

1. Il welcome banking: un laboratorio permanente

Alla fine del 2002 pubblicavamo il volume *Il Marketing Interculturale - le identità diventano valore*² in cui abbiamo incrociato le pulsioni interculturali con le esigenze di mercato, inventando di sana pianta alcuni neologismi, tra cui *welcome marketing*, ora diventati di uso corrente³.

In questo libro proponevamo di passare dal marketing monoculturale, strumento dell'economia monoculturale tuttora dominante, al marketing interculturale, premessa e strumento dell'economia interculturale.

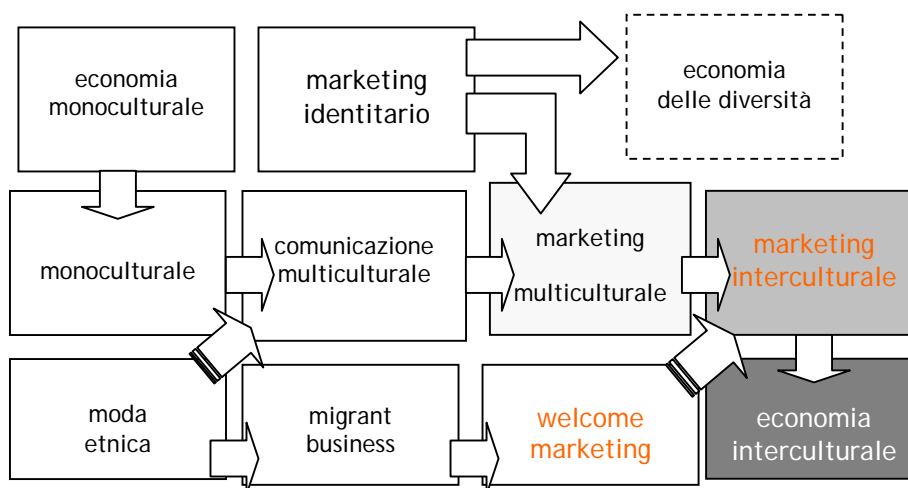


Figura 1. Dal marketing monoculturale all'economia interculturale (adattata e aggiornata)

¹ Molti degli argomenti svolti in questo libro sono stati sviluppati in articoli e interviste apparsi su www.etnica.biz, www.ferpi.it, www.stranieriinitalia.it (rubrica "welcome marketing"), www.equonomia.it, *Il Sole 24 Ore*, *Vita*, ecc.

² Enzo Mario Napolitano, *Il Marketing Interculturale - le identità diventano valore*, Franco Angeli, Milano, 2002.

³ "Welcome marketing" è un marchio regolarmente depositato.

Il welcome marketing (marketing dell'accoglienza e, al contempo, marketing accogliente) era stato immaginato come momento di transizione verso un modello di business in grado di valorizzare tutte le identità e non solo quelle migranti: il marketing interculturale⁴. Nel libro svolgevamo una prima analisi delle iniziative rivolte a clienti individuati sulla base dello status giuridico di extracomunitari, principalmente attivate dalla pubblica amministrazione, per entrare in contatto con le problematiche della diversità, sensibilizzare la struttura organizzativa e sviluppare azioni di marketing multiculturale o interculturale, in grado di diventare luogo di incontro e dialogo.

A tale approccio - squisitamente politico - si contrapponeva già allora il disinteresse del mondo bancario che spesso deviava nel *de-marketing* attuato da soggetti economici che, pur operando nella piena legalità, penalizzavano il migrante nei prezzi e negli standard qualitativi, così come dimostrato dalla ricerca "*Migranti e Banche - in Italia e in Europa*"⁵, da cui era risultato come i prodotti/servizi welcome erano pochissimi (essenzialmente *Extra* della Banca Popolare di Milano e *People* del Banco Ambrosiano Veneto), mentre si registravano diffusi casi di discriminazione sia in termini di condizioni applicate che di garanzie richieste⁶.

Una situazione confermata successivamente dalla ricerca promossa dalla Fondazione Giordano dell'Amore⁷, da cui emergeva come ben due terzi degli immigrati erano *unbanked*.

Nel libro *il Marketing Interculturale* veniva, inoltre, sottolineata e censurata la prudenza - miopia, paura del diverso ... razzismo? - del sistema bancario italiano che trascurava un mercato di circa 600.000 clienti, oltre ad auspicare l'evoluzione di tale settore dalla monocultura all'interculturale: *dalla Normal Bank alla Equality Bank, passando per la Welcome Bank*.

⁴ Enzo Mario Napolitano, *Il marketing interculturale*, in Silvia Luraghi e Paola Stringa (a cura di), *Marketing Culturale*, Franco Angeli, Milano, 2006.

⁵ Martino Mazzonis e Grazia Naletto, Lunaria, Roma, 2000, www.lunaria.org

⁶ Il Sole 24 Ore del 4 marzo 2002 titolava in prima pagina "*I trasferimenti valutarî sono cari - Gli immigrati hanno un tesoro. C'è chi lo sfrutta*".

⁷ Renato Libanora, Fondazione Giordano dell'Amore, Milano, 2002, www.fgda.org, poi pubblicato in Luisa Anderloni (a cura di), *Il Social Banking in Italia*, Giuffrè Editore, Milano, 2003.

Nell'ottobre 2003, organizzavamo a Biella la prima edizione del convegno nazionale "Welcomebank - idee, progetti e prodotti per l'integrazione bancaria dei migranti" come momento annuale di riflessione sulla relazione tra le banche e i migranti.

Era la prima volta che in Italia ricercatori, dirigenti bancari, mediatori culturali e comunicatori discutevano sul tema⁸.

Tra di loro Giulio Zanaboni, dirigente della Banca Popolare di Milano, che possiamo considerare il primo operatore del welcome banking in quanto ideatore e promotore di Extrà.

Il lancio di Extrà il nostro conto per stranieri risale al 1998 - La decisione è stata presa in seguito a una sollecitazione "etica" da parte della Fondazione San Carlo di Milano e una di mercato: gli imprenditori delle province di Padova e Treviso incontravano grosse difficoltà ad accreditare gli stipendi di un numero crescente di dipendenti. Oggi i clienti Extrà della Bpm sono oltre 10mila.⁹

⁸ Tealdo Tealdi, *Sportelli senza frontiere per gli extracomunitari*, "BancaFinanza", maggio 2006.

⁹ Dichiarazioni di Giulio Zanaboni intervistato da Marco Masciaga, "Il Sole 24 Ore", 12 maggio 2004.

