

### 3. Il welcome banking secondo la giuria dei welcome award

Ai membri della giuria dei *welcome award* è stata messa a disposizione una scheda di valutazione comprendente tutte le banche inserite nella mappatura effettuata dall'Osservatorio WelcomeBank.

Per ogni banca i giurati dovevano esprimere, dopo aver effettuato le ricerche ritenute più opportune nei mesi di giugno e luglio 2006, una valutazione numerica (1>10) su tre descrittori qualitativi:

- > innovazione di prodotto;
- > propensione al dialogo e alla partnership con le comunità migranti;
- > qualità della comunicazione e della relazione con i clienti migranti.

In caso di mancato reperimento di informazioni sufficienti per esprimere un giudizio fondato, la valutazione doveva essere pari al minimo(1). In caso di conflitto di interessi, il giurato segnalava tale situazione e si asteneva sul prodotto o sul progetto interessato.

Si è trattato di un lavoro di notevole impegno, di cui ringraziamo tutti i giurati, al termine del quale è emerso come sole cinque banche avessero raggiunto una media di sei decimi e come non fossero emerse prassi degne di nota nel dialogo con le comunità migranti. Per tale motivo è stato deciso di attribuire il *welcomeaward06* per le categorie "innovazione" e "comunicazione".

Alcuni di loro hanno inoltre accettato di scrivere un breve commento sull'esperienza vissuta come membri della giuria e quindi sull'evoluzione della relazione banche/migranti.

Commenti che si rivelano preziosi proprio per la diversità di approccio al tema, di stile d'indagine e di analisi e, talvolta, di proposta.

## La giuria dei Welcome Award

Giovanni Acquati - Inaise  
Francesco Bernabei - Fondazione Pistoletto  
Mameli Biasin - Microfinanza  
Rinaldo Bontempi - Paralleli  
Mattia Cappello - Movimento Difesa Cittadino  
Anilkumar Dave - Global Trade Consultant  
Aly Baba Faye - Democratici di Sinistra  
Marco Fedeli - Università di Genova  
José Galvez - Impresaetnica.it  
Giacomo Ghidelli - Koinètica  
Elena Kolomeets - Immigrazionisti  
Julie Neyraud - Istao  
Anna Omarini - Università Luigi Bocconi  
Giancarlo Panico - Ferpi  
Milka Pogliani - McCann Erickson Italia  
Rossella Sobrero - Unicom  
Tealdo Tealdi - Banca Finanza  
Francesco Terreri - Microfinanza  
Simona Vallarino - Banca Carige  
Giampietro Vecchiato - Università di Padova  
Luca Massimiliano Visconti - Università Luigi Bocconi

## Mameli Biasin e Francesco Terreri Microfinanza

L'analisi dei prodotti offerti dalle banche italiane alla popolazione immigrata presenta delle caratteristiche interessanti anche se talora controverse.

Indubbiamente negli ultimi anni è cresciuto in maniera esponenziale il numero degli istituti di credito che hanno attivato dei prodotti ad hoc dedicati alla clientela immigrata. Segno evidente che questa parte della popolazione è a tutti gli effetti diventata un target interessante per le banche, e ciò è piuttosto logico se prendiamo in considerazione l'incremento della popolazione immigrata negli ultimi anni.

Contemporaneamente si è assistito in questi ultimi tempi ad una sorta di azione di "copia ed incolla" da parte delle banche che si sono sostanzialmente limitate ad offrire alla clientela immigrata gli stessi prodotti proposti dalla concorrenza.

Beninteso ciò non ha nulla di scandaloso, considerato che comunque ha comportato una maggiore possibilità per gli immigrati di divenire soggetti "bancabili".

Il punto più critico è costituito dal fatto che in questa azione di replicazione dei prodotti esistenti è un po' mancata l'innovazione. Gran parte dei prodotti offerti ruotano in maniera decisa attorno alla questione delle rimesse. È ovviamente molto comprensibile considerato che la "partita rimesse" è un affare enorme in termini di volumi scambiati e, di conseguenza, di commissioni a favore delle banche. Tuttavia non si può non sottolineare come in realtà le banche, anche in relazione esclusiva con la questione rimesse, si siano limitate troppo spesso ad usufruire delle strutture esistenti - vale a dire mediante accordi con operatori del settore come Western Union - senza procedere ad avviare un sistema innovativo di trasferimento delle rimesse che permettesse in particolar modo uno sviluppo del dialogo tra il sistema bancario e finanziario di un paese come l'Italia e i sistemi finanziari dei paesi di provenienza della popolazione immigrata. Un sistema, ad esempio, che permetta di utilizzare la rete di istituzioni di microfinanza che erogano finanziamenti alla microimpresa locale e quindi operano direttamente per lo sviluppo economico di tali contesti.

L'ambito strettamente creditizio rappresenta probabilmente l'elemento più critico dell'analisi dei prodotti finanziari per gli immigrati.

Uno sguardo approfondito dei prodotti sembra evidenziare che la percezione bancaria della popolazione immigrata si basa sul fatto che gli immigrati hanno un reddito che può quindi entrare a far parte della raccolta bancaria (mediante deposito nel conto corrente dedicato) ed essere oggetto di un servizio (il trasferimento delle rimesse), talora integrato dalla banca mediante l'erogazione di un mutuo per l'acquisto della casa.

In questa serie di relazioni positive tra banca e cliente immigrato manca una percezione forte dell'immigrato come soggetto potenzialmente fruitore di un finanziamento per lo sviluppo della propria attività produttiva. Non esistono prodotti dedicati in questo senso. Anche se questo non vuole evidentemente significare che le banche non erogano crediti agli imprenditori immigrati, è comunque un indicatore di una tendenza che attualmente vede le banche poco propense a creare dei prodotti specifici in tale senso; nonostante il numero delle imprese immigrate sia in costante incremento nel nostro territorio.

Ci sembra un elemento su cui attirare l'attenzione per avviare una discussione che possa magari portare a qualche importante passo in tale direzione.

## Rinaldo Bontempi Paralleli, Istituto Euromediterraneo del Nord Ovest

Premettendo che l'indagine è stata condotta utilizzando come riferimento i soli siti web delle singole banche e che non si è potuto procedere, per ragioni di tempo, ad un'analisi dettagliata delle varie realtà, se si escludono i due grandi gruppi torinesi Unicredit e San Paolo-Imi, con cui, per ovvie ragioni logistiche, è stato possibile realizzare un maggiore approfondimento, si evidenzia una situazione caratterizzata da luci e ombre.

La situazione generale dell'offerta di servizi bancari rivolta agli immigrati appare in rapida trasformazione e crescita. Risulta evidente che le banche si stanno attrezzando per non perdere l'importante segmento di clientela costituito dagli stranieri residenti in Italia e in regola con il permesso di soggiorno. Un segmento destinato a crescere, sia per l'aumento dei flussi migratori sia per gli interventi di regolarizzazione degli stranieri che già vivono nel nostro paese.

Più in generale, si comincia ad assistere ad un ripensamento riguardo al valore di questo bacino di clientela e alla rendita finanziaria che potrà derivarne per chi saprà adeguatamente servirlo. Alcuni istituti bancari, nettamente minoritari, tendono a equiparare il cliente immigrato a quello italiano e a servirlo con prodotti e servizi tendenzialmente analoghi a quelli offerti ai clienti italiani. La maggioranza degli istituti, invece, considera i migranti come un segmento di clientela specifica su cui predisporre pacchetti di prodotti ad hoc, diversificati rispetto a quelli offerti alla clientela tradizionale. I servizi bancari che vengono offerti alla clientela immigrata sono vari; si va dalle carte di credito prepagate al leasing etico, dai servizi di rimessa e trasferimento di denaro agevolati ai conti correnti ad hoc, fino alla possibilità di ottenere mutui validi in Italia e all'estero.

Nonostante questi esempi positivi resta ancora molto da fare, specialmente sul fronte della comunicazione con il cittadino immigrato. Sono pochi, ad esempio, i siti web delle banche che segnalano in modo chiaro e intuitivo le offerte riservate a questo tipo di clientela e sono ancora meno quelle che offrono un supporto multilingue online. In alcuni casi, poi, pur essendoci la traduzione in lingua inglese, manca quella nelle lingue che

caratterizzano maggiormente il fenomeno migratorio di questo ultimo periodo, basti pensare all'arabo o al rumeno o al cinese. Manca anche spesso un contatto diretto, tramite assistenza telefonica, con gli operatori bancari, che possano assistere il migrante dandogli tutte le informazioni necessarie, magari proprio nella sua lingua di appartenenza.

Molto interessanti, sempre sul piano della comunicazione, sono invece gli sportelli bancari riservati ai cittadini stranieri, presenti in alcune città italiane, in cui lavora personale in grado di parlare più lingue, che possono diventare veri e propri centri di accoglienza del cittadino immigrato, con servizi di consulenza, di cassa e di diffusione di prezioso materiale informativo sulle opportunità riservate a questo tipo di clientela.

Più in generale, comunque, mi sembra che l'importanza di questo "movimento", che si sta sviluppando nelle pratiche creditizie verso i "nuovi cittadini", sia il miglior segnale del manifestarsi di una nuova cultura dell'integrazione attraverso i suoi aspetti più concreti e funzionali e, quindi, meno facilmente reversibili.

## Mattia Cappello

### Movimento difesa del Cittadino

I prodotti presi in esame, tranne alcuni e rari casi, presentano poca innovazione e la comunicazione risulta poco chiara, questo soprattutto in relazione all'utenza a cui sono indirizzati i prodotti specifici, già di per sé ostici alla maggior parte dei cittadini non esperti. La mancanza di chiarezza e trasparenza, dal punto di vista di un'associazione di consumatori, porta il consumatore a sentirsi ingannato e in molti casi tradito dalla propria banca, considerata fino a prima dei vari default finanziari, come un'istituzione seria. Il nuovo mercato finanziario in cui tutti i cittadini, vecchi e nuovi, italiani sono chiamati a vivere deve essere impostato nell'ottica della tutela del risparmiatore e della fiducia che esso porta nei mercati, questa è una *conditio sine qua non* affinché il mercato possa tornare a rifiorire ed avere fiducia, anche da parte dei cittadini extracomunitari che oggi in molti casi preferiscono trattenere in casa o inviare al proprio paese d'origine i proventi del proprio lavoro, ritenendo più sicuro tale investimento. Per portare una controtendenza allo stato di fatto percepito, sarebbe opportuno che le autorità competenti, le associazioni di consumatori e di accoglienza degli stranieri e perché no anche le banche provvedessero ad iniziare un vero e proprio percorso di educazione civica, atta a spiegare come fare e cosa fare per essere e sentirsi a tutto tondo cittadini italiani e europei. Tali tipi di attività per quanto riguarda il settore creditizio devono mirare alla trasparenza, chiarezza che si traduce in tutela del diritto al credito per tutti. Un consumatore informato correttamente e pienamente, è maggiormente tutelato. Sono apprezzabili gli sforzi fatti da alcuni istituti bancari, che hanno formulato le proprie proposte in maniera chiara e comprensibile e soprattutto in diverse lingue extracomunitarie. Molto bello ed innovativo il processo innescato da alcuni istituti di credito, che hanno aperto un vero e proprio sportello per i cittadini anche extracomunitari, all'interno dello banca. Infine, mi spiace (anche perché nelle mie condizioni saranno anche tutti i cittadini) di non essere riuscito a conoscere i prodotti di alcune banche, il cui sito internet ignora del tutto la tematica.

