

Francesca Negri

Università degli Studi di Parma

Facoltà di Economia, Area Marketing

Via J.F. Kennedy, 6 – 43100 Parma

0039 0521 032487

francesca.negri@unipr.it

Retailer grocery e servizi finanziari

Summary

Questo lavoro è parte di un percorso di ricerca più ampio riguardo l'inserimento in assortimento, da parte dei Retailer grocery, di servizi finanziari, come assicurazioni, concessione di linee di credito, gestione carte di pagamento. L'esperienza italiana è ancora agli albori in confronto con i Retailer esteri: il paper sofferma l'attenzione proprio sul management dei retailer inglesi, francesi ed americani, alla ricerca, attraverso l'osservazione diretta, di best practices.

Summary

This work is part of a wider reflection on the management by grocery retailers of financial services, such as insurance, loan, credit card. The Italian experience is less sophisticated compared to the international one: the aim of this paper is to study the approach of English, French and American retailers to this field, looking for guide lines and best practices that may result useful to local retailer. To the purpose, direct observation was the point of departure.

Keywords

Retail marketing, servizi finanziari, convergenza di canale.

Keywords

Retail marketing, financial services, convergence.

1. Premessa

Per convergenza¹ intersettoriale si intende “un processo evolutivo attraverso il quale si genera una fusione progressiva tra settori ... che operavano, originariamente, più o meno indipendentemente gli uni dagli altri” (Valdani, 2001). Nel sistema finanziario, dove le ICT hanno pervaso ogni processo, si assiste all’ingresso di nuovi player. Si pensi al ruolo giocato dalle Assicurazioni, da Poste Italiane o dalle Finanziarie delle imprese industriali (Mercedes Benz piuttosto che Toyota). Questi player sono accomunati da:

- disporre già di un frequente contatto con il pubblico (se non anche dal possesso di una rete fisica di distribuzione);
- brand equity riconosciuta;
- stretto legame con il cliente;
- un ricchissimo patrimonio informativo sul cliente;
- conoscenza delle tecnologie abilitanti e velocità implementativa;
- elevate risorse finanziarie e propensione all’investimento.

Sono imprese di servizi, industriali e distributive².

In particolare, l’acuirsi del confronto competitivo nei mercati di distribuzione grocery ha portato le aziende commerciali ad ampliare sempre di più i propri assortimenti, referenziando anche prodotti estranei al core-business grocery. Sono oramai numerose le imprese distributive che, sfruttando il capitale di fiducia costruito sull’Insegna ed il capillare contatto

¹ Tre sono gli elementi che determinano la convergenza: tecnologia, concorrenza, cliente. Si profilano così le definizioni di convergenza *tecnologica*, intesa come processo di diffusione di una medesima tecnologia in un numero molto ampio di settori (Rosenberg, 1976 – E. Ames, 1976), convergenza da strategia *competitiva-collaborativa* delle imprese, dove imprese diverse ed eterogenee oltrepassano i confini settoriali per integrare le loro capacità asimmetriche, con lo scopo di re-inventare il loro business originario o di inventarne di nuovi (Yoffie, 1997), ed infine la convergenza può essere determinata dall’evolvere della complessità dei bisogni del *cliente*, cui è possibile rispondere attraverso l’aggregazione di soluzioni (Wind, Mahajan, 2002).

Tecnologia (Bradley, Hausman e Nolan, 1993; Collins, Bane e Bradley, 1997), concorrenza (Prahalad e Hamel, 1994; Chakravarty, 1997; Wirtz, 2001) e cliente (Ratliff, 2002; Shankar, O’Driscoll, Reibstein, 2003; Valdani, 2003) sono quindi le tre determinanti della convergenza, che, in ottica sinergica, permettono di arricchire il rapporto con il cliente. Alla tecnologia spetterà un ruolo abilitante, la concorrenza indirizzerà il processo di convergenza ed, infine, sarà il mercato a valutare la validità del processo stesso. La competizione intersettoriale è infatti una concorrenza sul valore.

I confini settoriali sfumano (Fiocca, 1987), tendono a svanire, introducendoci alla *blur economy* (economia della dissolvenza, Davis e Meyer, 1998).