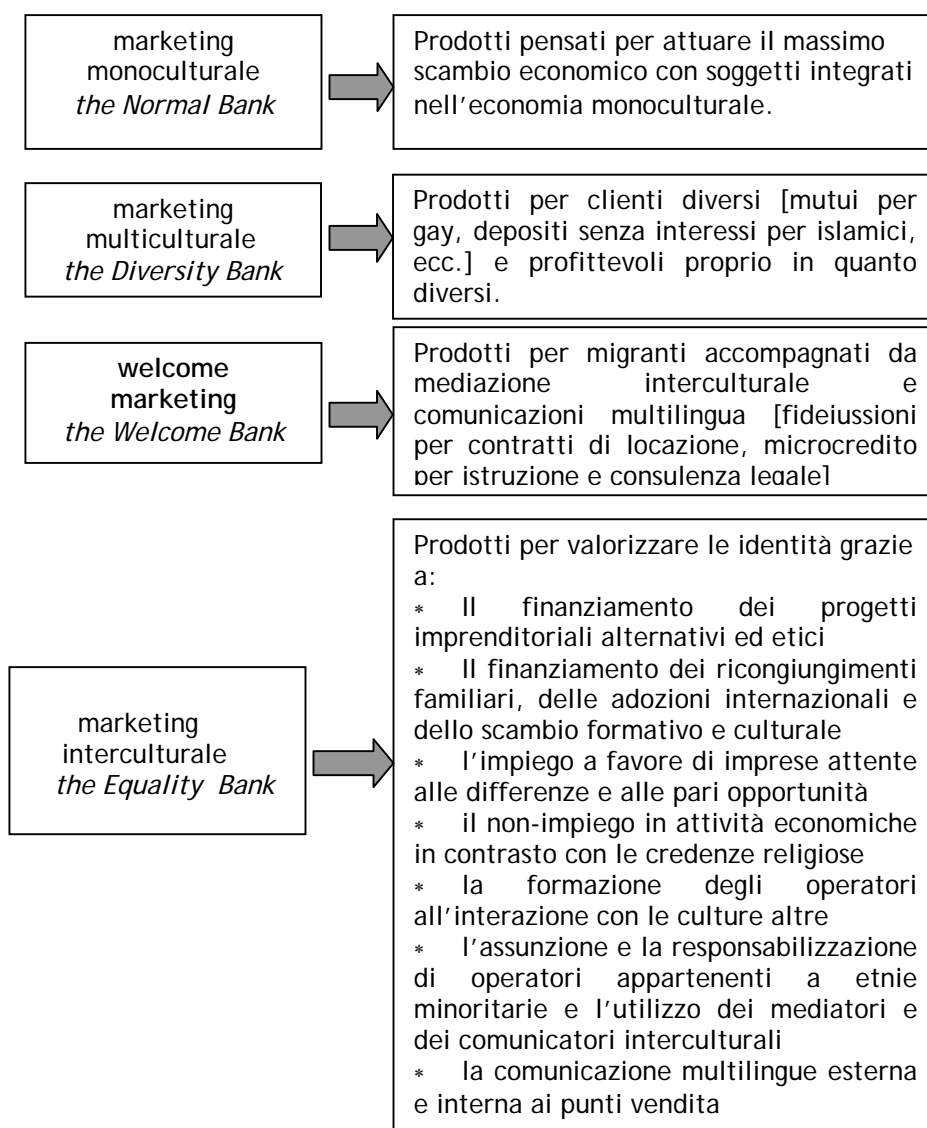


Figura 2. Verso la *Equality Bank* (adattata e aggiornata)

Tra gli interventi della prima edizione del convegno, vogliamo ricordare anche quello di Otto Bitjoka, fondatore di Ethnoland, che aveva illustrato le sue teorie sull'ethnomarketing pensato come *l'arte di individuare, seguire, soddisfare e servire, lungo il processo di integrazione, clienti potenzialmente profittevoli* precisando che la missione della sua società era *fornire servizi che permettano ai popoli in movimento di trovare risposte alle loro esigenze nelle diverse fasi di immigrazione* e presentando un modello di business costruito sulle fasi del progetto migratorio.

Un pensiero di marketing che, confrontato con le strategie sinora sviluppate dalle banche italiane, appare tuttora raffinato e profetico.

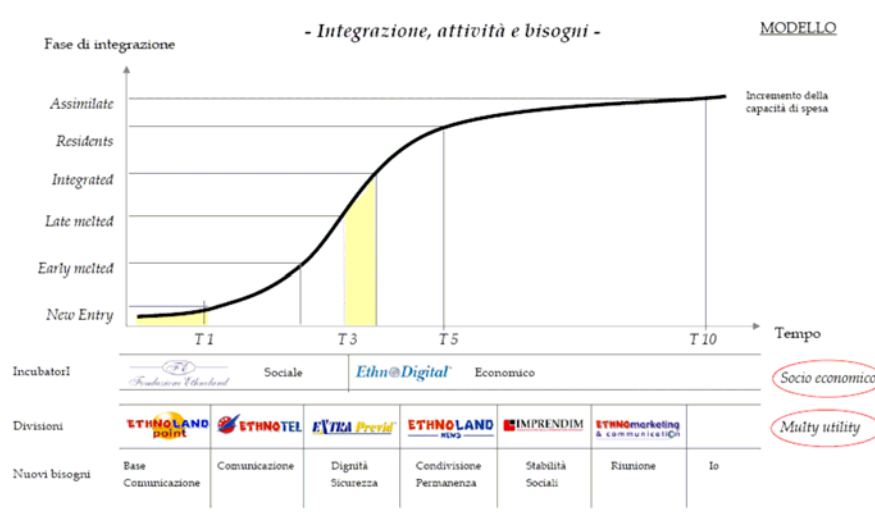


Figura 3. il modello di Ethnoland (Otto Bitjoka, WelcomeBank, 2003)

Nella stessa occasione, a sorpresa e con un intervento fuori programma, Banca Intesa annunciava il lancio di un nuovo pacchetto di prodotti/servizi per migranti denominato *Sistema Welcome*. Un lancio avvenuto poi solo nel 2004 presso le banche controllate¹⁰.

Sin dal 2003, quindi, il welcome marketing smetteva di essere solo un neologismo da noi inventato¹¹, per entrare definitivamente nella quotidianità del mondo bancario italiano, sino a diventare una categoria di marketing riconosciuta dal mondo della comunicazione¹² e, recentemente, anche dal mondo accademico¹³.

Una nuova categoria di marketing. Ma per indicare che cosa? Stavamo correndo il rischio che la diversità diventasse l'estensione xenofila della moda etica e/o che l'accoglienza e l'interculturalità diventassero la nuova frontiera comunicativa di imprese e di banche sensibili e compassionevoli alla perenne ricerca di progetti e idee in grado di garantire elevata visibilità.

Visibilità garantita dai tanti articoli a tutta pagina in questi anni pubblicati dai quotidiani economici e generalisti tra cui, nell'ottobre 2003, il settimanale *Sette/Corriere della Sera* che in copertina annunciava *Va di moda l'immigrato!*

Articoli che non riflettevano in alcun modo il comportamento tenuto dal mondo economico e finanziario nei confronti dei migranti, che continuavano a essere trascurati e discriminati nelle quotidiane esperienze di acquisto, di risparmio e d'investimento.

¹⁰ Cariparma, Banca Popolare Friuladria, Biverbanca, Banca di Trento e Bolzano, Intesa Casse Centro. Cariparma & Piacenza ha vinto, per tale prodotto, una corona d'oro come miglior prodotto bancario dedicato agli immigrati nell'ambito del premio "Le Corone del Marketing" edizione 2004.

¹¹ Intervista di Marco Masciagi a Enzo Mario Napolitano, "Il Sole 24 Ore", 12 maggio 2004.

¹² Il quotidiano *l'Espresso* nell'edizione del 18 luglio 2005, commentando la strategia di Angelo Costa spa, titolava "Costa, il "welcome marketing" si evolve".

¹³ Anna Omarini (a cura di), *Il Migrant Banking - esigenze della clientela immigrata e modelli di servizio per l'offerta*, Bancaria Editrice, Roma, 2006.