Anilkumar D. Dave<sup>1</sup>

### Migrante Achille e Banca Tartaruga

La vita sociale di un migrante di prima, seconda, n-ima (!) generazione si svolge per la maggior parte del tempo tra due luoghi, il lavoro e gli uffici di organizzazioni terze. A quest'ultima categoria appartengono gli enti locali, gli istituti di formazione, gli ospedali e (non è un'associazione logica voluta) le banche.

Nelle piccole località la comunità accoglie (o meno) i migranti valutando il loro comportamento o la "visibilità" durante le attività sociali. Sembrerà una cosa stupida ma in banca, durante l'attesa, si fanno anche conoscenze, si parla del paese e si discute di vari argomenti: psicologicamente si è più aperti verso chi si vede spesso che verso uno sconosciuto che per la prima volta vediamo (non sono contemplati i colpi di fulmine e le infatuazioni chiaramente).

Le prime domande che ci si pone all'ingresso di un migrante in banca, nessuno lo neghi, appartengono alla sfera negativa dell'emisfero, destro o sinistro che sia, del nostro cervello. L'adrenalina scatenata dal sistema linfatico risulta essere quasi "buttata via" se ad un certo punto ci si accorge di avere di fronte una persona in coda per le stesse identiche ed idiomatiche trafille bancarie. Questo il punto di vista colorito degli utenti.

La mia personale esperienza ha portato ad individuare (nei primi tempi di "frequentazione assidua" della mia banca locale) due tipi di atteggiamenti (a volte non direttamente nei miei confronti):

---

<sup>1</sup> migrante di seconda generazione, cittadino italiano per diritto di nascita ma con esperienze di vita e professionali a cavallo tra Stati Uniti ed India. Coordinatore di diversi progetti UE ed ex funzionario governativo italiano.

- Cautelativo: l'apertura del conto da parte di cittadini migranti era visto come 'rischio' e non 'investimento', quindi misure di estrema cautela (richiesta di documentazione ed assicurazioni unitamente a carte e pratiche burocratiche complesse)
- Opportunistico: una volta visto l'andamento del conto (pagamenti regolari, saldi in attivo, disponibilità finanziaria) si sono attivate una serie di procedure "per i clienti standard" quali la proposta di finanziamenti, mutui, e chiaramente gestione fondi.

L'impressione è che non ci sia a monte una valutazione dello stato dell'arte ovvero non si faccia un'analisi preventiva "dall'interno" della comunità migrante (cosa fa, come vive, di cosa vive, quali ambizioni e progetti coltiva, che aspettative ha) ma lo si tratta (il migrante) come un cliente particolare (nel senso di rischioso o possibilmente inadempiente). Certamente l'ideale sarebbe avere dei novelli mediatori culturali nell'animo di ogni sportellista bancario ma si potrebbe anche partire con delle sedi "pilota" nelle zone a maggiore concentrazione di migranti addirittura in maniera personalizzata per ogni tipo di comunità in seguito ad un corso ad hoc.

Molte università hanno affrontato e stanno affrontando il tema migranti (dall'Università del Piemonte Orientale all'Università di Bari ecc) ma con un approccio sociale e culturale; pochi, anche non universitari, hanno condotto uno studio di mercato su come vedere il migrante come risorsa.

Eppure un migrante apre un conto in banca, in posta, compra con bancomat e richiede carte di credito, assicura la propria auto e cerca finanziamento per aprire un'attività (sarebbe interessante vedere quante imprese sono state registrate alla camera di commercio intestate a migranti, certamente un numero non di poco conto).

Lasciando da parte le solite note amorevoli sull'amore tra i popoli ma riflettendo con un approccio da 'bancario' certo è che nel prossimo futuro ci saranno molti figli di migranti che andranno

all'università, pretenderanno il motorino, lavoreranno e verranno assunti, molti migranti che vorranno depositare i loro soldi e che in un futuro non remoto verranno a chiedere prestiti e finanziamenti per l'acquisto della prima, o seconda casa o per creare una joint-venture paritetica con il loro socio italiano. Il mondo sta cambiando ma dovrebbe farlo anche quello bancario.

Il paradosso di Achille e la tartaruga qui non funziona, chi si ferma è perduto, anzi, molte banche dei paesi di provenienza delle comunità migranti stanno aprendo filiali in Italia (Export-Import bank, State Bank of India solo per citarne alcune) e se un domani il mio pizzaiolo tunisino o il mio assistente di magazzino egiziano o il mio agente commerciale croato o il mio commesso albanese mi dicessero "sai che la mia banca mi offre condizioni vantaggiose e ha detto che le applicherebbe anche al mio datore di lavoro, vuoi provare?". Toccherebbe trovare un altro posto dove fare conoscenza e poter parlare del paese.

Marco Fedeli  
Università di Genova<sup>2</sup>

**Nuove questioni emergenti nel marketing bancario per gli immigrati. Ethno Value Marketing.**

L'analisi dell'offerta bancaria sul segmento immigrati, svolta per contribuire all'assegnazione del Welcome Banking Award, conferma la sensazione di un profilo generale minimo e stereotipato, salvo qualche brillante eccezione.

La sensazione è che il sistema bancario sia in attesa, limitandosi a dare risposte interlocutorie e facili. Non sembra cioè essere a punto un modello di business allineato sulle questioni emergenti nel comportamento di acquisto del consumatore immigrato.

A dire il vero la stessa perplessità ci appare a prescindere dal tema dell'immigrazione, peraltro segmento ad altissimo potenziale. Il tema del marketing per gli immigrati ci sembra cioè un 'di cui' della complessiva situazione dell'offerta bancaria.

Con questo breve contributo trattiamo sinteticamente alcuni temi che ci sembrano centrali nella lettura della questione tra banca e immigrati, con lo scopo di alimentare la riflessione per nuovi modelli di business e per delineare percorsi di operatività.

Il presente lavoro è tracciato attraverso i seguenti 5 punti:

- la fine della modernità e il consumatore postmoderno
- interazioni simmetriche e partnership nella nozione di servizio
- esperienza per coprodurre valore
- eclettismo e pragmatismo nell'approccio "case by case"
- culture bond approach e marketing mix

---

<sup>2</sup> Docente di Marketing ed Economia Aziendale Università di Genova e Managing Director Globiz

## 1. la fine della modernità e il consumatore postmoderno

Il segnale di una profonda discontinuità della società è stato segnalato principalmente da Lyotard<sup>3</sup> e Maffesoli<sup>4</sup> a partire dagli anni 80.

Nell'era moderna, dall'Illuminismo in poi, abbiamo assistito ad una continua ricerca dell'individuo di liberarsi da tutti i vincoli sociali. La tradizione, la religione, i vincoli famigliari, le istituzioni tradizionali hanno rappresentato la concretizzazione di vincoli non più sostenibili in una ricerca spasmodica della libertà. E' l'era dell'individualismo. Si può dire che ad esso sia stata sacrificata l'intimità, l'emozione, la vicinanza delle relazioni personali a favore dell'impersonalità, della razionalità e dell'universalità<sup>5</sup>. La libertà individuale è oggi pressoché illimitata, estendendosi dall'economia, dalla politica e da altri campi del sapere fino ai vari campi della vita quotidiana.

L'affrancamento individuale [libera scelta del coniuge, emancipazione femminile, conquista del tempo libero, rivoluzione sessuale] e la perdita di molti punti di riferimento [famiglia, lavoro, politica, religione] ha però trasformato la libertà tanto agognata in ideologia negativa, inquietudine e sradicamento, temi riassunti nell'espressione '*perdita di identità*'.

Di conseguenza, '*in assenza di referenti tradizionali, l'individuo si aggrappa a prodotti e servizi [il sistema di consumo] per forgiarsi un'identità. Attraverso un processo lento ma implacabile si è potuto assistere ad una vera rivoluzione che ha sostituito la presenza avvolgente e condivisa del vicinato e i prolungamenti dell'abitazione dove si effettuano collettivamente i lavori quotidiani [il lavatoio, il cortile, il pozzo, i piccoli commerci,...] con le merci e i prodotti quotidiani*'.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Jean François Lyotard - *La Condition Postmodern*, Editions de Minuit, 1 Sett 1979

<sup>4</sup> Michel Maffesoli - *Le Temps des Tribus (1988)*, Le Livre de Poche, 1991.

<sup>5</sup> Oriana Pagani - *Marketing Tribale e Tribal Branding. Il Ruolo di Internet e il Caso My Nutella*, 2005

<sup>6</sup> Bernard Cova - *Marketing, Societing ed Economia Sociale*, Impresa-Stato n.37/38, 1997

L'exasperazione della società consumistica può risolversi in alienazione quando l'individuo 'libero' costruisce il senso della vita essenzialmente attraverso il consumo e i suoi oggetti<sup>7</sup>. La ricerca della propria identità sfocia in pericolose conseguenze psicopatologiche derivanti dagli stessi oggetti di consumo.

Allora l'individuo, incastrato tra il pericolo di alienazione derivante da iperconsumo di beni, la perdita dei suoi riferimenti comunitari e la crisi dell'idea del progresso economico e sociale, si trova nella necessità di ricostruire un tessuto relazionale in cui ritrovare un sistema di regole e un ordine entro cui riprendersi da una condizione di incertezza e instabilità dovuta al contrasto tra individuo e socialità.

Dunque il Postmodernismo, da altri chiamato Nuovo Umanesimo, fa emergere l'uomo e nuove forme di socialità come necessario superamento di opposte tensioni.

Tali nuove forme si basano sul desiderio di legarsi agli altri di partecipare a comunità diverse. Sembra cioè che un numero sempre maggiore di persone stia cercando di ricreare il vincolo sociale, il contatto umano e la prossimità affettiva come risposta alla degradazione delle antiche solidarietà e all'atomizzazione delle persone, secondo i sociologi una sorta di neo-tribalismo<sup>8</sup>.

In questa accezione la persona non cerca più nel consumo un mezzo diretto per dare un significato alla sua vita, liberandosi dagli altri, ma piuttosto di legarsi agli altri nel quadro di una o più comunità di riferimento. Nelle scelte si privilegiano i beni/servizi che assicurano un valore di legame e che attraverso essi assicurino interazione sociale, compresenza effettiva, incontro, integrazione. Se ciò è vero per i consumatori in generale, nei confronti delle popolazioni immigrate è ancora più vero. Esse fanno del legame [con i membri della propria comunità, con la terra d'origine, con le comunità ospitanti] una ragione di sviluppo della propria identità.

Il rischio del contatto con società opulente è quello di ripercorrere le tappe della modernità dove i beni/servizi possano fungere da catalizzatori di alienazioni a scapito della conservazione di legami sociali e della ricerca di nuove forme di socialità.

---

<sup>7</sup> Vanni Codeluppi - *Il Potere del Consumo. Viaggio nei Processi di Mercificazione della Società*, Bollati Boringhieri, 2003

<sup>8</sup> Bernard Cova - *op.cit.*

Con questa prudenza bene in mente, il sistema bancario possiede quindi un primo driver per l'approccio alle nuove popolazioni ospitate.

Nella visione strategica di mercato della banca un numero così rilevante di nuovi soggetti economici non può non attirare un'attenzione particolare.

In effetti esse si muovono con strategie differenziate<sup>9</sup> per molti versi immature.

Il passo in avanti è determinato dalla costruzione di servizi bancari di primo approccio o più sofisticati o, per meglio dire, un'intera strategia di mercato in grado di creare un legame sociale con l'immigrato.

Legame che sottenda una logica espressa dal concetto *Ethno\_Value Marketing*<sup>10</sup> che considera i nuovi soggetti economici *come value-holders* e applica la logica dell'accoglienza e del riconoscimento come strategia *win-win* nella banking industry. Si riconosce infatti all'immigrato uno status di soggetto economico attivo in quanto capace di generare e rilasciare valore da scambiare in modalità *cooperativa* con altrettanto valore da ricevere dalla banca.

