllo della domanda); controllo stato avanzamento studio, fattibilità, lancio di nuovi prodotti/servizi bancari-finanziari; controllo risorse utilizzate nell'azione di marketing bancario; controllo personale dipendente.
- ***Relazioni in banca e fuori**:* collaborazione alla stesura della pianificazione globale della banca; coordinamento collaboratori ed uffici interessati al piano di marketing; verifica stato avanzamento studio, fattibilità di nuovi prodotti/servizi bancari; verifica standard qualitativi dei prodotti/servizi bancari offerti; preparazione e lancio campagne comunicazionali, promozionali, di vendita.

11.2 Le caratteristiche di un valido marketing management bancario

Anzitutto un buon marketing manager deve essere un buon conoscitore del marketing; avendo poi un personale alle sue dipendenze, deve riuscire a farlo collaborare nel modo più professionale, più partecipativo, più proficuo; deve conoscere i prodotti/servizi bancari offerti in maniera perfetta;

deve essere in grado di creare, applicare, animare, gestire, coordinare tutte le politiche e le strategie di marketing bancario; deve disporre di un cervello analitico che gli permetta di memorizzare i cento problemi inerenti il suo specifico lavoro e quello dei suoi collaboratori; deve essere un pragmatico visto che tutta l'azione di marketing bancario porta a risolvere problemi solamente pratici ed operativi; deve essere un entusiasta della sua professione; deve disporre di un bagaglio professionale non comune e deve contare su un'esperimentata competenza aziendale interdisciplinare; un'intuizione psicologica accompagnata da una schietta lealtà gli permetterà di guidare in maniera egregia il personale dipendente e quindi ottenere la massima collaborazione dai suoi colleghi impegnati su altri fronti.
I punti qualificanti che caratterizzano un valido marketing manager bancario si ricollegano per forza di cose a tutto il discorso di marketing bancario fin qui fatto; infatti spetta a lui in prima persona portare avanti questo discorso, quindi non può che esserne l'interprete ufficiale.

- ***Preparazione.*** È assolutamente necessaria una formazione multidisciplinare perché solo suo tramite è possibile soddisfare nella maniera più concreta quell'esigenza d'intercambiabilità nelle diverse funzioni che caratterizzano il marketing bancario. Ciò non vuol significare che un marketing manager debba essere un superdotato, ma è certo che dovrà essere in grado di comprendere e di gestire tutta la dinamica di marketing bancario sia operativo che strategico visto che ne dovrà essere il gestore in assoluto.
- ***Conoscenza della banca, dei prodotti/servizi bancari offerti, del settore bancario.*** Un buon marketing manager deve conoscere perfettamente la sua banca, quindi i prodotti/servizi bancari offerti, nonché il settore di riferimento; la conoscenza di un prodotto/servizio bancario, delle sue caratteristiche, delle sue potenzialità, degli utilizzi relativi, dello stato del ciclo di vita, ecc., non saranno mai sufficienti per soddisfare in maniera puntuale le richieste della domanda bancaria; in questa conoscenza si deve anche comprendere la situazione aggiornata dell'offerta bancaria concorrenziale con punti forti e deboli così da disporre di elementi conoscitivi di grande importanza per sostenere la sua azione di marketing bancario.
- ***Coerenza.*** Il marketing manager non deve lasciarsi tentare dal prendere a prestito modelli teorici o esperienze altrui non calibrate alla realtà della sua banca e dei suoi prodotti/servizi bancari, ma al contrario deve sviluppare un'azione coerente e rispondente al mercato bancario di riferimento, ai relativi segmenti target di clientela, alla sua banca.

- ***Creatività.*** In questo contesto possiamo dire che per essere l'autentico interprete del marketing di una banca, il marketing manager deve essere dotato di uno spirito di creatività che è un po' l'anima di tutto l'intervento di marketing bancario. Senza questa creatività il marketing bancario e il suo manager diventano qualche cosa di schematico, freddo, statico, asettico, senza grinta, senza entusiasmo, senza fantasia; mentre al contrario il vero marketing bancario, quello che deve efficacemente e vivacemente riscontrare il mercato bancario, l'opinione pubblica, i clienti destinatari dell'offerta, la concorrenza, è soprattutto intuizione, differenziazione, personalizzazione, originalità. La creatività del marketing manager diventa l'elemento conduttore dell'attività di marketing bancario, poiché con la capacità che ha di produrre idee, è in grado di capire e rispondere con fantasia, ma anche con concretezza al mercato bancario. È proprio in questa creatività che si rivela l'abilità del marketing manager, ma anche la differenziazione di tutta l'azione di marketing bancario che è capace di generare.
- ***Collaborazionismo.*** Il marketing manager nella banca non può e non deve essere "un'isola"; ciò precluderebbe il successo della banca e della stessa azione di marketing che il marketing manager deve attivare. È assolutamente necessario che il marketing manager si senta parte della "squadra" e voglia fare "lavoro di squadra" collaborando di comune accordo con il personale, dando il suo contributo perché la squadra funzioni così che tutti insieme possano contribuire a raggiungere i comuni obiettivi.
- ***Comunicativa.*** Nei contatti con collaboratori, dipendenti, clienti, media il marketing manager deve dedicare tempo ed impegno così da instaurare un proficuo rapporto comunicativo e consolidare quel cordone di congiunzione tanto importane per il raggiungimento di quegli obiettivi che il marketing bancario si propone. Diventa per questo quanto mai importante che il marketing manager sappia dare vita ad una costante e puntuale azione d'informazione nei riguardi delle altre professionalità aziendali, dei dipendenti, dei clienti, dell'opinione pubblica, dei media.
- ***Capacità ad analizzare l'ambiente esterno.*** Mercato bancario, clientela, offerte concorrenziali, condizionamenti politico-socio-economici, tecnologici, legislativi, ecc., devono essere attentamente studiati al fine di capire realmente l'ambiente esterno con il quale la banca deve confrontarsi e al quale deve dare risposte strategiche. L'attività di ricerca di mercato sarà di grande aiuto dal momento che, se ben fatta, può fornire tutti gli elementi conoscitivi necessari su cui basare il processo di marketing bancario.