Una situazione rilevata con precisione, preparando il suo intervento al convegno del 2003, da Toni Muzi Falconi che successivamente ha scritto¹⁴:

avevo inviato ad alcuni amici, direttori della comunicazione delle principali banche italiane, il quesito se avessero già attivato una politica della diversità oppure, in caso di risposta negativa, se pensavano di farlo a breve-medio. Soltanto uno rispose dicendo che la sua banca ci stava pensando. Gli altri neppure risposero, perchè non capirono la domanda: perché mai dovremmo avere una politica della diversità?

Una situazione censurata con durezza anche da Giampaolo Fabris¹⁵:

È davvero singolare che - in una società in cui ci si sfida su nicchie tanto esigue da risultare poi asfittiche - si dedichi così poca attenzione a questa realtà emergente. Ignorata anche dalle ricerche di mercato o dalle grandi indagini sui media con la speciosa motivazione di difficoltà campionarie.

Alla fine del 2003 venivano diffuse la ricerca promossa da Assirm, l'associazione delle società che svolgono le ricerche di mercato, e intitolata "Immigrati e Mercato, oltre il cono d'ombra" (2003)¹⁶ e la ricerca promossa dall' Università degli Studi di Firenze - Dipartimento di Scienza Politica e Sociologia/Swg e intitolata "Quelli che ne hanno fatta di strada...".

¹⁴ All'epoca presidente di Ferpi e, successivamente, organizzatore del World Pr Festival tenutosi nel giugno 2005 a Trieste e dedicato alla diversità.

¹⁵ Gianpaolo Fabris, *Se anche l'immigrato spende*, "Il Sole 24 Ore", 3 febbraio 2004.

¹⁶ Dati pubblicati all'inizio del 2004 in www.assirm.it, successivamente divulgati nel corso del road show "Comunicazione Interculturale" organizzato da Ferpi, Unicom ed Etnico nella primavera 2004 e sviluppati in *Micro&Macro Marketing*, 2/2004, Il Mulino, agosto 2004.

> Il cambio di strategia di Western Union

di Patrizia Bermudez¹⁷

La Western Union, nel corso del 2004, ha cambiato in modo radicale la propria comunicazione aziendale, rendendola più incisiva e con diversi valori comunicazionali aggiuntivi. In passato, il logo "*Western Union Money Transfer*" veniva identificato come "*The fastest way to send money worldwide*" attraverso la propria *tagline*. Si tratta di una semplice descrizione della caratteristica sul modo di inviare denaro: veloce e ovunque. Oggigiorno non basta più elencare le particolarità del prodotto ma bisogna anche parlare al cuore di questa nuova fascia di consumatori, caratterizzati principalmente dal fatto che sono lontani dai propri cari. Da qui il bisogno di trasformare la comunicazione informando che la Western Union non è più soltanto una società di money transfer, bensì è molto di più: è il filo che unisce il *receiver* (colui che riceve il denaro) al *sender* (colui che lo spedisce). Infatti, la sua nuova *tagline* recita: "*Uniting people with possibilities*"; mentre la *headline* aggiunge: "*I'm sending so much more than money*". Quando le persone inviano denaro, questo assume un significato che va oltre al valore monetario. Le banconote hanno una unica dimensione: quella del valore finanziario. Noi invece sappiamo che il denaro che viene inviato in giro per il mondo non può essere considerato un semplice movimento di soldi. Esso assume, attraverso gli occhi dei nostri clienti, un significato molto più profondo, che va oltre la dimensione materiale. In questo momento avviene la proiezione sui diversi utilizzi che può assumere il denaro inviato e l'importanza e i vantaggi che la transazione può portare ai propri cari. I nostri clienti non fanno solo un trasferimento - bensì trasformano il denaro in altri beni materiali e non: inviano emozioni, sorrisi, aiuti, soluzioni, ... "*I'm sending so much more than money*"! In questa trasformazione Western Union gioca un ruolo di fondamentale importanza: è il

¹⁷ Angelo Costa spa (www.etnica.biz, 2004).

mezzo attraverso il quale è possibile trasformare il denaro in emozioni e far sentire le persone più vicine, anche se in realtà si trovano in continenti diversi. "*Uniting people with possibilities*".

In questa *tagline* c'è l'essenza di quello che la Western Union vuole comunicare: il desiderio di essere uniti anche se ci si trova in due mondi diversi; quando le persone si trovano lontane, e quindi impossibilitate ad essere presenti in prima persona, a volte inviare/ricevere il loro denaro finisce per essere il conforto migliore. Per questo motivo Western Union fornisce alle persone possibilità infinite per inviare denaro (migliaia di agenzie in tutto il mondo, rapido, sicuro, facile) il che, a sua volta, permette alle persone di sentirsi vicine. Si tende ad evidenziare il beneficio che si ricava, ed è la Western Union che lo rende possibile: unire le persone attraverso le transazioni. Osservando la grafica dell'ultima campagna, notiamo come si raffigura l'unione delle persone ("*Uniting people*"). Vediamo chiaramente l'immagine del *sender* e del *receiver* uniti sulla stessa pubblicità. Vengono raffigurati nella quotidianità: il *sender* sul proprio posto di lavoro, e il *receiver* nel proprio Paese, sul quale è messo in evidenza il regalo inviato da parte del familiare lontano. Per raffigurare il regalo ricevuto (denaro che si trasforma in beneficio: vestiario, giocattolo, biglietto aereo, laurea...), esso viene evidenziato in giallo (colore che da sempre contraddistingue la Western Union). Caratteristica comune e fondamentale alla comunicazione è l'utilizzo della lingua di origine. La Western Union, attraverso questa campagna, segna la fine di una comunicazione descrittiva per passare ad una comunicazione emozionale.

<<

Le banche più attive si dimostravano sin da allora quelle minori e quelle con maggiore vocazione territoriale.

Tra queste la Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana che, nell'estate 2004, aveva lanciato il primo deposito dedicato alla comunità islamica - privo di interessi ma fruttuoso di premi in natura e rapportati alla giacenza del conto - progettato sull'esempio della Bank of Islam di Londra¹⁸. Un'iniziativa che aveva raccolto l'attenzione dei media ma che, dopo due anni, ha sviluppato solo una sessantina di nuovi rapporti, di cui buona parte dalle filiali romane della banca¹⁹. Successivamente, la Carifac ha proposto il Mutuo Extragentile che è strutturato come un leasing immobiliare con una durata di 20/35 anni al termine del quale il cliente può decidere se riscattare il bene. All'inizio del 2006, però, solo un mutuo è stato erogato dalla banca marchigiana²⁰. Forse anche perché l'unica informazione disponibile nel sito www.assirm.it²¹ è la seguente:

Mutuo Extra Gentile - La Carifac ha creato un prodotto che nasce dalla volontà di servire principalmente il segmento di clientela costituito da persone provenienti da paesi extra comunitari. L'intento è quello di favorire una sempre maggiore integrazione multietnica, visto il ruolo di Banca di riferimento per il territorio da sempre svolto dal nostro istituto. Il mutuo presenta dei vantaggi legati ad un tasso ridotto del finanziamento e ad una riduzione del 60% delle spese di istruttoria oltre al dimezzamento delle spese in caso di estinzione anticipata. Il mutuo può essere acceso anche con la formula "Corano compatibile".

Nessun richiamo in home page, nessuna immagine, nessun materiale scaricabile in download; il tutto in linea con la *prudenza* comunicativa delle altre banche italiane.

¹⁸ Paola Valentini "In banca più spazio agli immigrati" Milano Finanza, 31 luglio 2004.

¹⁹ Andrea Gagliardi, *Diventare proprietari pagando un affitto*, Metropoli/La Repubblica, 26 febbraio 2006.