Tale valore è soprattutto un valore emotivo in cui [aldilà della diatriba relativa a servizi universalistici o appositamente creati, al riconoscimento o meno del progetto migratorio e della relativa fase in essere, ecc,] l'immigrato riconosca al rapporto con la banca un'esperienza memorabile<sup>11</sup> centrata sulla compartecipazione dei suoi valori e sulla costruzione condivisa del collegamento e dell'integrazione dell'immigrato con la società che lo ospita.

In questo modo la banca diventa un agente del sistema sociale dell'immigrato, stringendo un legame comunitario con esso.

---

<sup>9</sup> Enzo Mario Napolitano - *Welcome Bank non può più attendere*, [www.etnica.biz](http://www.etnica.biz), 2 maggio 2006.

<sup>10</sup> Marco Fedeli - *Quale Marketing per il Target Immigrati*, AziendaBanca, gen/feb 2006

<sup>11</sup> Pine e Gilmore - *L'Economia delle Esperienze. Oltre il Servizio* - Etas 2000

## 2. interazioni simmetriche e partnership nella nozione di servizio

Se i servizi bancari assumono una funzione di legame sociale, intorno al quale far ruotare la strategia complessiva di approccio all'immigrato, vale la pena di soffermarsi sulla questione riassunta nella domanda 'cos'è un servizio bancario?'. Lasciamo pur sullo sfondo l'aggettivo 'bancario' concentriamoci sul termine 'servizio'.

Vi è accordo attorno a due requisiti della nozione di servizio: a) servizi sono relazioni che producono relazioni e b) l'unità di misura che qualifica lo statuto relazionale del processo/prodotto 'servizio' è la partnership.

*Nel caso del servizio l'azione è costitutivamente interazione: non è prestazione che un agente deputato offre ed eroga in forma di prodotto ad un destinatario, un cliente. Nella fattispecie è quell'interazione in cui si trasforma, si plasma e si genera quella materia squisitamente intersoggettiva che sono comunicazione, interscambi, legami sociali, e soggetti che sono tali quando condividono questa materia intersoggettiva: in questo senso il servizio è un processo fondato su, e generativo di, partnership<sup>12</sup>.*

La partnership è dunque basata su un'interazione che esclude di considerare l'operatore che svolge una prestazione e il cliente come soggetti considerati separatamente.

Il concetto di *servuction*<sup>13</sup> corrisponde a quella zona più o meno ampia del processo di produzione in cui produttore e consumatore vengono a contatto ed in cui si collocano attività del produttore che eroga una prestazione e attività di consumo da parte dell'utente<sup>14</sup>. Questo processo in cui produttore e consumatore sono parte attiva e inscindibile è di tipo cooperativo e viene investito oggi da componenti di interazione valoriale molto forti.

E' su questi valori che viene costruita una partnership che per sua natura deve essere simmetrica. Essa esclude cioè la dipendenza da chi detiene il potere di definire regole e contenuti

---

<sup>12</sup> Ota De Leonardis - *Nasce l'Impresa Sociale*, Impresa-Stato n.37/38, 1997

<sup>13</sup> Eigler-Langeard - *Il Marketing Strategico dei Servizi*, McGraw Hill, 1988

<sup>14</sup> Renato Mele - *Strategie e Politiche di Marketing delle Imprese di Pubblici Servizi* - Cedam 1993

dell'interazione<sup>15</sup>. In definitiva le regole vengono definite comunemente nel processo di scambio attraverso il riconoscimento dei ruoli e del portato soggettivo degli attori.

Questo concetto di servizio come interazione generativa di partnership è offerto alla banca come secondo driver per il suo approccio di mercato al target immigrati, espressione quest'ultima peraltro non bene accolta nel contesto del marketing per l'immigrazione<sup>16</sup>, ma pur sempre esplicativa di un focus intellettuale ed operativo verso una fascia di clientela potenziale e non.

Nella partnership la banca deve però spogliarsi del suo comunemente riconosciuto ruolo impositivo di regole e contenuti con un bagno di umiltà [intellettuale ed organizzativo] oggi difficilmente visibile nella realtà quotidiana. Nonostante tutti i suoi sforzi della banca verso la creazione di prodotti user friendly o indirizzati a determinati target [il che denoterebbe una sostanziale vicinanza alla realtà dei clienti destinatari], la progettazione di layout fisici coinvolgenti, le analisi di customer satisfaction e le più ampie dichiarazioni a tutti i livelli relativi alla centralità del cliente, la percezione dell'opinione pubblica è ancora prevalentemente orientata verso un'istituzione chiusa, regolamentante, diffidente e da cui diffidare, spesso autoreferenziale.

Cioè costruttrice di relazioni asimmetriche che non si traducono in partnership e non creano legami comunitari con il cliente, dunque in qualche modo tradendo l'idea di servizio.

### 3. esperienza per coprodurre valore

Legami comunitari e partnership hanno un'immediata ricaduta nel vissuto esperienziale del cliente.

Secondo Francesco Morace le modalità del marketing tradizionale non sono più attuali. Si tratta di trovare nuove formule in grado di osservare i percorsi biografici dei consumatori: un esempio è

---

<sup>15</sup> Ota De Leonardis - *op.cit.*

<sup>16</sup> Enzo Mario Napolitano - *op.cit.*

rappresentato dal marketing dell'esperienza, definito così perché cerca il confronto costante con le esperienze concrete della vita.<sup>17</sup> Dagli anni '80 in poi nel dibattito di marketing la prospettiva del marketing esperienziale/marketing dell'esperienza<sup>18</sup> ricopre una notevole importanza, per la sua potenzialità di costruire nuovi approcci. Un dibattito ancora in divenire e oggi tutt'altro che chiuso.

Tale prospettiva sembra in grado di raccordare nuove teorie ed operatività di marketing [customer experience, brand experience, shopteinment, ...] e di ricontestualizzarne la comprensione entro il quadro dei cambiamenti socio-culturali [postmodernità, virtualità, edonismo, polisensualità, ...]<sup>19</sup>.

Dalle origini i due filoni<sup>20</sup> hanno generato numerosi studi e rivisitazioni.

Tra essi il cosiddetto *Customer Experience Management*<sup>21</sup> si concentra fortemente nell'esperienza del cliente, a tal punto da costruire e gestire l'esperienza del consumatore in ogni punto di contatto con l'impresa<sup>22</sup>. L'approccio porta con sé quindi profonde analisi del sistema socio-culturale, della situazione d'uso e consumo, all'esperienza del prodotto e della marca, ovvero del vissuto esperienziale del cliente, finalizzate alla creazione di valore. In particolare La Salle e Britton definiscono come *'esperienza di valore' 'un prodotto o un servizio che quando si combina con gli eventi-esperienza che lo circondano travalica sé stesso per apportare un valore consistente nella vita del cliente'*.<sup>23</sup>

---

<sup>17</sup> Francesco Morace - *Chi Sono e Cosa Vogliono i nuovi Trend Setter*, Trade Business, 2006

<sup>18</sup> Per approfondire la sostanziale differenza tra le due denominazioni si veda: Lia Zarantonello - *Marketing ed Esperienza: quali Approcci Possibili*, Micro&Macro Marketing, 2/2005

<sup>19</sup> Albino Claudio Bosio - Micro&Macro Marketing, 2/2005

<sup>20</sup> per le origini del marketing esperienziale si veda: Schmitt - *Experiential Marketing*, Journal of Marketing, 1999; per quelle del marketing dell'esperienza: Pine e Gilmore, *op.cit*

<sup>21</sup> Schmitt - *Customer Experience Marketing. A Revolutionary approach to Connecting with Your Customer*, 2003

<sup>22</sup> Lia Zarantonello - *op.cit*.

<sup>23</sup> La Salle e Britton - *Priceless. Come Trasformare Prodotti e Servizi in Esperienze Straordinarie*, Etas, 2003

Ecco quindi il terzo driver: agire per creare un'esperienza di valore.

In tema di immigrati tale esperienza prende la forma di un vissuto di valore per entrambi. Non si tratta quindi di costruire esperienze<sup>24</sup>, rivivificando il senso di una relazione asimmetrica, ma di coprodurre esperienze. Infatti Bernard Cova spiega che *'si dovrebbe assegnare altrettanta rilevanza sia al lavoro d'influenza e d'incitazione dell'offerta di esperienze fornite dall'impresa, sia alla competenza dei consumatori rispetto alla capacità di interagire con gli elementi di questa offerta sviluppando propri modi di vedere e di fare'*<sup>25</sup>.

Non c'è dubbio che l'esperienza si costruisce nei key moments, ovvero nei momenti di incontro tra impresa e cliente. Benché tali momenti possano essere instradati verso una componente fondamentale quale è il brand, riteniamo che nella fattispecie bancaria assuma una particolare importanza il contatto umano.

Sappiamo che nei servizi, come abbiamo visto, la produzione e l'erogazione sono simultanei [*servuction*], dunque, il personale di front line diretto o intermediato da uno strumento tecnico/tecnologico [call centre, videoconferenze, ...], assume un'importanza decisiva nella capacità di coprodurre un'esperienza di valore.

Dunque tale risorsa riveste un'importanza strategica, in generale per la dinamica di conquista e fidelizzazione della clientela bancaria, in particolare con il target immigrati, con il quale il confronto è ovviamente meno agevole per la distanza culturale.

E' necessario un passo avanti della banca in termini di qualità richiesta alla relazione con la clientela, in termini di formazione, comportamenti e conoscenza ma anche di vissuti percettivi e immaginari.

*'E' l'agente erogatore che impara a domandare e ad ascoltare, mentre il suo partner [il cliente, l'utente] è valorizzato per le sue capacità, da immettere nel progetto in cui è coinvolto, non per i suoi deficit, da colmare. Cambiano i verbi che connotano*

---

<sup>24</sup> peraltro il paradigma che prevede la costruzione e gestione di esperienze da parte delle imprese è oggetto di critiche al concetto di Marketing Esperienziale, finendo esso per limitare la libertà dell'individuo

<sup>25</sup> Bernard Cova - *L'esperienza del Consumo tra Ipermercificazione e Riappropriazione Sociale*, C:Cube, 2003

*l'interazione [non più donare, chiedere, ecc.]: ciò che accade appartiene al registro del progettare e fare cose insieme, del partecipare alla creazione di mondi possibili che coinvolgono tutti i soggetti in campo. E cambiano le materie dell'interazione: non si trattano cose - la casa, il lavoro, ecc. - ma azioni, cioè ancora verbi - abitare, lavorare - verbi che implicano soggetti e rapporti sociali. All'opera sono modi di connettersi che creano soggetti, che allargano i campi e le capacità di scelta e di azione'.<sup>26</sup>*

#### 4. eclettismo e pragmatismo nell'approccio "case by case"

Riprendiamo il tema del Postmodernismo. Secondo Maffesoli *'postmodernity is synergy between archaism and technological development'*<sup>27</sup>. Dunque in tale concetto si esprime un continuo rimbalzare tra gli opposti come moderno e tradizione, innovazione e autenticità, ordine e caos, globalizzazione e localizzazione, unificazione e frammentazione, progresso e regresso.

Se a caratterizzare la Modernità è stata la razionalità, con il Postmodernismo si determina una presa di distanza a favore di forme di razionalità più complete in cui includere aspetti ritenuti finora irrazionali [emozioni, apparenza, piacere dei sensi, ...]<sup>28</sup> in modelli compositi, pluralisti, regionalizzati in grado di superare modelli unitari e universali.