² In realtà, nel panorama italiano, il retailer ha già rivestito a inizio secolo un ruolo “finanziario”. Si pensi, ad esempio, alla concessione di credito. Molti negozianti “segnavano”, dilatando i tempi del pagamento per i clienti abituali, a costo nullo o irrisorio. Un ulteriore servizio, era quello di “non restituire il resto”, ma tenerlo e renderlo in periodo successivi, più impegnativi finanziariamente per le famiglie (come le feste natalizie) sotto forma di prodotti. Per quanto sembri un’operazione banalissima, in realtà la Signora Maria che seguiva questa consuetudine non solo svolgeva funzione di risparmio (come i più attuali “fondi risparmio”) ma riusciva in questo modo a vendere in anticipo i propri prodotti, pianificando, di fatto, acquisti e vendite, fidelizzando anche il cliente.

con la clientela e la complementarietà di servizi commerciali e di pagamento, hanno esteso la propria attività a settori come quelli della ristorazione, dell'entertainment, della distribuzione di carburanti, dei farmaci OTC e dei servizi finanziari/assicurativi (Lugli, 2008).

Proprio questi ultimi stanno acquisendo crescente importanza: dalle carte di pagamento ai servizi assicurativi contro gli infortuni domestici, a marchio insegna.

Lo scopo di tale ampliamento d'offerta è plurimo: da un lato i distributori tendono a differenziare il proprio assortimento, distinguendosi dai competitor senza ricorrere alla leva prezzo, mentre dall'altro cercano di aumentare le loro risorse immateriali facendo leva sulle componenti customer-based (Cardinali, 2005). La letteratura sul tema considera l'offerta di prodotti finanziari come strumentale alla costruzione e allo sviluppo di una forte store loyalty. La profittabilità di tale offerta e le opportunità di cross-selling che ne derivano sarebbero quindi un obiettivo secondario.

2. La ricerca: metodologia ed obiettivi

Partendo dalla constatazione che i servizi finanziari entrano a far parte dell'assortimento grocery, determinando di fatto una convergenza di canale nella distribuzione di beni problematici e beni banali, questa ricerca intende evidenziare le implicazioni di management e di store management, per i retailer che intendono differenziare il proprio assortimento. Lo studio si focalizzerà sul bouquet d'offerta di servizi finanziari e la disamina della modulistica connessa (brochure, allegati estratti conto), la valutazione delle partnership³, l'eventuale link tra programmi fidelity e acquisto di servizi finanziari, la comunicazione in punto vendita (aree in shop riservate, abbigliamento del personale, totem), la comunicazione all'esterno del punto vendita (brand comunicato) ed il sito internet. L'analisi sarà declinata per formato distributivo, e si concentrerà sulle strategie⁴ adottate dai retailer esteri eccellenti, quali Carrefour, Tesco e Marks&Spencer, Wal Mart.

³ In Italia, per operare nel settore dei servizi finanziari, è necessario essere autorizzati all'esercizio dell'attività finanziaria ai sensi dell'art. 106 del D. Lgs. 385/93 e si è sottoposti alla vigilanza della Banca d'Italia ai sensi dell'articolo 107 del medesimo decreto. Le partnership servono anche per ottenere le skill necessarie in un mercato così complesso. Il rischio di cannibalizzazione, store loyalty o bank loyalty, è ancora contenuto per il mercato italiano. Nelle diverse indagini considerate (Colgate, Alexander, 1998, 2002; Martinelli, Resta, 2002), si crede invece che i retailer esteri siano in grado di conquistare parte dei clienti (insoddisfatti) delle banche (Colgate, Hedge, 2001).

⁴ Partendo dalle riflessioni di Eisenhardt (1989) e Meredith (1998), si è scelto dunque lo studio di casi come approccio di ricerca, poiché più appropriato per descrivere nuovi fenomeni e costruire nuove teorie.

Partendo da queste premesse, l'obiettivo del presente lavoro è racchiuso nella risposte alle seguenti questioni:

Q1) identificata nei precedenti contributi l'arretratezza nello stadio di sviluppo dell'offerta di servizi finanziari nei retailer italiani, il confronto internazionale con retailer d'eccellenza può evidenziarne le cause?

Q2) dal confronto internazionale, è possibile trarre delle soluzioni e delle best practices per la gestione strategica ed in store del servizio finanziario?

I riscontri empirici del presente lavoro, raccogliendo lo stimolo di Van de Ven (1989), ambiscono ad arricchire la letteratura in merito, ma anche ad offrire un contributo ai manager che ora stanno approcciando le fasi di start up della differenziazione del core business, evidenziando best practices e supportandone il processo decisionale.

Per conseguire l'obiettivo proposto, la metodologia di lavoro scelta è duplice.