²⁰ Paola Valentini, *op.cit.*

²¹ navigazione web sul sito del 4 agosto 2006.

Sempre nel 2004 la Banca di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna, aveva avviato il pacchetto *Radici*, comprendente *Friendly*, il servizio di money transfer promosso da Iccrea Banca a costi ridotti, mentre la Banca Suasa aveva invitato gli immigrati a diventare soci (*non solo clienti!*) con queste parole inserite sul sito web:

La società italiana avrà, sempre di più, caratteristiche multiethniche e multiculturali. Nello spirito della sua tradizione ed in accordo con la sua missione, la Banca Suasa intende favorire l'integrazione degli immigrati, nella convinzione che solo quest'ultima potrà garantire una società aperta, dinamica e sicura. Per questo, la Banca Suasa da sempre favorisce l'accesso degli immigrati alla propria compagine sociale, senza alcuna pregiudiziale.

Ancora nel 2004, la Banca Popolare Pugliese aveva lanciato il servizio *Everywhere*

scegliendo una strada innovativa e controcorrente: mantenere un basso profilo in termini di visibilità, sottolineando la diffusione nell'intero "sistema Salento" dei valori dell'accoglienza e della solidarietà...la Banca si è posta come attore comprimario di un grande evento culturale, che ha riscontrato un'eccezionale partecipazione di pubblico, amplificata dall'adesione di diverse televisioni locali e del canale satellitare Puglia Channel. L'iniziativa, denominata "Everywhere, amici per la pelle", si è svolta nell'arco di una settimana...Le vere protagoniste dell'evento sono state però le tante comunità straniere presenti sul territorio che, in un crescendo appassionante e coinvolgente, hanno presentato a un folto numero di partecipanti musiche, danze, esposizioni artistiche, artigianato tipico e degustazioni della gastronomia dei popoli migranti...²²

²² Ugo Latrofa, *La Banca "amica per la pelle"*, MK, Bancaria Editrice, 2/05.

Nel frattempo Banca Intesa riprogettava il pacchetto People che, nel 2002, era un conto corrente offerto da IntesaBci, il quale consentiva trasferimenti di fondi in due/cinque giorni al costo fisso di tre euro, l'utilizzo del Bancomat, l'accesso al credito personale, la stipula di un mutuo e la polizza assicurativa Europ Assistance. Un prodotto sorretto da una comunicazione, interna ai punti vendita, caratterizzata da un visual in cui i migranti venivano presentati in una situazione positiva e carica di ironia (il migrante come prodotto nel carrello). Tutto il testo era tradotto in spagnolo, arabo, francese ed inglese. La headline "*il conto ogni giorno vicino a chi viene da lontano*", così come il testo di copertina "*People è il conto corrente dedicato a te che risiedi e lavori in Italia, creato per darti ogni giorno vantaggi, servizi e tutta la garanzia IntesaBci*", risultavano caldi e rispettosi delle storie e delle identità migranti.

Dopo il restyling del 2004, People si è arricchito della *Carta People Family*, una carta ricaricabile dal migrante in Italia e utilizzabile dai parenti nei paesi d'origine, ma la comunicazione sempre interna agli sportelli presentava innovazioni radicali: il visual ora risulta statico e finalizzato a mostrare una carrellata di volti multietnici ma immobili, i colori replicano il logo Banca Intesa, mentre è scomparsa qualsiasi traduzione nelle lingue veicolari. Il pay off "*inviare denaro alla tua famiglia in meno di 5 minuti, a prezzi imbattibili*" rappresenta una svolta verso una relazione fredda e dichiaratamente basata sulla convenienza, tanto da esplicitarsi nella prima comunicazione comparativa dedicata ai migranti.

Banca Intesa pareva avere così abbandonato la strada (impegnativa e all'inizio poco redditizia) del welcome marketing e avere rinunciato a diventare una *welcome brand*²³, per dedicarsi a conquistare una quota del *migrabiz* delle rimesse finanziarie da sottrarre ai due leader di mercato - Western Union e MoneyGram - che per contro investivano molto di più nella comunicazione esterna ai punti vendita. I risultati di questa strategia? 20 mila nuovi conti nel 2004 attivati, secondo quanto dichiarato dalla stessa banca²⁴, con il *passaparola*!

²³ Tale concetto è stato ripreso anche da Anna Omarini, op.cit.

²⁴ *Più conti in banca con il passaparola*, "Il Sole 24 Ore", 7 febbraio 2005.

Nel giugno 2004 il San Paolo-Imi, che già si era distinto per l'inserimento di mediatrici culturali formate da Alma Mater, aveva avviato un'interessante sperimentazione, il *Multiethnic Point*, all'interno della filiale 5 di Piazza Repubblica di Torino, a pochi metri dal mercato (ormai prevalentemente etnico) di Porta Palazzo. Un'*isola di accoglienza per la clientela multietnica* ricavata all'interno di una filiale che continua a servire anche la clientela italiana e in cui operava un gruppo di professionisti che offrivano consulenza personalizzata in arabo, cinese, francese, spagnolo e inglese oltre a disporre di materiale informativo in otto lingue²⁵. Un progetto sorretto dallo slogan "*da oggi c'è una banca che capisce la tua lingua*" che ha portato all'apertura di centinaia di nuovi rapporti in gran parte con migranti cinesi. Un progetto che trova ospitalità *nei mondi simbolici San Paolo*, tra cui spiccava il *multietnico*²⁶ ma ancora posizionato nell'area *rischio*.

Sempre nel giugno 2004 l'ABI aveva organizzato il convegno internazionale "*Migrant Banking in Italia - rimesse degli immigrati e sviluppo*" chiamando anche Etnica a presentare il progetto Welcomebank. Un convegno organizzato con un preciso pensiero strategico ben illustrato da Giuseppe Zadra, direttore dell'ABI, che aveva dichiarato²⁷:

...le banche italiane sono pronte a fornire servizi ad hoc per gli immigrati, per rendere sempre più accessibile ed efficiente l'accesso in banca anche a chi arriva in Italia da altri paesi. Per le banche l'apertura dei servizi bancari agli immigrati rappresenterebbe anche una risorsa e un'opportunità di sviluppo oltre che un'attività di grande valore per non meno importanti aspetti sociali.

²⁵ Paper di presentazione del progetto "*Il San Paolo nella realtà multietnica*", Torino, 22 Settembre 2004. I Multiethnic Point sono attualmente quattro: Torino, Padova presso la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo (marzo 2005), Napoli presso il Banco di Napoli di Poggioreale (maggio 2005) e Mestre presso la Cassa di Risparmio di Venezia (luglio 2006).

²⁶ Laura Vescovo - San Paolo Imi, *Il cliente: da homo economicus a persona*, MK, Bancaria Editrice, 2/05

²⁷ Paper di Giuseppe Zadra, Direttore Generale Abi, Convegno "*Migrant Banking*", Roma, 3 giugno 2004.

In tale occasione sono stati presentati i risultati di una ricerca condotta sul fenomeno²⁸ e sviluppate riflessioni tutte concordanti sull'esigenza e sull'opportunità di servire i migranti con attenzione e sensibilità senza creare ghetti.