In questo senso si può dire che la *'forza positiva del postmodernismo si trova nella capacità di dar spazio alla complessità, alla diversità, alla coesistenza di culture, tradizioni, luoghi, persone. E' la volontà di riconoscere anche altri punti di vista a considerare le molteplici forme delle diversità che emergono dalle differenze di soggettività, sesso, classe, localizzazione geografica, ecc.'*<sup>29</sup>

Ne scaturisce che anche il marketing nella sua filosofia kotleriana trova una qualche difficoltà a rapportarsi con i cambiamenti socio-

---

<sup>26</sup> Ota De Leonardis - *op.cit.*

<sup>27</sup> in Bernard Cova - *Marketing Postmoderno*, Società Italiana Marketing, 20 novembre 2004

<sup>28</sup> Valentina Pasotti - *Il Postmoderno e il Marketing Tribale*, 2005

<sup>29</sup> ibidem

culturali<sup>30</sup>. Esso è sollecitato ad evolversi attraverso nuovi approcci che richiamano ad una nuova interdisciplinarietà che veda il marketing in coro con quelle discipline che si rapportano con il recupero dell'individuo e con nuove forme di socialità, quali antropologia, filosofia, sociologia, semiotica, psicologia. Né vengono escluse forme più aggressive quali quelle che sfociano nella nozione di *Societing*<sup>31</sup> in cui il concetto di marketing come pratica statica basata sulla convinzione di detenere il possesso della verità per l'agire delle imprese si trasforma in una disciplina dinamica che valorizza i diversi contributi basandosi su un processo di apprendimento che veda come 'insegnanti' consumatori, stakeholders e gli altri attori che agiscono nelle società di oggi. In questo contesto l'agire della banca sul suo mercato non può più essere lineare e fissamente unidimensionale. Occorre superare il principio di coerenza e di non contraddizione<sup>32</sup> per giungere ad una maggiore flessibilità e alla comprensione di un cliente capace di passare senza disagio tra stili, comportamenti, forme, brand ed esperienze diverse ed eterogenee.

Questa riflessione ci consegna il quarto driver per la banca. Il pianeta immigrazione con le sue mille frangiature ed etnie incarna contemporaneamente lo spirito postmoderno e l'esigenza di nuovi approcci di marketing: non sembra più possibile definire strategie e modalità operative universali ma occorre orientarsi verso modalità 'case by case approach'.

*'Tutte le leve operative del marketing dovranno, in qualche modo, adattarsi e mutevolmente sincronizzarsi con un mercato evoluto, complesso, composito, costituito da specificità ed identità dai contorni sempre più sfumati e magmatici, dove culture, comportamenti, valori, si intrecciano, si modificano, ed emergono sotto vesti e peculiarità sempre nuove e diversificate'*.<sup>33</sup>

L'approccio 'case by case' è costituito da una logica di pragmatismo ed eclettismo intelligente capace di dare risposte e fare domande, considerando l'immigrato come partner per

<sup>30</sup> Philip Kotler - *Marketing Management*, XI ed. Italiana, Pearson Prentice Hall, 2004

<sup>31</sup> Cova, Badott, Bucci - *Beyond Marketing: In Praise of Societing*, working version [www.visionarymarketing.com](http://www.visionarymarketing.com), 2006

<sup>32</sup> Valentina Pasotti - *op.cit.*

<sup>33</sup> Maria Teresa Cuomo - *Il Ruolo del Marketing in un Contesto Interculturale. Verso la Prospettiva 'Culture Bound'*, Micro&Macro marketing, 1/2006

costruire progetti. Una sorta di project management capace di definire best practice e comportamenti virtuosi da utilizzare come contaminazione intellettuale tra gli addetti e come facilitatori di analoghe esperienze diffuse. Una sorta di tecnica di viral o word-of-mouth marketing tra le pareti della banca e della comunità immigrata, a sua volta creatrice di esperienza, di legame e di relazione. E di valore.

## 5. culture bond approach e marketing mix

In ultimo il tema della cultura e dell'acculturazione rapportato alla declinazione nel marketing mix.

E' sempre più attuale la discussione all'interno della letteratura sul marketing interculturale circa il confronto tra gli approcci 'culture free' e 'culture bound'.

Ai nostri fini tale confronto può essere molto più praticamente, anche se molto più restrittivamente, ricondotto alla questione se sia necessario per la banca costruire prodotti specifici per gli immigrati o se siano sufficienti prodotti universali a partire da quelli di fruizione domestica. E' anche il tema con cui Enzo Mario Napolitano chiude, un po' sconsolatamente, la sua rassegna sul welcome marketing<sup>34</sup>.

La cultura è definita come *'il complesso di conoscenze, convinzioni, espressioni artistiche, principi giuridici e morali, costumi e di qualunque altra capacità e abitudine, acquisite dagli individui in quanto membri di una determinata società'*.<sup>35</sup>

Ne consegue che una serie di norme culturali condivise rappresenta, per i membri delle diverse società, il senso della propria identità.<sup>36</sup>

Da parte loro Redfield, Linton and Herskovits [1936] definiscono l'acculturazione come *'...those phenomena which result when groups of individuals having different cultures come into continuous first-hand contact, with subsequent changes in the original cultural patterns of either or both groups'*.

---

<sup>34</sup> Enzo Mario Napolitano - *op.cit.*

<sup>35</sup> Dalli e Romani - *Il Comportamento del Consumatore. Acquisti e Consumi in una Prospettiva di Marketing*, Franco Angeli, 2003 in Maria Teresa Cuomo - *op.cit.*

<sup>36</sup> Ida Castiglioni - *La Comunicazione Interculturale: Competenze e Pratiche*, Carocci, 2005

Il concetto di acculturazione è usato nello studio di numerosi fenomeni interculturali, quali le migrazioni, gli scambi e i conflitti culturali, la reciproca influenza fra tradizioni culturali e religiose, i cambiamenti culturali dovuti all'industrializzazione, all'urbanizzazione e ai mass-media.

Il campo di studio dell'acculturazione è ora più chiaramente tracciato e questo ha permesso di comprendere meglio ciò che accade quando gruppi di culture diverse entrano tra loro in rapporti prolungati. Si osservano allora importanti cambiamenti a livello dei valori, dei comportamenti, delle credenze e dei modi di vivere. Al limite, l'assimilazione di un gruppo con l'altro può praticamente essere totale, quando, per esempio, un gruppo minoritario adotta la lingua, le istituzioni e le caratteristiche culturali del gruppo dominante. L'acculturazione è particolarmente evidente tra gli immigrati che acconsentono di immedesimarsi nella cultura del paese che li ospita, casi tipici quelli degli Stati Uniti, dell'Australia, dell'Argentina. Ma anche qui esistono livelli diversi di identificazione e non è raro che discendenti di immigrati che hanno dimenticato la lingua d'origine e sembrano perfettamente assimilati alla maggioranza conservino, tuttavia, un profondo attaccamento ad alcuni dei propri valori tradizionali, quali le credenze religiose, i costumi familiari, le forme di vita comunitaria, di celebrazioni, di espressione artistica<sup>37</sup>.

Se dunque la cultura dei immigrati è portatrice di nuove opportunità e di una diversità che è patrimonio da salvaguardare<sup>38</sup>, spesso l'acculturazione è invece percepita come effetto di una dominazione subita, a seguito, per esempio, di una conquista, di un'annessione e del rapporto di disuguaglianza che s'impone allora come imperialismo culturale. Questi fenomeni si verificano prima di tutto tra gruppi dominati e dominanti che coabitano nella stessa area geografica.

In questo caso, molto lapalissianamente, la perdita di identità è perdita di un patrimonio, ma è soprattutto perdita dei legami

---

<sup>37</sup> Hervé Carrier - *Lexique de la Culture pour l'Analyse Culturelle et l'Inculturation*, Libreria Editrice Vaticana, 1997

<sup>38</sup> Censis - *Immigrati e Cittadinanza Economica*, ricerca svolta per E@stat-Gruppo Delta, 2006

sociali e comunitari con le conseguenze alienanti e di deconsumo<sup>39</sup> che hanno già investito l'uomo consumista.

Tutto ciò identifica il *quinto* driver per la banca. La conquista di questo segmento di potenziali consumatori non passa attraverso i concetti di quota di mercato, cash cow, budget da raggiungere, ecc., categorie semplificatorie a cui comunque il management non si può sottrarre, ma per un approccio *culture-bound dove distintività ed integrazione finiscono per coesistere e dove i singoli cittadini-consumatori amplificano i propri saperi e le proprie culture, salvaguardando le proprie identità*.<sup>40</sup>

In questo sta il modello di business della banca, attenta al presidio delle identità in un'ottica di costruzione di un legame sociale ed economico che rappresenti una volta di più una strategia win-win.

Seguendo questo pensiero possono essere ritenute per certi versi pleonastiche, sebbene utili per una sistematizzazione organizzativa degli approcci bancari, le classificazioni in banca monoculturale, multiculturale, accogliente, interculturale<sup>41</sup>.

L'approccio culture-bound è infatti un approccio universale che si adatta a tutte le culture fruitrici di servizi bancari: giovani, senior, lavoratori atipici, immigrati, lavoratori autonomi, private, tecnologi, digital divided, poveri, ricchi, ignoranti, colti, uomini, donne, ecc..

Il successo per la banca sta nel rifuggire il concetto di *Self Reference Criterion*<sup>42</sup> in base al quale chi utilizza o apprezza un prodotto si aspetta che esso valga per chiunque altro e dedicarsi con forza alla comprensione, al rispetto e alla valorizzazione di sistemi identitari spesso magmatici e trasversali, di legami sociali ondivaghi [tribù], di nicchie che emergono e si dissolvono.

Ciò è tanto più valido per gli immigrati per i quali non può mancare nella logica del rispetto e del valore reciproco la declinazione degli elementi di maggior significato culturale, quali il linguaggio e la produzione simbolica nella dimensione comunicazionale, dove l'interpretazione dei simboli è fortemente culture-bound<sup>43</sup>.

<sup>39</sup> Bernard Cova - *Marketing, Societing ed Economia Sociale*, Impresa-Stato n.37/38, 1997

<sup>40</sup> Maria Teresa Cuomo - *op.cit.*

<sup>41</sup> Enzo Mario Napolitano - *op.cit.*

<sup>42</sup> James A. Lee - *Cultural Analysis in Overseas Operations*, Harvard Business Review, Mar-Apr 1966

<sup>43</sup> Simone Guercini - *Materiali MMI*, www.etnica.biz, 2006

Il servizio bancario, di base o maggiormente sofisticato, è, come abbiamo visto, uno degli agenti principali per la costruzione di un legame comunitario con l'immigrato. Esso ha dunque il compito di rafforzare la sua identità culturale, anche in considerazione delle diverse etnie rappresentate nel nostro Paese.

A proposito di struttura distributiva i ragionamenti fin qui esposti vedono con scetticismo l'adozione degli estremi: filiali spogliate di qualsiasi adattamento rischiano di inserire l'immigrato in un contesto potenzialmente ostile e quindi di mediare/inquinare la costruzione della partnership attraverso l'accompagnamento di un supporter<sup>44</sup>; filiali dedicate rischiano di rappresentare un ostacolo ghehettizzante alla domanda di integrazione sociale rivolta alla banca.

La strada da perseguire sembra essere quella di una integrazione in una società aperta in cui le identità degli immigrati siano rispettate con l'adozione di segnaletica, personale, corner, in grado di valorizzare le etnie presenti attraverso le specificità e i diversi comportamenti di acquisto e di consumo, in parallelo ed in equilibrio simmetrico nel confronto con la cultura locale. Etnie e culture locali che restano comunque tutti cittadini del mondo<sup>45</sup>.

Una riflessione un po' più approfondita merita la tematica del pricing, argomento dove ci pare di cogliere un qualche disorientamento e contraddizione nel comportamento delle banche.