In una prima fase desk si è approfondita l'analisi della normativa di riferimento e i contributi teorici sui temi trattati. La convergenza di canale e le sue tre determinanti: tecnologia (Rosenberg, 1976; Ames, 1976; Bradley, Hausman, Nolan, 1993; Collins, Bane, Bradley, 1997), concorrenza (Prahalad, Hamel, 1994; Chakravarty, 1997; Yoffie, 1997; Ancarani, 1999, 2005; Wirtz, 2001), cliente (Ratliff, 2002; Wind, Mahajan, 2002; Shankar, O'Driscoll, Reibstein, 2003; Valdani, 2003). Le peculiarità dei servizi finanziari: Golinelli, 1990; Scott, 1995; Munari, 1992, 2006; Alexander, 2000, 2005; Colgate, 1998, 2000, 2005; Pollard, 2000; Filotto, 1999, 2005; Risso, 2002; Martinelli, 2002, 2003. Ed, infine, i servizi commerciali (Lugli e Pellegrini 2005; Fornari, 2005) e la creazione di valore con le informazioni sul cliente (Ziliani, 1999; Lugli e Ziliani, 2004).

La letteratura internazionale non ha ancora esplorato fino in fondo il fenomeno e le questioni che esso apre. I contributi più rilevanti (Colgate, Alexander, 1998, 2002; Colgate, Hedge, 2001) derivano dai Paesi in cui il fenomeno è più sviluppato (Inghilterra e Stati Uniti, soprattutto), o sta raggiungendo dimensioni considerevoli (Francia e Svizzera). In Italia si segnala un interesse residuale (l'offerta di servizi finanziari è considerata tattica e mai strategica): è stata legata ai temi dell'innovazione nel retailing (Castaldo, 2001), all'utilizzo delle fidelity card (Lugli, Ziliani, 2004). Nei contributi di Risso (2002) e Martinelli (Martinelli, Resta 2002; Martinelli, Sparks, 2003) si trova il maggiore approfondimento del tema.

Successivamente, nella fase on field, si sono prodotte informazioni e dati primari attraverso visite in store, in Italia e all'estero, per l'osservazione diretta e raccolta di materiali, durante le quali sono state condotte dodici interviste semi-strutturate a store manager ed addetti del

settore. L'ultima visita/consultazione dei siti aziendali per la raccolta completa delle informazioni sul bouquet d'offerta si è conclusa in data 7 settembre 2008.

3. Retailer italiani e servizi finanziari

L'innovazione finanziaria non si limita alla creazione di nuovi prodotti e servizi finanziari, ma riguarda anche i cambiamenti nella struttura e nel funzionamento dei mercati, comprendendo quindi l'ingresso di nuovi player, e l'impatto che questi hanno sul mercato finale.

L'Italia non registra un posizionamento ottimale per cultura finanziaria: la struttura familiare è tradizionale, e delega molto spesso alla sola figura maschile le decisioni relative alle scelte finanziarie. La lentezza di sviluppo di nuovi nuclei familiari comporta inoltre una forte concentrazione dei patrimoni e degli asset, verso forme tradizionali di strumenti finanziari ed investimenti.

Cosa significa operare nel settore dei servizi finanziari? Quali peculiarità ha il servizio finanziario? Dopo il boom delle Borse alla fine degli anni Novanta, le quotazioni delle dot.com, i grandi crolli e scandali finanziari recenti (Enron, bond argentini e Parmalat in primis), hanno allontanato le persone dagli Istituti finanziari, mettendoli in guardia ed acuendo il senso di distanza cliente-istituto finanziario. I rapporti che si registrano oggi sono apatici, la fedeltà è più del genere inerziale che cognitiva. Rimane pur vero che, ad oggi, nessuna banca in Italia ha chiuso per mancanza di clienti. È riconosciuto invece (Jacoby e Kyner, 1973; Jacoby e Chestnut, 1978; Busacca, 1994; Busacca e Castaldo, 1996; Castaldo e Cillo, 2001) la customer loyalty si articola in due componenti: la dimensione cognitiva (legata alla fiducia) e quella comportamentale (ripetitività dell'acquisto), e che solo se coesistono entrambe l'impresa può contare su di una vera fedeltà, fonte di un vantaggio competitivo stabile. Per aumentare il grado di fedeltà del cliente è meglio agire sulla dimensione cognitiva, consolidando la relazione fiduciaria.

Il ruolo della tecnologia⁵ in questo settore è fondamentale, concorrendo alla banalizzazione del servizio finanziario stesso ed alla comparsa di nuovi canali di distribuzione. Il consumatore si trova oggi di fronte a:

⁵ È consuetudine suddividere i canali in canali tradizionali (quali filiali, uffici, negozi finanziari) e canali remote banking (canali automatizzati, internet). Le ICT hanno pervaso entrambe queste categorie. Poiché i flussi finanziari non sono altro che flussi di informazioni, lo sviluppo delle ICT presenta notevoli conseguenze dirette sul sistema finanziario e di riflesso sull'attività degli intermediari che ne fanno parte. Esse permettono di razionalizzare l'organizzazione ed offrire nuovi servizi e strumenti.