- ***Capacità a capire il cambiamento.*** La dinamicità della società, del mercato bancario, dei clienti destinatari dell'offerta bancaria, della tecnologia obbligano il marketing management ad una continua attenzione ai non pochi cambiamenti che si verificano e che riguardano direttamente ed indirettamente l'offerta bancaria in genere, gli specifici prodotti/servizi bancari offerti, i relativi processi produttivi, di vendita che ne sono alla base, ecc. Un marketing management statico e conservatore vorrebbe significare rinunciare a vivere la vita dell'attualità; sarebbe invece quanto mai auspicabile che il marketing management riuscisse ad intuire l'evoluzione, per agire strategicamente d'anticipo rispetto al cambiamento che si prospetta.
- ***Intuizione e visione strategica.*** Senza un'intuizione ed una vera e propria visione strategica, diventa difficile attivare la pianificazione e gestire efficacemente le politiche e le strategie di marketing bancario; anzi bisogna dire che senza una visione strategica la più completa e realistica possibile, diventa improponibile e impraticabile il percorso strategico per l'offerta bancaria; questa visione non deve essere un semplice desiderio o una vaga espressione di buone intenzioni, ma una vera progettualità capace di confrontarsi con il futuro.
- ***Azione costante di controllo.*** L'occhio vigile del marketing management deve assicurare in qualsiasi momento il riscontro degli scostamenti che si possono registrare rispetto a quanto pianificato. Il controllo, se puntualmente ed efficacemente fatto, garantisce un sicuro successo e al tempo stesso è in grado di prevenire possibili insuccessi.
- ***Capacità ad intervenire con correttivi, politiche e strategie alternative.*** Un buon controllo deve essere supportato da una capacità rapida ed effettiva nel saper portare giusti ed altrettanto strategici correttivi a quanto si è messo erroneamente o insufficientemente in atto; sono l'analisi ed il successivo controllo ad aiutare il marketing management ad individuare azioni correttive, politiche e strategie alternative nel caso dovessero essere necessarie.

Il marketing manager riuscirà a gestire in maniera ottimale il processo di marketing bancario nella misura in cui più che "saper fare il marketing manager", sa invece "essere marketing manager"; sapendo fare il manager si riesce a raggiungere il mercato bancario, ma non basta per rimanerci con successo; essere manager, invece, esige saper gestire e governare nel tempo tutte quelle azioni di marketing bancario che ne permettono il consolidamento e l'espansione.

11.4 Processo di marketing management bancario

Un valido intervento di marketing management deve basarsi su passaggi che ne assicurino un coerente processo di sviluppo (fig. 11.2).

- ⇨ **Conoscenza della reale situazione di partenza e degli obiettivi da raggiungere.** Si devono realisticamente conoscere i punti di partenza e d'arrivo, i limiti connessi così da confrontare opportunità, rischi, vantaggi e debolezze dell'effettiva capacità della banca.
- ⇨ **Formulazione degli interventi strategici globali.** Sulla base degli obiettivi che s'intendono conseguire bisogna individuare e definire l'approccio di marketing bancario strategico globale.

Figura 11.2 –Processo di marketing management bancario.

- ⇨ **Elaborazione delle specifiche politiche e strategie di marketing bancario.** Le politiche e le strategie di marketing bancario vanno singolarmente definite ed elaborate, quindi implementate e tra loro integrate, ricorrendo a tutti quegli interventi che le caratterizzano.
- ⇨ **Impostazione del processo organizzativo.** Senza un completo supporto organizzativo su cui efficacemente basare le politiche e le strategie selezionate, c'è il serio pericolo d'avere interventi discontinui e non coordinati.

- ⇨ **Realizzazione degli obiettivi.** Gli obiettivi devono essere raggiunti con interventi operativi pianificati e coerenti ai mezzi disponibili.
- ⇨ **Controllo dei risultati raggiunti.** Al raggiungimento dei risultati ottenuti deve essere messa in atto un'azione di controllo che possa spaziare su tutto il processo alla ricerca di cause e concause che non permettono il conseguimento degli obiettivi pianificati, quindi dei fattori che invece ne hanno determinato il successo; è ovvio che in caso di scostamenti questa verifica diventa indispensabile per riattivare il processo con correzioni, con politiche alternative.
- ⇨ **Correzioni e nuovi orientamenti.** Le politiche e le strategie di marketing bancario possono essere state mal applicate o anche erroneamente selezionate; il mancato raggiungimento dei risultati ne è la prova concreta; da qui la necessità di portare dei correttivi o magari anche di cambiarle completamente.

Con la messa in atto di questo processo di marketing management bancario l'offerta trova il giusto percorso per raggiungere il mercato bancario, il segmento target di clientela interessata, per rendere il marketing bancario una favolosa opportunità per vincere la battaglia competitiva.