- a) E' pensiero comune nella maggioranza del management bancario affermare che gli immigrati debbano essere soggetti a dinamiche di prezzo coerenti con il loro status [non necessariamente poi la pratica evidenzia condizioni più basse nei confronti di analoghe prestazioni rivolte a target domestici].
- b) Siamo all'origine di un consumatore neo-concreto. *Il consumatore italiano vive l'attuale periodo come di crisi. Il quadro segnala che il consumatore, ma anche il cittadino, si avverte in condizione di precarietà e di perdita di sicurezza. Domina il prezzo come criterio dominante, la marca mantiene*

---

<sup>44</sup> circa il 20% dei immigrati si fa accompagnare in banca da un amico o dal datore di lavoro. Dati in Anna Omarini [a cura di] - *Il Migrant Banking*, Bancaria Editrice, 2006

<sup>45</sup> Maria Teresa Cuomo - *op. cit.*

*il suo interesse ma solo se offerta a condizioni particolari, la grande distribuzione [compreso il discount] è il punto vendita elettivo. La grande maggioranza dichiara una difficoltà rilevante nel quadrare tra aspettative e risorse disponibili, si comprimono le spese voluttuarie e per circa la metà degli italiani si diminuiscono le spese a partire dalla metà del mese. Emerge un consumatore neo-concreto sia presso ceti più abbienti sia presso le casalinghe, il cui profilo è caratterizzato soprattutto da realismo, vocato al carpe diem, pragmatico e infedele, disincantato rispetto al deconsumo e all'eccessivo significato di identificazione dell'esperienza di consumo<sup>46</sup>.*

Possiamo confrontare questo profilo con quello dell'immigrato<sup>47</sup>. I cluster della ricerca Censis propongono tre differenti tipologie di consumatori.

Quelli compresi nel 'basamento' [37%] sono giovani, con un consumo basic, molto attento al fattore prezzo e per niente alla qualità, frequentatore di discount con contenute possibilità di programmare spese per beni durevoli.

Il 'corpo intermedio' [32%] è composto da 30/40enni, con un buon livello d'istruzione, ha solide basi di inclusione economica e integrazione sociale, benché non abbia redditi e consumi elevati analizza spiccatamente il trade off qualità/prezzo cercando di risparmiare dove possibile, frequenta i grandi supermercati e qualche volta anche piccoli negozi di quartiere di qualità medio-alta, desidera migliorare progressivamente il suo status economico e si dice predisposto all'acquisto di beni durevoli in funzione del progredire delle sue capacità di spesa, previste per l'immediato futuro.

L'élite' [31%] ha redditi più consistenti, ha lavoro a tempo indeterminato e ha completato il ricongiungimento familiare. Effettua acquisti selettivi presso la GDO più per un fatto di comodità che per mediare tra qualità e prezzo. Non disdegna prodotti di qualità medio alta e ha raggiunto un livello di benessere apprezzabile.

A noi non pare di scorgere sostanziali differenze tra i driver motivazionali rispetto al comportamento d'acquisto, pur nella

<sup>46</sup> Albino Claudio Bosio - *Quando l'Emergenza Diventa Normalità*, Micro&Macro Marketing, 1/2006

<sup>47</sup> questi paragrafi si riferiscono alla ricerca Censis, *op.cit.*

diversità tipologiche, tra consumatori neo-concreti locali e immigrati. Anzi, paradossalmente, riteniamo questi ultimi dotati di una maggior carica positiva e di ottimismo per il futuro.

Dunque non sembra giustificato una differenziazione di prezzo tra le due categorie. Una volta di più la banca dovrà agire ascoltando le tensioni presenti nella società. E' il pricing attribuito alla clientela italiana che sembra inadeguato a supportare le sue difficoltà. Esso forse andrebbe rivisto, tollerando le banche di sacrificare una parte dei cospicui margini di contribuzione annualmente riscontrabili dai loro bilanci a favore di una redistribuzione in grado di sostenere nuovi processi di sviluppo dell'intera economia italiana.

In questo caso, inaspettatamente, la clientela immigrata diventa un autorevole benchmark per le politiche di pricing della banca.

## 6. conclusioni

In conclusione di questa riflessione sentiamo che il marketing per le strategie di approccio al target degli immigrati propone una discontinuità metodologica rilevante rispetto agli approcci tradizionali, sin qui utilizzati dalla banca.

Ci sembra di scorgere un nuovo paradigma di marketing che valorizza soprattutto gli aspetti immateriali e costitutivo di uno scenario di mercato difficilmente ritrovabile tout court nella letteratura di marketing.

La questione del legame comunitario tra impresa e cliente attraverso la mediazione del sistema prodotto/servizio rientra nell'esigenza dell'impresa di riconfigurare il proprio sistema di offerta<sup>48</sup>, intervenendo con la stessa qualità su tutti gli elementi che la caratterizzano di fronte a questo tipo di clientela.

Con l'emergere del tema dell'interazione il sistema prodotto diventa quindi un artefatto complesso, flessibile e interattivo che è interfaccia tra impresa, clienti e società. In questa accezione anche il design strategico, inteso come attività progettuale il cui oggetto è l'interfaccia impresa-clienti-società ed il cui obiettivo è la convergenza dell'impresa, dei clienti e degli altri stakeholder in

---

<sup>48</sup> Normann, Ramirez - *La Gestione Strategica dei Servizi*, Etas , 1985/1992

un unico processo di coproduzione del valore<sup>49</sup>, è in grado di fornire contributi interessanti all'attività dell'impresa.

Tale riconfigurazione si appoggia sulla modalità esecutiva pragmatica ed eclettica del 'case by case' che sottende la disponibilità del management della banca ad un rilevante passaggio culturale che abbandona forme intellettuali stereotipate e rigide abbracciando dinamicità, flessibilità e creatività intellettuale.

Tale disponibilità accoglie la differenza, i nuovi comportamenti emergenti, le culture, valori e identità non propri, per apprenderli e interpretarli con l'attrezzatura dell'uomo di marketing che ha saputo integrare nella sua competenza i contributi interdisciplinari delle discipline centrate sull'individuo e sulla sua relazione sociale e che è capace di dare un valore a comportamenti *diversamente* coerenti e *potenzialmente* contraddittori.

E' con questa forma di *enhancing* culturale e organizzativo che la banca è in grado di stare sul mercato utilizzando intelligentemente la diversa potenza dell'approccio *culture bound* rispetto a quelli legati al concetto di acculturazione. Essa si presenta in prima linea nella salvaguardia delle identità delle culture degli immigrati, con lo scopo di valorizzarle e di produrre una efficace strategia win-win. La banca utilizzando significati e significanti coerenti con una produzione comunicativa e simbolica rispettosa dei lineamenti delle identità investe in relazione, ovvero in conquista e fidelizzazione di questa nuova clientela.

Allo stesso modo gli elementi del marketing mix, propriamente mirati e conseguentemente performanti verso consumatori neo-concreti a cui anche gli immigrati appartengono [forse con maggior diritto dei consumatori italiani], vanno ridisegnati tenendo come sfondo l'approccio *culture bound* verso il quale orientare le tecniche professionali e la formazione di manager giovani e anziani.

Nella capacità di proporre percorsi e traiettorie nella logica della costruzione di legami comunitari, elaborati con la semplicità di orientamento caso per caso e integrati nella valorizzazione dell'identità delle clientele della banca, risiede la capacità della

---

<sup>49</sup> Manzini, Zurlo - *Un modello di lettura per il Design Strategico. La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea*, Politecnico Milano, 1999

banca di rilasciare contenuti esperienziali nell'esercizio della propria attività quotidiana.

Affinché tali contenuti si possano trasformare in esperienze di valore è necessario che essi siano coprodotti tra banca e immigrato. E' la disponibilità intellettuale e operativa dei soggetti a creare un atteggiamento win-win, proprio in quei key moments in cui si giocano i destini commerciali della relazione, in cui entrambi sono coinvolti nella produzione di valore al tempo stesso percepito e rilasciato.

Lo sconfinamento di esperienze di valore in partnership è una conseguenza logica e felice. Partnership simmetrica in cui la banca si riconosca un ruolo paritetico e complementare nell'interazione che produce il servizio.

Forse questo è uno tra gli aspetti maggiormente critici, non avendo ancora la banca rinunciato ad arroganze fuori tempo, discriminazioni anche non volute ma presenti nelle realtà di field e di front line, certamente non sempre controllabili dal management locale o centrale.

Questo nuovo paradigma di marketing concentrato sulle key words



viene consegnato agli immigrati, alle banche e agli operatori a qualsiasi titolo coinvolti nelle problematiche di marketing bancario per gli immigrati per continuare la riflessione, arricchendola di nuovi elementi utili per un proficuo e intelligente avanzamento del marketing, delle sue logiche e delle sue tecniche.

**Josè Galvez**  
**Impresaetnica.it**

In linea generale si segnala l'attenzione da parte di un fronte ampio di banche e istituzioni finanziarie nei confronti di prodotti specializzati, tendenza registrata negli ultimi anni.

Si ricava però una generale incapacità di raggiungere, salvo determinate eccezioni, il target considerato.

Quindi quello che si ricava è il tentativo di mettere il cappello su un target, quello degli immigrati, sicuramente in crescita.

Senza però orientare l'offerta agli immigrati stessi.

Spesso (è il caso di una serie di istituti di credito più radicati sul territorio), l'offerta al cliente immigrato si confonde con altre iniziative solidali, rimanendo priva di una specifica caratterizzazione oppure, all'opposto, talmente semplificata e targetizzata da scoraggiare i potenziali utenti che non si identificano più o si sentono quasi clienti di serie B.

Sembra vincente la strategia delle banche che effettuano una strategia di marketing molto orientata verso il cliente, sostenuta da un'adeguata campagna pubblicitaria che li raggiunga in loco, cioè nei posti in cui vivono e/o lavorano.

Ma anche quella delle banche che si pongono il problema di trovare accordi concertati con istituzioni e/o associazioni vicine agli immigrati.

Insomma, diventa quasi un problema di marketing territoriale anche se in maniera impropria.

Anna Omarini  
Università Luigi Bocconi - SDA Bocconi<sup>50</sup>

Dal campione che siamo stati invitati a valutare possono desumersi alcuni orientamenti strategici prevalenti che le banche italiane hanno intrapreso nei confronti del mercato dei migranti. In prevalenza, come ho avuto modo di sottolineare anche in altra sede, si osservano tre tendenze principali, che sono:

- la prima tendenza mostra una ridotta attenzione ai temi della sottosegmentazione del mercato retail e dunque in essa non si scorgono iniziative finalizzate a servire anche questo target
- la seconda tendenza, invece, tende a equiparare il cliente immigrato a quello italiano e a proporre un modello di inclusione bancaria fondato su istanze di *social banking*, e cioè orientate a incrementare l'ingresso in banca di categorie di clienti "deboli" o "marginali", prescindendo anche dalla nazionalità, offrendo loro conti correnti di tipo elementare e a basso costo e predisponendo la possibilità di allargare progressivamente la gamma di offerta, per i soggetti più affidabili, in direzione di mutui per la casa, carte di credito e prestiti agevolati. Le iniziative che rientrano in questo gruppo tuttavia non presentano un'offerta specificatamente destinata agli immigrati, ma per esempio tendono a proporre progetti di microfinanza
- la terza tendenza, infine, considera in apparenza i migranti come un segmento di clientela specifica su cui calibrare principalmente pacchetti di prodotti *ad hoc*, talvolta diversificati rispetto a quelli offerti alla clientela tradizionale. Sono quindi proposti conti dai nomi evocativi e ben identificabili dai soggetti stranieri. In questo caso si può riscontrare che la più netta percezione delle caratteristiche peculiari della domanda ha portato queste banche a sviluppare maggiormente il versante dei prodotti

---

<sup>50</sup> Ricercatore di Economia degli Intermediari Finanziari nell'Università Luigi Bocconi e Docente presso l'Area Intermediazione Finanziaria e Assicurazioni della SDA Bocconi School of Management. Ricercatore presso il Newfin (Centro di ricerca sull'innovazione finanziaria) dell'Università L. Bocconi.

espressamente pensati per stranieri, nell'ambito dei quali per esempio sono state predisposte condizioni agevolate per il trasferimento del denaro, la sottoscrizione di polizze, e così via.