Tra queste quella svolta da Carlo Pontiggia di San Paolo-Imi ²⁹ che ha affermato *i prodotti di migrant banking non debbono trasformarsi in prodotti "ghetto" che, anziché favorire l'integrazione, consolidano una situazione di diversità, di cliente (e, di conseguenza, di cittadino) di seconda serie.*

Il convegno ABI pareva rappresentare una svolta nelle strategie dei banchieri italiani ulteriormente sollecitati da il Sole 24 Ore del 6 agosto 2004 che titolava a tutta pagina *L'integrazione passa allo sportello* un articolo di Gianfranco Imperatori, Presidente di Fineco A.M., il quale invitava le banche ad investire nel money transfer come *business sociale* e che così concludeva:

L'integrazione è un processo che si basa su diritti da acquisire: il diritto al ricongiungimento delle famiglie, all'istruzione e alla sanità e a usufruire di tutti i servizi, compresi quelli bancari, che i sistemi occidentali hanno sviluppato. Solo così potremo mettere fine alla discriminazione, e al risentimento che le discriminazioni producono, è un investimento su un futuro che, altrimenti, rischia di essere dominato dallo "scontro fra civiltà".

Inviti *politici* amplificati dalla stampa ma destinati a restare lettera morta presso i grandi gruppi bancari, impegnati in *gran segreto* nel gestire focus group con migranti e a progettare *banche per immigrati* che a oggi, nonostante ricorrenti *rumors*, non sono state ancora avviate.

²⁸ Cespi, Ceschi e Rhi-Sausi J.L., *Banche italiane e clientela immigrata. Rimesse, risparmio e credito: le iniziative in atto e le prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

²⁹ San Paolo - Imi, paper per il convegno "*Migrant Banking*", op. cit.

Nell'ottobre 2004 si teneva la seconda edizione del convegno Welcomebank, caratterizzato dallo slogan³⁰: *Welcome, in una Banca dove tu vali come persona*, e dedicato in particolare alle relazioni del welcome banking con la finanza etica e la creatività³¹.

In occasione del convegno 2004 veniva divulgato il paper intitolato *Il Welcome Marketing - oltre l'emergenza verso l'economia interculturale*, in cui un capitolo era dedicato al *welcome banking* e dove abbiamo sviluppato riflessioni in parte riprese nelle conclusioni della recente ricerca promossa sul Migrant Banking dalla Bocconi³².

WelcomeBank non è quindi il sogno di una banca etica per vu' cumprà anche perché i migranti non hanno bisogno di una banca ghetto in cui sentirsi diversi anche se ben accolti e serviti con professionalità e conoscenza culturale. I migranti hanno bisogno che si diffonda un nuovo modello di banca. Una banca che accolga e dialoghi con tutti, clienti normali e unbanked a vario titolo: gay, non vedenti, diversamente abili, migranti, lavoratori precari, clienti protestati, ecc. Una banca che utilizzi il microcredito di sostegno all'integrazione e alla creatività, la mediazione interculturale, la comunicazione plurilingue, la sensibilizzazione interculturale di tutti gli operatori, il coinvolgimento e la valorizzazione dei migranti come dipendenti, mediatori interculturali, mediatori finanziari e consulenti, il coinvolgimento delle comunità migranti e delle organizzazioni sociali. Una banca che gradualmente diventi la banca del dialogo e dell'uguaglianza.

³⁰ Ideato da Gianluca Favro di Apeb Milano.

³¹ Il seminario sulla creatività era stata gestito dalla Fondazione Pistoletto Cittadellarte che successivamente ha sviluppato il progetto artistico La Banca dei Valori Umani/The Human Values Bank presentato poi nell'estate 2005 alla Biennale di Venezia. Un progetto narrato nel successivo capitolo 7.3.

³² Anna Omarini (a cura di), *op.cit.*

Sempre nell'ottobre 2004 i ricercatori del Ministero del Welfare³³ avevano rilevato che la

risposta a tali bisogni da parte delle banche non potrà che ispirarsi, almeno per una prima fase transitoria, ad una logica mista di "universalismo" (apertura e accesso a prodotti e percorsi standard a tutta la clientela) e "particolarismo" (ovvero attivazione di prodotti specifici e riservati). Probabilmente è un mix temporaneo che deve caratterizzare una fase iniziale di transizione. Alcuni operatori bancari hanno percepito chiaramente il rischio di possibile ghettizzazione dell'utenza immigrata, e non a caso ipotizzano anche l'attivazione di prodotti "transitori" o "ponte", perché il percorso dell'immigrato in banca non si trasformi sin dall'inizio, appunto, in una sorte di ghettizzazione.

Poco dopo, nel novembre 2004, durante il convegno intitolato "Investing in microcredit: the role of banks", ancora Zadra aveva dichiarato:

Abi potrebbe ad esempio sviluppare un focus sugli immigrati, con l'obiettivo di sviluppare una campagna di bancarizzazione di tale clientela; l'Associazione potrà promuovere accordi con partner strategici, riconosciuti e rappresentativi della nuova clientela per svolgere attività congiunte di sensibilizzazione e bancarizzazione.

Nonostante queste dichiarazioni di buona volontà *Il Sole 24 Ore* dell'11 marzo 2005 titolava a tutta pagina *Noi, stranieri anche in banca*.

³³ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *L'imprenditorialità immigrata: caratteristiche, percorsi e rapporti con il sistema bancario*, ottobre 2004.

Nello stesso periodo la pubblicitaria Anna Maria Testa dichiarava³⁴:

Le aziende si rivolgono direttamente ai cittadini immigrati quando hanno prodotti specifici, come servizi di rimesse all'estero o di telefonia internazionale. È una questione di numeri. Fino a quando la percentuale della popolazione straniera in Italia sarà del 5% avremo la stessa percentuale di campagne dedicate

mentre il fotografo Olivero Toscani precisava³⁵

Fino a quando la pubblicità sarà in mano agli uomini marketing sarà una tragedia, per loro l'immigrato non è glamour. Sono ciechi e non riescono a vedere dov'è che va il mondo. Senza considerare che finiscono per appiattire qualsiasi messaggio, rendendolo mediocre. D'altronde, è la società italiana ad essere in ritardo. Manca la cultura della multiculturalità. Gli investitori, poi, pensano solo al profitto. Non sanno nemmeno cosa vuol dire responsabilità sociale dell'impresa; non capiscono i danni che fanno nel proporre e riproporre sempre i soliti stereotipi. Capita raramente di trovare committenti "illuminati".

Solo all'inizio del 2005 il gruppo bancario che fa capo al Presidente dell'Abi dell'epoca, Maurizio Sella, ha deciso di lanciare il pacchetto di prodotti per immigrati denominato *SWS Sella World Service*.

Un marchio veicolato anche tramite la partnership con il sito www.ilpassaporto.it, avviato negli stessi mesi dal Gruppo Espresso e poi evoluto all'inizio del 2006 nell'inserito settimanale *Metropoli* di La Repubblica.

³⁴ www.ilpassaporto.it, 14 aprile 2005.

³⁵ sempre da www.ilpassaporto.it, 14 aprile 2005.

Nel 2005 WelcomeBank è diventato un progetto di ricerca che, per la prima volta, seppur in un ambito territorialmente limitato, ha intervistato 252 migranti su temi in parte già indagati e su altri temi mai studiati³⁶, come l'effettiva influenza presso i migranti musulmani dei precetti coranici³⁷.

Dati commentati in occasione del convegno, svoltosi nell'ottobre 2005, caratterizzato dal nuovo slogan³⁸ *perché in ogni migrante batte un cuore da cittadino*, da autorevoli osservatori del fenomeno del welcome banking come Francesco Terreri, Francesca Paci ed Emilio Vadalà. Dati ripresi e sviluppati recentemente dall'Università Bocconi³⁹.