- Un core service finanziario divenuto commodity, altamente standardizzato.
- Aumento della concorrenza: sul mercato finanziario nazionale, poichè sono arrivati player internazionali e nuove figure erogatrici.
- Varietà di canali di erogazione, legata alle ICT.

La strategia di marketing di un'impresa che eroga servizi finanziari si basa essenzialmente su quattro leve :

Secondo Barras (1986) si possono isolare tre fasi, caratterizzate da ulteriori tre effetti dell'applicazione di tale tecnologia sui servizi e i processi produttivi:

1. Aumento dell'efficienza di erogazione dei servizi esistenti: le imprese bancarie adottano le ICT per ottenere innovazioni di processo incrementali semplici, progettate per trasformare le modalità di erogazione di servizi esistenti e conosciuti. Si aumenta l'efficienza e si abbassano i costi, diminuisce il ricorso al lavoro umano e si aumenta la propria dotazione di capitale. Le innovazioni riguardano soprattutto il back office.
2. Miglioramento della qualità dei servizi: la tecnologia è usata per ottenere innovazioni di processo più radicali e di maggiore livello, per migliorare l'efficacia di erogazione dei servizi e la loro qualità. L'utilizzo delle tecnologie di rete ha costituito un'innovazione di processo più radicale, rispetto al precedente, poiché non si è solo automatizzato il back office, ma anche le funzioni di distribuzione, puntando ad espandere i mercati e a migliorare la qualità del servizio al cliente piuttosto che a ridurre i costi. Le innovazioni sono applicate al front office e in seguito per l'introduzione di forme distributive automatizzate.
3. Generazione di servizi nuovi o completamente trasformati: le innovazioni tecnologiche modificano tutti i processi della banca e del sistema finanziario e consentono una notevole interazione con i clienti. Le possibilità offerte dalla tecnologia all'elaborazione, all'organizzazione e alle modalità di trasmissione delle informazioni, consentono alle imprese creditizie di generare servizi nuovi e completamente modificati allo scopo di soddisfare sempre più i consumatori. Le innovazioni sono applicate alla relazione con i clienti.

La teoria è confermata da uno studio pubblicato nel luglio del 1999 dalla Banca Centrale Europea (BCE), secondo il quale, gli sviluppi delle ICT, avvenuti dagli anni Sessanta ad oggi, hanno avuto principalmente due conseguenze sull'attività bancaria e ne prospettavano una terza:

1. Riduzione dei costi: sono minori i costi per le operazioni di raccolta, conservazione, elaborazione e trasmissione delle informazioni grazie alla sostituzione dei vecchi metodi basati sul lavoro dell'uomo con i computer.
2. Modificazione delle modalità con le quali i clienti possono accedere ai servizi bancari: hanno permesso l'erogazione dei servizi finanziari e bancari a distanza (remote banking), aumentandone la copertura territoriale e temporale.
3. Creazione di nuovi servizi: il continuo sviluppo dei sistemi di gestione interna delle informazioni consente alla banca di offrire prodotti nuovi, impensabili fino a poco tempo fa, ma che soddisfano sempre più le nuove e sofisticate esigenze della clientela.

Le ICT hanno determinato un punto di rottura molto forte con il passato, avendo cambiato drasticamente lo script seguito dal cliente nel processo di erogazione del servizio in almeno due direzioni. Sostituendo l'interazione personale con l'impiego di macchine: è venuta meno la garanzia rappresentata dalla conoscenza personale e dalle competenze del dipendente, ponendo il cliente di fronte ad un interlocutore del tutto nuovo, con il rischio di essere destabilizzato. Comportando una partecipazione diversa del cliente richiedendogli un maggiore "sforzo", sia in termini di competenze, sia di attività: la fruizione del servizio non può più essere pilotata verbalmente, ma deve essere richiesta attenendosi alle istruzioni richieste dallo sportello.

Queste differenze rispetto all'abituale schema comportamentale hanno portato buona parte dei consumatori ad atteggiamenti di diffidenza dovuti all'impiego del self-service e alla scarsa conoscenza della tecnologia, che hanno determinato la percezione di un rischio elevato. Superata la fase di apprendimento, tuttavia, i consumatori hanno potuto apprezzare appieno la comodità e i servizi aggiuntivi che questo canale poteva offrire, nonché la convenienza economica ad essa correlata, decretandone la rapida diffusione. Tra i principali vantaggi si ricordano: la riduzione degli oneri derivanti dallo spostamento fisico verso lo sportello tradizionale, la riduzione dei tempi, sia di attesa, sia di interazione e risparmi legati alle minori commissioni e costi (di comunicazione, ad esempio).