Questa tripartizione ci è utile per catturare il trend che sintetizza l'attenzione delle banche nei confronti di questo mercato. Essa, tuttavia, deve fare i conti con le concrete caratteristiche di una clientela che esprime bisogni e richieste che appartengono sia al territorio di origine sia a quello di insediamento. Questa ambivalenza, riteniamo, sia ancora troppo poco compresa e gestita dalle banche.

Ciononostante, riteniamo che questo tipo di istanza non possa essere omessa, nel lungo termine, e debba essere invece fatta rientrare a pieno titolo nell'ambito di un disegno di offerta più ampio e articolato. Questa, di fatto, dovrebbe orientarsi non solo a soddisfare le esigenze presenti ma anche a leggere, in prospettiva, le necessità che emergeranno in futuro, come conseguenza di un incremento previsto dei flussi migratori e di una ulteriore stabilizzazione dei nuclei familiari già presenti nel nostro Paese. Questi ultimi evolvendo nel proprio progetto migratorio tendono a modificare le proprie richieste e, pertanto, sarebbe sterile non considerare anche tale aspetto.

Ciò che oggi osserviamo nei confronti di questo segmento è il portato di un orientamento che connota le stesse strategie del retail banking finalizzato a servire la clientela nazionale, nella quale si osserva un'elevata attenzione al prodotto.

L'innovazione visibile tende nuovamente a perseverare in quella direzione, anche se probabilmente nel prossimo futuro ci attendiamo di assistere a mutamenti strategici necessari a costruire distintività nell'offerta bancaria. Sinora le banche hanno provveduto a sviluppare riorganizzazioni strategico-organizzative che si sono basate in prevalenza su iniziative di segmentazione e di portafogliazione dei clienti. Ma la "partita" è ancora tutta da giocare.

Un altro elemento che riteniamo critico ai fini di questa indagine, attiene alla comunicazione. Poche sono le iniziative multilingue e soprattutto, se è vero, come risulta da alcune

ricerche, che il popolo dei migranti frequenta gli Internet point, ciò che si osserva in molti siti di banche è che la ricerca di proposte ad hoc non solo risulta difficile ma è anche scarsamente fruibile. Delle due l'una: o si tratta di una scelta e dunque c'è la consapevolezza di perdere un'opportunità di contatto, ovvero, si può intravedere un certo ritardo nell'affrontare il problema banche-immigrati anche attraverso l'on line.

Tuttavia, per quanto la comunicazione multilingue sia un elemento necessario essa però non è ancora sufficiente a trasferire i contenuti, che così come accade anche nella lingua italiana spesso tendono a enfatizzare aspetti marcatamente procedurali ovvero all'estremo opposto, troppo aspirazionali. Vanno dunque compresi e ripresi quei valori tipici nei quali ciascuna comunità di appartenenza affonda le proprie radici.

**Giancarlo Panico**  
**Ferpi**

**Le organizzazioni, i migranti, il mercato.**  
**La funzione strategia delle relazioni pubbliche**

La lingua rappresenta l'ostacolo più grosso alla integrazione degli stranieri in un altro Paese, siano essi migranti o turisti. Per i secondi i problemi sono minori, perché in genere i viaggi sono organizzati, si hanno - bene o male - dei punti di riferimento, ci si reca in strutture dove c'è una predisposizione ai rapporti con persone che parlano un'altra lingua. Ma quando ci si trova in un altro Paese per necessità, come immigrati o come migranti, talvolta come clandestini la situazione cambia radicalmente. Perché si ha bisogno di accedere a servizi fondamentali, come la richiesta o il rinnovo di permessi di soggiorno o magari l'apertura di un conto bancario, l'accensione di un prestito, un mutuo, piuttosto che l'accesso a finanziamenti per l'imprenditoria. Ma anche più semplicemente documenti anagrafici o la registrazione di un contratto. Dall'altra parte, di solito, ci si trova di fronte un muro invalicabile costituito principalmente dalla lingua ma anche da atteggiamenti di diffidenza verso la diversità: di etnia, di cultura, di religione. "Convivere con la diversità è difficile - mi confidava nel giugno 2005 a Trieste, Moni Ovadia, in occasione del secondo World Public Relations Festival - È un problema soprattutto culturale in cui chi fa comunicazione e informazione ha grandi responsabilità. Le differenze e dunque la diversità è necessaria all'universale umano non ci vuole molto a capirlo. E questa deve essere la base di ogni relazione e dunque di tutte le politiche, le strategie, le attività di comunicazione di aziende come di enti pubblici. Più che di imparare a convivere con la diversità bisognerebbe imparare a prenderne consapevolezza. Con la diversità ci abbiamo sempre convissuto, solo che non ce ne rendiamo conto". Il problema, dunque, per le aziende come per gli enti pubblici, soprattutto negli uffici di front-office e di contatto come gli URP, ancor prima che organizzativo, di marketing o sociale è culturale. E si gioca tutto sulla capacità di sviluppare

**33**

adeguate politiche e attività di relazioni pubbliche cominciando da dentro alle organizzazioni. I professionisti della comunicazione in questo contesto, e in questo momento storico, assumo un ruolo molto delicato. Perché non solo devono essere in grado di essere operativi su questi aspetti, ma farsi anche voce di chi non ha voce presso il management, verso chi decide di attivare e mantenere relazioni con questo particolare segmento di pubblico. Che tra l'altro rappresenta un'interessante frontiera di business per i prossimi anni. Sulla scia di altri paesi multietnici da sempre, come gli Stati Uniti o la Francia, anche in Italia la crescente presenza di stranieri stabilmente residenti sta spingendo organizzazioni pubbliche e private a ripensare la loro offerta di prodotti e servizi in funzione delle esigenze linguistiche, culturali e anche religiose. Ma la strada da fare è ancora tanta. Ed è tutta in salita. E riguarda da vicino chi fa comunicazione. Intanto c'è un dato di fatto. Sono ancora poche le aziende, per non parlare degli enti pubblici, che hanno avviato progetti di interazione con gli stranieri o di welcome marketing. Rare quelle che puntano alla costruzione di relazioni più che offrire prodotti o servizi in lingua. Il vero problema è, infatti, questo. Non creare prodotti ad hoc, anche, ma soprattutto agevolare l'informazione e l'accesso a quelli esistenti. Se si prova a navigare in Internet nei siti di banche o uffici pubblici come Urp o front-office la situazione è addirittura paradossale. Il più delle volte il primo approccio informativo con il cosiddetto pubblico o target 'migrante' è in italiano, solo in pochi casi ci sono dei simboli di bandiere relative alla lingua del paese corrispondente con il link al prodotto o al servizio. Quasi in nessun caso si accede a questi prodotti o servizi dalla home page e dunque bisogna navigare prima un po' in lingua italiana. Stesso discorso per molti call e contact center. Ancora più desolante la situazione nei front-office di mezza Italia. Eppure con gli stranieri, ormai, ci conviviamo. Allora il vero problema è un altro. Non si conosce con chi si ha a che fare. Il vero problema di chi fa comunicazione è conoscere i pubblici. E quello dei migranti, ma anche dei turisti, è uno dei pubblici che bisognerebbe prendere in considerazione sistematicamente. E, in invece, viene puntualmente disatteso. Si potrebbe cominciare puntando, prioritariamente, alle lingue delle comunità di stranieri più numerose sul territorio di riferimento. Gran parte dell'attività di comunicazione delle organizzazioni

private, pubbliche, sociali, di individui e di sistemi territoriali, infatti, trascura quello che dovrebbe essere l'elemento più importante, la lingua, indispensabile a costruire relazioni con stranieri. Se non si sa con chi si ha a che fare, come si può pretendere di costruirvi relazioni? E soprattutto farlo in maniera sistematica? Il più delle volte i risultati di attività di comunicazione o relazioni pubbliche non sono quelli attesi o ipotizzati perché si è dedicato poco tempo ad individuare, conoscere e capire le persone, i gruppi di persone e le organizzazioni con cui si ha a che fare. Bisogna, dunque, puntare con decisione ad un'attività sistematica di relazioni pubbliche, ad un management dei sistemi di relazione efficace.

Il problema è riuscire ad incidere al livello decisionale prima di promuovere nuovi prodotti o servizi e di sviluppare attività di comunicazione. È necessario - come postulato nel nuovo modello globale di relazioni pubbliche - che il management dell'organizzazione, pubblica, priva o sociale che sia, ascolti i consigli della funzione comunicazione prima che abbia deciso gli obiettivi operativi da perseguire -sia pur in una cornice ben definita di finalità istitutive (missione, visione, valori-guida e una strategia condivisa dalla coalizione dominante per passare dalla missione alla visione).

In tal modo - cito Toni Muzi Falconi - ascoltando e interpretando le aspettative dei pubblici influenti, l'organizzazione può -se vuole- tenerne conto e, nella migliore delle ipotesi, accelerare il raggiungimento del singolo obiettivo oppure, nella peggiore, decidere addirittura di cambiare obiettivo, o infine -decidendo per ragioni proprie di perseguirlo ugualmente- essere comunque tempestivamente consapevole degli ostacoli cui andrà incontro, e dunque predisporre ad affrontare le difficoltà nella fase di implementazione di quella decisione.

Soffermandosi, in particolare, sulle attività di *welcomebank* non è possibile pensare a un'offerta indifferenziata per tutti gli immigrati e invece doveroso prendere in considerazione alcune variabili di segmentazione per individuare i pubblici: modalità della migrazione, fase del processo di integrazione (generazione), cultura di provenienza, religione di appartenenza, situazione familiare, livello di istruzione, situazione professionale. Dalla conoscenza di questi elementi scaturirà la capacità di costruire

prodotti e servizi adeguati. «La diversità diventa un'occasione di comunicazione quando ci si rende conto - professionisti, aziende, istituzioni - che essa produce un arricchimento, crea valore, è la vera essenza della relazione perché consente ad ogni soggetto di arricchirsi di ciò che è portatore l'altro - è sempre Moni Ovadia a parlare - Per chi lavora con le diversità bisogna stare attenti ai rischi. Perché la diversità, le differenze, in nome del business, del mercato, possono essere anche strumentalizzate. Lo stiamo vivendo nella nostra società. Il mercato, l'economia, in nome della diversità tendono all'omologazione. Che è l'anticamera del peggio».

Milka Pogliani  
McCann WorldGroup Italia<sup>51</sup>

### Dal movimento degli uomini al movimento della comunicazione

Non è più il popolo degli scafisti salpati nella notte dalle coste più recondite del Mediterraneo. Anzi, non lo è mai stato, se non per una minoranza.

Il fenomeno dell'emigrazione, che agli occhi di molti appare come il flagello biblico che inquinerà le tradizioni e lo stile di vita del nostro paese, parte in realtà da più lontano. Se ci pensiamo bene, la stessa nostra storia di esseri umani è storia di migrazioni di popoli, da quando razzolavamo nelle savane africane su fino al Medio Evo. È con la costituzione degli stati nazionali che si alzano confini ben definiti e chiusi, creando così il "problema culturale" della gestione dello straniero, della sua integrazione. E al punto in cui siamo oggi, in un mondo totalmente basato sugli scambi, tutti gli stati moderni sono costretti a ripensare e a riequilibrare le proprie politiche sociali, cominciando a ragionare, in termini di migranti, non come parassiti, ma come risorsa sia culturale che economica.