Nella stessa ricerca venivano poste le basi per avviare l'osservatorio permanente sul welcome banking grazie a un'appendice curata da Giorgio De Battistini che, per la prima volta, riprendeva e analizzava le ricerche precedenti svolte sul rapporto banca/migranti e le iniziative in corso.

Negli stessi giorni veniva divulgato un comunicato stampa dell'ABI intitolato "*Banche: immigrati, tra 10 anni, oltre 3 milioni di conti*". Un comunicato che riprendeva ed enfatizzava il discorso svolto in quei giorni da Giuseppe Zadra, direttore dell'organizzazione di categoria, a commento dei dati provvisori di una ricerca⁴⁰ sul *migrant banking*, secondo cui il 57,3% degli immigrati in Italia era già bancarizzato.

³⁶ Enzo Mario Napolitano, Andrea Quaregna, Anna Cavalleri (a cura di), *Il risparmio invisibile - Il rapporto tra immigrati e banche nella provincia di Biella*, Fondazione Cassa di Risparmio di Biella ed Etnica, Biella, 2005, www.etnica.biz.

³⁷ In merito consigliamo la lettura del libro di Emilio Vadalà, *Capire l'economia islamica*, Yorick Editore, Patti, 2005 e del paper di Nicoletta Ferro, *Value Through Diversity: Microfinance and Islamic Finance and Global Banking*, Fondazione Eni Enrico Mattei, giugno 2005 su <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/default.htm>; si veda inoltre: il paper di Luigi Alfano e Luciano Fioroni, *Lo Sviluppo della Finanza Islamica e l'Islamic Banking*, Servizio Rischio Paese e Controparti Estere - Area Attività Internazionali - Gruppo MPS, luglio 2005 in http://www.mps.it/sche_pa/download/Settoriali/SchedaIslamicFinance_2005.pdf.

³⁸ Sempre ideato da Gianluca Favro di Apeb Milano.

³⁹ Anna Omarini (a cura di), *op.cit.*

⁴⁰ Paper Cittadinanza economica dei migranti e microfinanza - Presentazione dei risultati preliminari dell'indagine ABI-CeSPI sulla bancarizzazione dei migranti in

In merito José Luis Rhi-Sausi⁴¹, curatore della ricerca Abi/Cespi, aveva scritto

dopo un primo periodo contrassegnato da una visione particolaristica ("sportelli dedicati" o addirittura banche per gli immigrati) è ormai prevalente fra le banche interpellate l'idea che si debbano evitare le discriminazioni, sia positive che negative, e che l'utilizzazione di servizi o di sportelli dedicati sia unicamente funzionale alle strategie di marketing per raggiungere la clientela immigrata. Attualmente la differenziazione nella clientela non è tanto fra "immigrati" e "italiani", quanto fra gli immigrati in via di integrazione e gli immigrati di recente arrivo in Italia.

rilevando come a fine 2005

la strategia prevalente rivela una tendenza a definire un'offerta-tipo basata su un pacchetto di servizi/prodotti di base suddiviso in quattro principali articolazioni:

- 1) servizi di conto corrente di base (deposito, addebiti e bonifici, pagamento utenze);*
- 2) carte pre-pagate o ricaricabili;*
- 3) servizi legati al trasferimento delle rimesse (accordi con banche estere, convenzioni con agenzie di money transfer, bonifici transfrontalieri a condizioni favorevoli, utilizzazione delle carte pre-pagate per il ritiro di contante nei Paesi di origine);*
- 4) credito al consumo (mutui casa, prestiti finalizzati e prestiti personali).*

Italia (nell'ambito delle ricerche del Comitato Nazionale Italiano 2005 Anno Internazionale del Microcredito), José Luis Rhi-Sausi, Direttore CeSPI, ottobre 2005.

⁴¹ Paper *Cittadinanza economica dei migranti e microfinanza. Op.cit.*

Dati ripresi in José Luis Rhi-Sausie Gianna Zappi (a cura di), *La bancarizzazione dei "nuovi italiani"*, Bancaria Editrice, Roma, giugno 2006.

La stessa ricerca aveva evidenziato che la clientela immigrata faceva scarso ricorso a prodotti maggiormente sofisticati (di accumulo risparmio e amministrazione dei titoli) e di tipo imprenditoriale, mentre era alta la richiesta di carte di debito e di credito al consumo.

Ma, nonostante le ripetute sollecitazioni di ABI, nessuna banca aveva avviato sino al fine 2005, una campagna di comunicazione nazionale rivolta ai migranti.

La maggior parte delle banche con un offerta di migrant banking si limitavano a comunicazioni interne agli sportelli o pagine (spesso introvabili) nei siti web aziendali.

Il motivo? Forse risiede nelle parole di Maurizio Panetti di AT Kearney che aveva dichiarato⁴²:

Il problema della bancarizzazione degli immigrati si collega anche alla necessità di creare un modello di servizio a costi contenuti. Un cliente retail italiano porta in media alla propria banca un profitto annuo di circa 200 euro. Uno straniero con un basso livello di alfabetizzazione bancaria, invece, genera all'istituto un margine teorico di 50 euro, ma a fronte di costi più elevati di tre-quattro volte.

Il momento di svolta pareva essere finalmente arrivato con il lancio nel gennaio 2006 di *Metropoli - il giornale dell'Italia Multietnica*, il supplemento domenicale del quotidiano *La Repubblica*. Un settimanale a colori *per chi ha fatto dell'Italia la sua nuova casa e dedicato agli stranieri in Italia*, che è oscillato tra le 24 pagine e le 16 pagine, riuscendo a consolidare una missione di servizio per gli immigrati integrati, le seconde generazioni e gli operatori dell'immigrazione.

Ma solo alcune banche avevano colto l'occasione di un media nazionale specializzato per veicolare i loro prodotti di welcome banking.

⁴² *La finanza dei "migrantes"*, "Il Sole 24 Ore", 21 maggio 2005.

Tra queste, le più costanti si erano rivelate: Bpu, con InITALY, Banca Popolare di Romagna, con Conto World (l'unico sostenuto da un sito internet dedicato www.contoworld.it) e Banca Popolare di Milano, con ¡Extraordinario! (l'evoluzione dello storico Extra⁴³) e Banca Sella con Sws.

Altre banche - Unicredit, Banca Intesa, Banca Popolare di Vicenza e Poste Italiane - si erano limitate a promuovere su Metropoli prodotti *universalistici*.

Metropoli ha dedicato pagine intere alla bancarizzazione dei migranti ma, nonostante l'attenzione dimostrata, le banche hanno progressivamente ridotto la loro presenza, sino dal numero 14 di aprile 2006, che era completamente privo di inserzioni bancarie. Anche i numeri seguenti del settimanale si sono caratterizzati per l'assenza di campagne di welcome banking e per la occasionale presenza di Poste Italiane/Money Gram (*prove di welcome bank?*).

Probabilmente la maggior parte dei banchieri pensavano che non fosse il caso di spendere (sprecare?) soldi nel progettare e pianificare pubblicità indirizzate ai migranti.

O forse perché è ancora troppo forte la paura, ma nessun banchiere lo ammetterà mai, di perdere i clienti *normali* (cattolici e moderati⁴⁴) che probabilmente non apprezzerrebbero l'uso dei loro denari per fare pubblicità per immigrati (diversi, stranieri e in gran parte musulmani) o di *sporcarsi* l'immagine offrendosi a clienti considerati ancora di serie B.

Nella primavera 2006 la Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza ha avviato un restyling del Sistema Welcome che è stato completamente *multietnicizzato*.

⁴³ Come ha ribadito Gian Pietro Lattuada nell'intervista rilasciata (vedi capitolo 6).

⁴⁴ In merito, l'ex Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi aveva chiarito - dai microfoni della trasmissione radiofonica Radio Anch'io di Rai Uno del 27 marzo 2006 - la visione di società della Casa delle Libertà - *noi vogliamo un'Italia che non diventi un Paese plurietnico, pluriculturale* - e a individuare nel multiculturalismo (ribattezzato per l'occasione pluriculturalismo) uno dei nemici da combattere dopo le elezioni.

Nell'aprile 2006 Il Sole 24 Ore ha stimato in almeno 1,6 milioni i clienti immigrati delle banche italiane (in base alla rilevazione effettuata su un campione di istituti corrispondenti a circa il 68,4% degli sportelli) di cui 1,1 milioni sono intestatari di conti correnti, ciò a conferma della crescente bancarizzazione dei migranti.

Nell'indagine de Il Sole 24 Ore, risultava al primo posto Unicredit Banca (oltre 330 mila clienti) anche se sino ad allora non aveva lanciato alcun prodotto specifico per migranti pur essendo dal 2005 al centro di *gossip* che davano per imminente l'avvio di una banca per giovani studenti, lavoratori aticipi e immigrati.

Sembravano quindi avere ragione gli assertori della *bancarizzazione spontanea* e dell'inutilità (o della pericolosità?) di confezionare prodotti di migrant banking, o meglio di welcome banking, e spendere soldi per conoscere, ascoltare, comprendere ed entrare in relazione con clienti comunque disposti ad acquistare prodotti basic o vagamente etnicizzati con comunicazione plurilingue e visual multietnico.

Ma attenzione alle apparenze.

Sarebbe stato sufficiente leggere il progetto Equal, approvato nell'estate 2005 e denominato *A.H.E.A.D. Accompanying Handicraft Entrepreneurs Against Discrimination* (tra i cui partner vi sono Il Sole 24 Ore e l'Unicredit), dove si afferma che tra gli obiettivi delle varie fasi del progetto vi sono:

... Servizio di mediazione culturale per la creazione di uno sportello per l'imprenditoria etnica presso alcune sedi di UniCredit; definizione delle modalità per l'accesso facilitato al credito.

... L'attività informativa e di sensibilizzazione incentrata sulle dinamiche interculturali che si avvarrà dell'apporto della società di mediazione che agirà presso gli sportelli periferici di UniCredit come supporto ai servizi delegati agli imprenditori immigrati.

... Analoga attività di informazione/formazione, più orientata sul versante discriminazione (rapporto utente/servizi) e sulle relazioni interculturali che verrà

realizzata a favore di 14 funzionari UniCredit con l'obiettivo di rendere il servizio funzionale ai bisogni, anche creditizi, degli immigrati che intendono avviare un'attività imprenditoriale.

... Un secondo livello di sperimentazione è rappresentato da UniCredit, in particolare dall'istituzione di sportelli per l'imprenditoria immigrata supportati dal servizio di mediazione linguistico-culturale. La verifica verterà sulla capacità del sistema UniCredit di rispondere ai bisogni dell'utenza immigrata attraverso forme di migrant banking...

Il 7 giugno 2006 si è tenuta la quarta edizione del Sodalitas Social Award. Tra i dieci progetti presentati per la categoria 4, Finanza Socialmente Responsabile, ben quattro erano esplicitamente dedicati ai migranti:

- > Banca Popolare dell'Emilia Romagna *Conto world - pacchetto di conto corrente per lavoratori stranieri;*
- > Banca Popolare di Sondrio *Rimesse emigrati: un caso di Social Banking;*
- > Banca Popolare di Milano *Progetto Migranti;*
- > Banca Monte dei Paschi di Siena *PaschiSenzaFrontiere .*

Il premio è stato assegnato alla Banca Popolare di Milano *per aver proposto con successo un pacchetto completo di servizi bancari correlati alle varie fasi di integrazione nel territorio dei migranti, in grado di favorire la loro cittadinanza economica.*

La bancarizzazione dei migranti rappresenta quindi la nuova frontiera della responsabilità sociale delle banche italiane ma non dimentichiamo che la stessa Sodalitas, nel progetto *Solidarietà 2010* divulgato nel novembre 2005, aveva individuato nell'immigrazione una delle cinque aree d'intervento sociale in vista di Lisbona 2010.

Una forma di responsabilità che è anche fonte di business per le banche se è vero quanto affermato da Roberto Mazzotta, Presidente della Banca Popolare di Milano, nella tavola rotonda che ha seguito la consegna dei Sodalitas Social Award: " *i migranti rappresentano il saldo attivo del ricambio della clientela*"⁴⁵.

Il sito web della Banca esibiva dal giorno successivo un comunicato⁴⁶, un vero e proprio *Bollettino di Vittoria*, in cui si poteva leggere

*Banca Popolare di Milano, società cooperativa da sempre attenta, in qualità di banca di riferimento del territorio lombardo e della città di Milano, ai cambiamenti sociali emergenti, non poteva mancare a questo appuntamento. E, infatti, dal 1992 che BPM si occupa del fenomeno immigrazione con l'obiettivo di favorire l'integrazione nel tessuto sociale italiano dei cittadini immigrati. Il progetto ¡Extraordinario! ha reso l'offerta di Banca Popolare di Milano più modulare e completa partendo da un'analisi delle esigenze degli immigrati fin dal momento del loro insediamento sul territorio... L'attenzione e la cura di BPM nei confronti di queste particolari categorie di clienti sono i principi ispiratori di azioni concrete e mirate a facilitare l'utilizzo di servizi finanziari in modo che ciò diventi riconoscimento di cittadinanza economica e, quindi, di avanzamento sociali.
.... Sono interventi tangibili di un sentire teso al raggiungimento di valori quali l'eguaglianza e l'integrazione.*

Il 16 giugno 2006 l'Abi ha organizzato, a Roma nell'ambito della manifestazione Spin 2006 EuroMed Banking Conference, il workshop *La Banca e gli Immigrati* introducendo l'argomento con queste parole che ben descrivono la *welcome mission* che Abi indica per il futuro prossimo venturo alle banche italiane.

⁴⁵ Nostri appunti.

⁴⁶ ¡Extraordinario!: Banca Popolare di Milano è stata premiata al Sodalitas Social Award 08.06.2006 (www.bpm.it).

Le banche dei paesi ospitanti si sono trovate impreparate nella nuova realtà con una popolazione di recente acquisizione che ha bisogno del settore finanziario per impostare la propria attività personale ed economica, garantire adeguate coperture assicurative, gestire i propri risparmi e ricorrere al credito e, non ultimo, effettuare rimesse ai familiari e parenti nei paesi di origine.

Il 20 giugno 2006 è stato presentato il volume curato da E-st@t e Censis ed intitolato *Immigrati e Cittadinanza economia - stili di consumo e accesso al credito nell'Italia Multi-etnica*⁴⁷ dove si può leggere

... migrant banking e welcome banking che stanno diventando sempre più attuali e che, all'approfondirsi della comprensione delle esigenze del mondo migrante da parte del sistema creditizio, assumono una molteplicità di nuovi significati.