Una ricerca recente<sup>52</sup>, commissionata dall'Università Bocconi, li descrive con abitudini di consumo simili a quelle degli italiani: forte prevalenza di acquisti in supermercati e ipermercati e buoni frequentatori dei centri commerciali. Addirittura più della metà utilizza per le spese anche il bancomat o le carte prepagate. È inoltre di questi giorni la pubblicazione di uno studio Eurisko sull'argomento, che profila gli emigrati in Italia in sei categorie che vanno dagli "integrati" a "teleconquistate" e via discorrendo. E dove apprendiamo comunque che ben il 16 per cento di loro ha stipulato un mutuo per l'acquisto della casa. Allora ben venga

---

<sup>51</sup> Milka Pogliani è presidente ed *executive creative director* di McCann WorldGroup Italia, gruppo di società che operano in tutti i settori della comunicazione di marketing.

<sup>52</sup> Migrant Banking: dalle caratteristiche della domanda alla progettazione di nuovi modelli di servizio", Newfin-Sint Università Luigi Bocconi, Milano, 7 aprile 2006

un'iniziativa come quella di questo premio, che vuole prima di tutto censire le iniziative delle imprese di credito verso questa nuova fascia di clienti. Perché abbiamo tutti bisogno di capire, sperimentare e imparare.

Io sono una comunicatrice di professione: una creativa della comunicazione. Da questo punto di vista, le mie valutazioni riguardano principalmente la qualità della comunicazione dell'istituto bancario e della relazione con i clienti cosiddetti migranti, più che l'innovazione dei prodotti offerti. Dico subito che analizzando i materiali raccolti dal premio - e si tratta di materiali di comunicazione online - siamo di fronte a un fenomeno che va al di là della specificità dei migranti e investe invece il rapporto più grande tra le banche e i loro clienti in generale. Navigando infatti nei siti degli istituti bancari italiani, prima di tutto come semplice utente e poi come comunicatrice, vengo come investita da una sensazione di disagio, a volte anche di fastidio. L'impressione è quella di trovarsi di fronte a un mondo autistico, chiuso in se stesso, non consapevole della molteplicità della propria audience. Siti che assomigliano in modo impressionante più alle pagine specialistiche del Sole 24 Ore che a un vero tentativo di mettersi in comunicazione con la clientela - reale o potenziale che sia -, di mettersi cioè al suo servizio, di creare un dialogo e quindi le basi di una relazione. E poi vogliamo parlare di fidelizzazione...

Se queste sono le premesse, non possono stupire i giudizi in gran parte negativi che mi sono trovata a esprimere, tenendo bene a mente le difficoltà che può incontrare una persona che si trova nel nostro paese più per bisogno che per piacere. Certo, gli esempi positivi ci sono: cito tra tutti gli sportelli multietnici organizzati da alcuni istituti bancari, Sanpaolo IMI in prima fila fino all'imminente creazione del network Tu da parte di Unicredit. Si tratta di esempi importanti, che stanno facendo scuola e costituiscono già una realtà significativa anche in termini economici e non solo sociali. Tuttavia siamo ancora lontani da quella cultura dell'accoglienza che permea, per esempio, società come l'Australia e la Nuova Zelanda, letteralmente "costruite" dai flussi migratori. Cito a caso dal sito di una banca neozelandese: *"Moving to a new country can be a very busy time. At ASB we understand you will have enough*

*to organise, so we have made taking care of your banking needs quick and convenient for you. ASB have a specialised Migrant Banking Division, which has been established for over 10 years and is one of the largest migrant banking teams in any New Zealand bank. Our helpful, multi-lingual team..."* eccetera eccetera.

Mettiamoci nei panni degli utenti, impariamo la lezione fondamentale che viene dal marketing: ascoltare i propri clienti. Solo così riusciremo a capire le loro vere esigenze e offrire i prodotti efficaci. Solo per questa strada passa il successo di ogni iniziativa, culturale, sociale o economica che sia. Occorre ripensare il paradigma dell'intera comunicazione bancaria online. Qualcosa già si sta facendo, timidamente, troppo timidamente, per quanto riguarda la tv o la stampa periodica. Da istituzione chiusa, sacrale, che pretende timore reverenziale, la banca italiana si sta aprendo, ma ancora troppo lentamente rispetto alle esigenze del mercato.

Occorre più coraggio, maggior spirito di intraprendenza, occorre sapersi mettere in gioco. Se gli uomini si muovono, anche i servizi e i prodotti si devono muovere con loro. L'offerta di servizi - anche quelli bancari - non può rimanere statica e imbalsamata su un modello sociale di decenni fa. Così la comunicazione di questi nuovi prodotti. Così la relazione con la propria clientela, da qualunque parte essa provenga. Solo il movimento - di capitali, di idee, di esperienze - potrà tenerci in forma. Agili, scattanti, in una parola, vitali.

## Tealdo Tealdi BancaFinanza

La creazione di conti concepiti ad hoc, per extra comunitari residenti nel nostro paese, è da imputare in parte a un riconoscimento della loro importanza economica, in un primo tempo sottovalutata e in parte alla crescente consapevolezza dell'importanza sociale che deriva dall'integrazione di questi lavoratori. In pochi anni molti passi sono stati fatti, anche se molti rimangono ancora da fare, come aumentare la possibilità della creazione di "conti islamici", o realizzare una ricerca per sapere fino a che punto l'offerta attualmente disponibile, risponda alle esigenze dei correntisti.

D'altra parte il flusso di immigrati extracomunitari che ha interessato l'Italia è storia abbastanza recente ed è naturale un'iniziale impreparazione del sistema bancario. Tuttavia, il continuo aumento di questo fenomeno ha fatto sì che il loro numero sia raddoppiato negli ultimi cinque anni. Basti pensare che nel 1970 c'erano solo 144.000 extraeuropei residenti nel nostro Paese per esigenze lavorative, un numero inferiore a quello degli italiani che andavano all'estero per lo stesso motivo.

Prendendo in considerazione gli ultimi anni, la percentuale degli extracomunitari sulla popolazione totale ha ormai quasi raggiunto il 5% e l'8% della forza lavoro. Un fenomeno per il quale il mondo bancario ha iniziato a impostare piani e strategie, per conquistare questo tipo di clientela. In Italia è stato l'Istituto Bancario San Paolo di Torino a inquadrare per primo il problema. Le iniziative concrete su scala più grande, sono state inaugurate il 3 ottobre 2003 quando, nel corso di un convegno tenuto a Biella, è stato avviato Welcomebank, progetto che si proponeva di favorire l'integrazione bancaria degli immigrati, stimolando la mediazione interculturale per l'inserimento degli extracomunitari in banca. La situazione si è evoluta ulteriormente col successivo convegno di Roma, il 3 giugno 2004, quando Giuseppe Zadra, ha delineato le opportunità che potrebbero derivare dal pieno inserimento di

questa nuova clientela.

Ma come entrare nel campo e quali sono le esperienze maturate dagli istituti di credito nei confronti degli immigrati?

Cominciamo innanzitutto col dire che il percorso di inclusione del nuovo segmento di clientela avviene essenzialmente in due fasi. La prima è dedicata all'indagine sui bisogni riconducibili alla custodia dei risparmi e all'invio di rimesse nei Paesi di origine, che ogni anno muovono dall'Italia circa 5 miliardi di € (il dato ci piazza al secondo posto in Europa, dopo la Gran Bretagna).

Quando l'insediamento si stabilizza, le esigenze si evolvono, diventando più articolate: si passa quindi dall'acquisto di immobili e beni di consumo durevoli, all'avvio di attività imprenditoriali autonome, che facilitano una sempre maggiore partecipazione degli immigrati alla vita economica e sociale del Paese.

Scatta poi un'ulteriore fase, che vede un forte sviluppo di altri servizi: conti correnti di base; carte pre-pagate o ricaricabili; servizi legati al trasferimento delle rimesse; credito al consumo.

La situazione è in fase di continua evoluzione, anche se la possibilità di avere un "conto islamico" è ancora limitata a un solo istituto di credito, la Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana, la cui attenzione verso gli stranieri deriva in parte dal fatto che la loro percentuale a Fabriano (7,1%) è più alta che nel resto d'Italia di circa 2 punti: 2.300 presenze, delle quali 1.000 macedoni e albanesi, suddivisi pariteticamente, con circa 80 etnie e 121 lingue e dialetti diversi.

Passando a una visione meno focalizzata alla singola offerta rimane il quesito fino a quanto sia possibile conciliare le esigenze economiche e di profitto con azioni e politiche commerciali, di marketing e finanziarie in cui il carattere sociale e di integrazione sia veramente autentico, oppure se certi prodotti servono a guadagnare, piuttosto che costruire un futuro.

**Giampietro Vecchiato**  
**Università di Padova<sup>53</sup>**

## Introduzione

L'analisi dell'operato delle banche comprese nell'elenco fornito da *Welcomebank* è stata un'occasione concreta per confrontarci con una realtà piuttosto complessa, soprattutto tenendo conto del fatto che, nonostante la volontà di assegnare delle valutazioni il più possibile obiettive, ci siamo scontrati con una concreta difficoltà nel reperimento di informazioni utili nel giudizio.

Ci chiediamo se questo dipenda da una nostra incapacità di reperire i dati, da una specifica politica interna di comunicazione tesa a utilizzare strumenti diversi da Internet nel trasferimento delle informazioni (magari connessa con la consapevolezza che le comunità straniere sono poco sensibili alla comunicazione on-line e alla pubblicità televisiva), o se dipenda piuttosto da un'incapacità/mancanza di volontà da parte degli istituti di credito nell'instaurare un rapporto di trasparenza e fiducia con le comunità straniere.

## Criteri di valutazione utilizzati

Nonostante tale incertezza, abbiamo ritenuto utile la predisposizione di tre scale di giudizio differenziate in base alle categorie di riferimento il più possibile obiettive e coerenti.

Nello stabilire i criteri di valutazione della categoria "**innovazione di prodotto**" siamo partiti da alcune considerazioni fondamentali: innanzitutto abbiamo ritenuto importante differenziare e distinguere le banche che offrono esclusivamente prodotti standardizzati, facilmente adattabili alle esigenze degli immigrati, da quelle banche che, invece, hanno elaborato prodotti personalizzati per questo tipo di clientela.

In base a tale criterio, abbiamo assegnato un punteggio minimo ( $\cong$  2) alle banche che offrono solamente servizi di base (custodia dei risparmi e all'invio di rimesse nei Paesi di origine) e un punteggio

---

<sup>53</sup> in collaborazione con Cristina Del Favero

superiore ( $\cong 6$ ) a quelle banche che offrono dei servizi più complessi, quali carte pre-pagate o ricaricabili e/o servizi legati al trasferimento delle rimesse (accordi con banche estere, convenzioni con agenzie di money transfer, bonifici transfrontalieri a condizioni favorevoli, l'utilizzazione delle carte pre-pagate per il ritiro di contante nei Paesi di origine).

Inoltre, abbiamo distinto la qualità del servizio delle banche in base al grado di "fiducia" concesso agli stranieri. In tal senso abbiamo ritenuto importante dare un punteggio maggiore ( $\cong 8$ ) alle banche disposte a concedere finanziamenti agli immigrati sia sotto forma di mutui personali, sia, a un livello superiore, servizi di assistenza alle aziende in fase di start-up ( $\cong 9$ ), dimostrando una coscienziosa volontà di integrazione degli extracomunitari nella comunità nazionale.