È stato proprio per venire incontro a questa tipologia di clienti che da più parti si è cominciato a parlare di welcome banking, intendendo con questo termine una serie di pratiche volte a rendere più accogliente e familiare l'ambiente degli uffici bancari e postali, più comprensibile il linguaggio utilizzato, a migliorare, in generale, l'intera comunicazione della propria offerta alla clientela immigrata, anche con nuovi e specifici opuscoli informativi tradotti in più lingue. È in quest'ottica, inoltre, che è stata proposta la figura del mediatore culturale, in grado di accogliere in maniera diretta le diverse esigenze ed i bisogni espressi da questo segmento di mercato che sembra chiedere al mondo del credito più che altro una migliore comprensione.

⁴⁷ E-st@t/Censis, *Immigrati e Cittadinanza economia - stili di consumo e accesso al credito nell'Italia Multi-etnica*, Franco Angeli, Milano, 2006 (pagine 121, 132 e 133).

Il 21 giugno 2006 La Repubblica, riprendendo i primi risultati della ricerca Eurisko, ha intervistato Rino Longarzo dell'Unicredit, qualificato come responsabile del progetto Agenzie Tu "*dedicate esclusivamente agli immigrati*" e in fase di apertura autunnale (subito a Bologna e a seguire Roma e Torino).

Sempre nel giugno 2006, ABI ha dato alle stampe il volume intitolato *La bancarizzazione dei "nuovi italiani-strategie e prodotti delle banche per l'inclusione finanziaria"*⁴⁸ che riprende i dati in parte divulgati nell'ottobre 2005 e in cui si fa cenno anche al progetto WelcomeBank e al welcome banking.

Domenica 16 luglio 2006, ben tre mesi dopo la presentazione in Bocconi, il Monte dei Paschi di Siena ha acquistato su Metropoli mezza pagina di pubblicità per lanciare il pacchetto Senza Frontiere, con lo slogan "*per essere più vicino ai tuoi, un bonifico a costo zero*" (soggetto: donna matura africana). Pubblicità ripetuta la domenica successiva con lo slogan "*la tua casa è dove hai scelto di vivere*" (soggetto: coppia giovane cinese). Pubblicità integrata da quella apparsa a fine agosto a tutta pagina sui maggiori quotidiani "*Scelti il tuo prodotto e vinci! Campione del Monte!*" in cui il Conto Paschi Senza Frontiere è stato inserito nella *formazione di campioni capace di soddisfare ogni tipo di esigenza finanziaria*. Il prodotto welcome è stato, finalmente, comunicato con gli altri prodotti di eccellenza della banca.

Nel luglio 2006, la Banca Popolare di Verona e Novara è entrata nel nuovo mercato aprendo a Verona una filiale dedicata (in cui due dipendenti su tre sono migranti) e lanciando il programma "*Formula Friend Service*"⁴⁹.

⁴⁸ José Luis Rhi-Sausi e Gianna Zappi (a cura di), *op.cit.*

⁴⁹ Valeria Rey, *Il credito corteggia l'immigrato*, "Il Sole 24 Ore Nordest", 30 agosto 2006.

La strategia di Unicredit è stata ulteriormente chiarita nell'intervista rilasciata al Il Sole 24 Ore Nordest del 30 agosto 2006⁵⁰ in cui è stata preannunciata per i primi mesi del 2007 l'apertura delle filiali *nordestine* di Padova e Verona:

L'idea - spiega Rino Longarzo, responsabile del progetto - è quella di valorizzare il cliente, il migrante piuttosto che l'atipico, nuovi protagonisti del mercato del lavoro, per consentire e facilitare loro l'ingresso nel mondo finanziario grazie a regole di accesso creditizio innovative che ne allarghino le maglie.

Agli inizi di settembre 2006⁵¹ Uninews, il settimanale on line del gruppo bancario, precisava: *"le agenzie sono studiate per rispondere alle esigenze di quel segmento di clientela costituito in gran parte dai lavoratori stranieri nonché dalla fasce di popolazione con contratto di lavoro atipico. Offriranno quindi una linea di prodotti focalizzata principalmente sull'area dei finanziamenti e costruita su misura per un segmento di popolazione che, nonostante il suo peso crescente nell'economia italiana, viene ritenuto non adeguatamente presidiato dal sistema bancario e dalle società finanziarie"* .

Gli operatori e gli osservatori iniziano a porsi alcune domande: *Unicredit ha rinunciato a fondare una banca (esclusivamente o anche?) per migranti? Oppure vuole testare il mercato con una soluzione transitoria? Sta pensando a una banca interculturale? O sta pensando a una banca interculturale solo per giovani? O a una banca per soggetti non bancati?*⁵²

⁵⁰ Valeria Rey, *Agenzie su misura targate Unicredit*, "Il Sole 24 Ore Nordest", 30 agosto 2006.

⁵¹ Da Milano a Dakar, 4 settembre 2006, <http://uninews.unicredito.it>

⁵² Nell'attesa potrebbe rivelarsi utile visitare la banca dati ministeriale dei marchi (www.uibm.it) che contiene la registrazione (22.3.06) del marchio verbale "Banca Tu" per la classe 36S "affari bancari..." (domanda presentata da Unicredit Banca spa il 11.11.05) e il deposito in data 5.5.06 da parte di Unicredit del marchio "Agenzia Tu" sempre per la stessa classe.

La fusione San Paolo - Banca Intesa di fine agosto 2006 ha scatenato il *risiko bancario* che avrà ripercussioni anche sulle strategie di welcome banking influenzate anche dall'esigenza di collocare centinaia (migliaia?) di operatori in esubero.

Nel settembre 2006 la Banca Popolare di Milano ha annunciato (anche nel sito www.stranieriinitalia.it) l'apertura di sei *Extraordinario! Point*: tre a Milano, uno a Saronno, Bologna e Roma. Del resto lo *"sviluppo e presidio del mercato degli extracomunitari"* è una delle azioni inserite nel piano strategico 2007-2009 della Banca.

Non ci resta che attendere la *"campagna di autunno"* di Unicredit (peraltro anticipata in agosto dalla sponsorizzazione del progetto *"Milano-Dakar: la solidarietà sfida i confini"* della Casa della Carità di Milano) e di tutte le altre grandi banche che non potranno rinunciare a un mercato (solo ora?) profittevole.

Il welcome banking non è quindi più uno dei *question mark* del mondo bancario, da gestire con prudenza e parsimonia ma sta per diventare *star* competitiva.

Il presente lavoro non intende proporsi come fonte d'interpretazione autentica ed ortodossa dei concetti di *welcome banking* e di *welcome marketing*, per loro natura in continua evoluzione, ma come diario di un percorso di scoperta.

Un percorso intrapreso anche da molte banche tra cui le finaliste e le vincitrici dei welcome award 2006 consegnati a Milano il 13 ottobre 2006.

I welcome award 2006

i finalisti

CoBaPo - Consorzio delle Banche Popolari per Conto World
Banca Popolare di Milano per ¡Extraordinario!
Gruppo Banca Sella per SWS Sella World Service
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza per Cariparma Welcome
San Paolo - Imi per Multiethnic Point

i vincitori

welcome award per la comunicazione

CoBaPo - Consorzio delle Banche Popolari per Conto World

welcome award per l'innovazione

Gruppo Banca Sella per SWS Sella World Service



grazie a Luca Visconti per i preziosi consigli, ad Anna Cavalleri ed Erika Mosca per la revisione critica del testo.

dati aggiornati al 13.10.2006