Un "bonus" particolare è stato concesso a quelle banche che hanno dimostrato di essere sinceramente interessate all'inserimento degli immigrati nella società italiana, al punto da creare dei sistemi di integrazione particolari, quali, ad esempio, corsi di orientamento professionale finalizzati all'occupazione.

Per quanto riguarda la categoria "Giudizio sulla propensione al dialogo e alla partnership con le comunità migranti", abbiamo assegnato un giudizio positivo ( $\cong 7$ ) alle banche che considerano una priorità intrattenere degli incontri personali con gli immigrati, dimostrando di voler instaurare dei **relazioni** e di voler **comunicare** con i propri clienti attraverso un'attiva e onesta azione di ascolto. Un giudizio superiore ( $\cong 8$ ) è stato assegnato alle banche che si sono impegnate nella costruzione di un rapporto di partnership con banche straniere, al fine di poter offrire dei servizi più vantaggiosi per le comunità di immigrati. Il punteggio massimo ( $\cong 10$ ) è stato assegnato alle banche che hanno pianificato e/o realizzato un progetto di **co-sviluppo** con uno Stato straniero, dimostrando la reale volontà aprirsi completamente alla comunità straniera attraverso azioni concrete.

Per quanto riguarda l'ultima categoria, relativa al "Giudizio sulla qualità della comunicazione e della relazione con i clienti migranti", abbiamo ritenuto necessario assegnare una valutazione inferiore alla sufficienza alle banche che non utilizzano un sistema

di comunicazione chiaro, dedicato, efficiente/efficace con le comunità straniere. Rientrano in questa categoria le banche di cui siamo riusciti a reperire informazioni poco chiare, molto spesso solo in italiano, con nessuna possibilità di contatto agevolato riservato agli stranieri ( $\cong$  2) o i cui sistemi di contatto si limitano a numeri verdi e moduli di contatto elettronici ( $\cong$  5), sintomo di una difficoltà o di una mancanza di volontà nell'impostare un rapporto aperto e diretto con le comunità di immigrati. Un giudizio superiore è stato assegnato alle banche che offrono un servizio telefonico multilingua ( $\cong$  6) e che forniscono delle informazioni facilmente reperibili in Internet ( $\cong$  8). Sono state premiate, inoltre, le banche che hanno aperto uno sportello specificamente dedicato agli stranieri ( $\cong$  9) o, addirittura, una o più filiali esplicitamente dedicate alla clientela straniera.

### Osservazioni

In seguito all'analisi del servizio offerto dalle banche comprese nell'elenco di *Welcomebank*, queste le nostre considerazioni e osservazioni.

Mettendoci nei panni di uno straniero, da poco in Italia, e desideroso di integrarsi in una comunità diversa dalla propria, abbiamo riscontrato una **forte rigidità** da parte delle banche nel venire incontro ai bisogni specifici delle comunità migranti, soprattutto tenendo conto delle normali difficoltà che uno straniero all'estero può incontrare (linguistiche, economiche, sociali, ecc.). Sono poche le banche disposte a mettersi in gioco offrendo dei **servizi realmente adeguati** alle necessità degli immigrati desiderosi di crearsi una nuova vita in Italia. Pensiamo, ad esempio, ai mutui personali o ai finanziamenti alle aziende straniere in fase di start-up: **l'accesso al credito** per i migranti è sempre difficile. Si richiedono maggiori garanzie e si effettuano maggiori controlli sulle reali possibilità di copertura del credito rispetto a quanto non venga fatto per i clienti italiani, sintomo tangibile di una forte mancanza di fiducia nello straniero da parte degli istituti di credito.

Inoltre, abbiamo riscontrato una forte **incoerenza interna** nei

punteggi relativi alle singole banche: non sempre, infatti, a un adeguato servizio al cliente corrisponde un equivalente propensione al dialogo e alla relazione; un deficit che, a nostro parere, compromette il valore del servizio stesso. La **qualità della comunicazione** è infatti piuttosto bassa, eccessivamente astratta, autoreferenziale e poco informativa. Potremmo pensare, come già accennato nell'introduzione, ad una precisa scelta comunicazionale legata alla convinzione che gli stranieri siano poco sensibili alla comunicazione on-line. Riteniamo, però, che una buona politica di comunicazione debba essere coerente e sinergica, indipendentemente dal mezzo utilizzato. Di conseguenza, nel momento in cui una struttura decide di adottare il sito web come strumento di comunicazione, deve essere in grado di utilizzarlo in maniera opportuna, nel rispetto delle esigenze del navigante.

### Conclusioni

Per concludere, nel complesso abbiamo riscontrato un certo interesse da parte del mondo bancario nei confronti del segmento degli immigrati. A questo interesse, però, non equivale ancora un adeguato servizio al cliente. Ci chiediamo se questa inefficienza sia legata a una questione prettamente economica, o piuttosto politico-culturale. Si può ipotizzare che le lacune esistenti siano motivate dal fatto che il mercato non sia ancora maturo, nonostante "la percentuale di extracomunitari sulla popolazione abbia ormai raggiunto il 5%, e l'8% della forza lavoro" (BancaFinanza, maggio 2006). Certo è che la volontà delle banche di contenere i costi e conservarsi la "clientela buona" si traduce inevitabilmente in disservizio e incapacità di comunicare realmente con le fasce più deboli. I segnali positivi sono comunque molti, anche se permane la sensazione che dovrà passare ancora molto tempo prima di poter assistere ad un diverso modo di "fare banca". Ovviamente tale ragionamento non vale solamente per le comunità migranti.

**Luca M. Visconti**  
**Marketing Department - IEGI Università Bocconi**

La velocità con cui la presenza di migranti è cresciuta all'interno del contesto nazionale italiano spiega, anche se solo in parte, il profondo ritardo con cui strategie di marketing "etnico" sono state avviate dalle imprese locali. Quali potrebbero essere alcune delle ragioni di questo ritardo? Senza obiettivo di esaustività, alcune spiegazioni possono essere ricercate:

1. nell'assenza di modelli strutturali di inclusione sociale, che si traducono nella costruzione di un humus economico parimenti poco sensibile alla trasformazione della popolazione, e di conseguenza dell'utenza, del mercato domestico italiano;
2. nel prevalere ancora di una visione transitoria e problematica del migrante, che si immagina destinato a realizzare un progetto migratorio di durata limitata e che spesso è ancora letto solo come portatore di criticità, più che come attore capace di progettualità;
3. nel rischio, per imprese già rivolte al mercato mainstream, di perdere in legittimazione presso tale target in caso di rivolgimento del proprio profilo di offerta ai gruppi di minoranza, se associati a stereotipi negativi e a processi di ostracismo sociale;
4. nella difficoltà di comprensione degli elementi di specificità del bisogno della domanda "etnica";
5. nella difficoltà di trovare un criterio di segmentazione del mercato etnico italiano. A oggi, laddove compaiono strategie di offerta rivolte ai migranti, è quasi sempre utilizzata la categoria "stranieri" come onnicomprensiva. Addirittura si può arrivare a ricomprendere all'interno del medesimo profilo di domanda gli utenti extracomunitari con quelli comunitari (si veda il caso della Banca Popolare di Vicenza). Molto più rare sono invece le esperienze di segmentazione su base nazionale, rispetto a cui si può citare, nel campione rilevato ai fini di questo progetto di monitoraggio, il caso della Banca Nuova di Palermo-Biat (che ha sviluppato un accordo bilaterale specifico per i soli

clienti tunisini). Del tutto assente, nel campione di questa valutazione, qualsiasi esempio di segmentazione su base religiosa, che potrebbe ad esempio prestarsi in casi di Islam banking (almeno rispetto ai siti consultabili in rete, per quanto si siano già registrate esperienze in tale ambito).

Con riguardo alle esperienze osservate, sotto il profilo di marketing si possono effettuare questi ulteriori commenti:

1. la comunicazione al target stranieri è paradossalmente ancora monolingue (italiana) nella larga maggioranza dei casi. Le situazioni in cui si assiste a una traduzione dell'offerta di servizio in più lingue sono riferibili o ai servizi consolidati di money transfer o a casi relativamente isolati di pacchetti strutturati di servizi per migranti, integrati e sofisticati rispetto alla media del settore (ex. Banca Popolare di Milano);
2. i codici grafici di comunicazione sono piuttosto elementari e persino banalizzanti rispetto allo straniero. Sotto un profilo semiotico, i siti web delle banche conservano il visual corporate, senza prestare particolari adattamenti grafici quando promuovono servizi ad hoc per stranieri. In alcuni casi, tuttavia, si assiste a servizi promossi con loghi e impostazioni grafiche adattate all'offerta etnica. In questi casi, ricorre l'uso sia di molti colori (quasi a stabilire un parallelismo tra varietà dei colori e varietà delle etnie) sia di rappresentazioni elementari dello straniero (ex. Conto Extraordinario della Banca Popolare di Milano). Il rimando ai colori sembra ancora una volta marcare come le differenze possano essere coagulate attorno a differenti pigmentazioni della pelle e ad altri tratti somatici (sottostimando la dimensione culturale e imprigionando gli utenti all'interno di caselle "oggettive" che potrebbero confliggere con i vissuti etnici soggettivi). Allo stesso tempo, le riproduzioni elementari del migrante rinforzano l'impressione dello straniero come utente "fragile", che al più può essere reso simpatico, ma certamente non paritario nella relazione con la banca o con gli utenti bancari autoctoni. Al riguardo, verrebbe da suggerire un'attenzione

- maggiore anche per i segni non verbali delle comunicazioni d'impresa rivolte ai target stranieri;
3. altro aspetto rilevato è il fatto che le informazioni relative ai servizi bancari per stranieri sono spesso più facilmente accessibili tramite portali di servizi o informazione che non tramite i siti istituzionali degli stessi istituti di credito. Questo può risultare paradossale, dal momento che l'impresa offerente non comunica in prima persona l'esistenza del servizio, venendo promossa attraverso strumenti indiretti di propaganda. Talmente paradossale da instillare il dubbio che non si tratti tanto di dimenticanza quanto di scelta consapevole;
  4. sembra inoltre emergere che l'attivazione di servizi specifici per il settore del migrant banking richieda accordi inter-bancari sempre più sviluppati, sia a livello locale/nazionale (ex. Conto World) sia con banche corrispondenti all'estero, soprattutto per i servizi di money transfer. Di particolare novità sembra essere l'attivazione di una doppia carta di credito rivolta a snellire e velocizzare i processi di money transfer ideata e promossa da Banca Intesa per "Conto People";
  5. ancora prevale la concezione del migrante come cliente "privato" dell'istituto di credito. Si moltiplicano quindi offerte legate ai servizi di money transfer, ai conti correnti, ai servizi di domiciliazione delle utenze e dei pagamenti lavorativi, ai mutui sull'acquisto della prima casa. Più raramente sono invece previsti pacchetti di offerta per il target "stranieri imprenditori" (ad esempio, offerte legate al leasing o al sostegno allo start up d'impresa), su cui il sistema bancario può entrare in concorrenza con il sistema del microcredito. Isolati sono i casi di banche che hanno attivato servizi a supporto di imprese "transfrontaliere" (Gruppo Veneto Banca) o hanno apertamente invocato l'estensione della base sociale a soci stranieri (ex. l'esperienza "Socio Anch'io" della Banca Suasa);
  6. infine, sono ancora abbastanza limitati i pacchetti di servizio pensati in funzione dei diversi stadi di inclusione sociale del migrante. La peculiarità del processo di inserimento nella società ospite potrebbe, infatti, suggerire

di segmentare il mercato etnico non tanto in funzione di etnia o religione, quanto piuttosto in funzione di diversi "lifestages" del percorso migratorio.

aggiornato al 13.10.06