- product: è il servizio, dato dalle caratteristiche funzionali e dalle prestazioni effettuate da ogni servizio erogato;
- price: ha carattere estremamente rigido, costituito dagli interessi e dalle commissioni attive e passive applicate al servizio, dunque dalle condizioni di vendita, regolate dalla BCE e conseguentemente dalla Banca d'Italia;
- placement: rete di sportelli e centri attraverso i quali avviene il contatto con il cliente;
- promotion: azioni promozionali e comunicazionali per sostenere le vendite e la relazione con il cliente (vendite personali, pubblicità, relazioni pubbliche, promozione vendite, sponsorship, etc.).

Oltre alle implicazioni che derivano dal trattare un servizio e non un prodotto, come l'immaterialità e il ruolo di marketing svolto dal personale di contatto o la rilevanza dell'ambiente⁶ e della gestione degli elementi di disturbo e dell'attesa, il servizio finanziario presenta peculiarità tipiche da non sottovalutare.

In primis l'affidabilità, concretizzata nel grado di fiducia che deve esistere tra il cliente e l'erogatore di riferimento, necessaria considerando la rilevanza del bene oggetto di transazione (denaro). I servizi finanziari, alcuni più di altri, sono inoltre servizi complessi e regolamentati: di fatto si basano su statistiche e conti matematici, e sottostanno alla regolamentazione del Legislatore che la maggior parte dei clienti non comprende né conosce. È d'altra parte impensabile che ogni cliente possa sviluppare competenza matematiche, finanziarie e legali tali per apprendere in pieno il contenuto del servizio che acquista. Ecco che si ribadisce dunque la necessità di uno stretto legame di fiducia con il personale di vendita, che deve saper orientare e instaurare un rapporto di fiducia con un cliente potenziale disorientato in partenza⁷.

⁶ Gli ambienti e gli strumenti che formano la parte visibile del sistema di erogazione fanno parte del servizio. Kotler (1973) interpreta l'atmosfera del punto vendita in chiave di marketing "as the effort to design buying environments to produce specific emotional effects in the buyer that enhance purchase probability". L'esigenza di creare un ambiente piacevole, stimolante, eccitante, emotivamente coinvolgente, in cui il cliente si trovi a proprio agio, emerge oramai come necessità inevitabile per le imprese non solo della distribuzione ma anche di servizi. Questo serve sia a differenziarsi dalla concorrenza che a soddisfare un acquirente sempre più sensibile al contenuto valoriale dell'offerta.

Nella progettazione e nella gestione del supporto fisico bisogna ottenere simultaneamente due obiettivi: un obiettivo "d'ambiente" ed uno "di officina" (Eiglier e Langeard, 1988).

L'ambiente fisico deve essere la vetrina del servizio e buon veicolo di comunicazione dell'immagine aziendale; deve saper facilitare l'interazione tra il personale di contatto e la clientela, e saper suscitare comportamenti ed atteggiamenti che determinino un buon servizio ed una buona qualità. Oltre ad essere invitante e piacevole, il supporto fisico deve essere anche funzionale: sebbene le barriere artificiali dello sportello bancario non siano gradevoli da vedere sono comunque opportune per la sicurezza degli impiegati.

⁷ Ogni dipendente e collaboratore che entra in contatto con il cliente diventa parte integrante del sistema di erogazione e ne influenza la percezione. La qualità del servizio e la soddisfazione del cliente sono quindi legate alla variabilità delle capacità e prestazioni di ogni dipendente. Oltre alle funzioni della propria mansione, il personale di contatto deve avere competenze di marketing (nelle imprese di servizi il marketing deve essere

La personalizzazione del servizio aumenta la difficoltà del cliente di valutare le alternative e confrontare i prezzi. Il fatto stesso che il prezzo del servizio abbia termini che lo identificano che variano da settore a settore (nelle telecomunicazioni è il canone, nei servizi pubblici la tariffa, nella consulenza l'onorario, nell'istruzione la tassa d'iscrizione, nelle assicurazioni il premio, nella finanza gli interessi, e così via) rende difficile al cliente un'analisi oggettiva.

I servizi finanziari, come le innovazioni commerciali, non sono brevettabili: la concorrenza può facilmente copiarle e proporle alla propria clientela. Infine, l'utilizzo dei servizi finanziari può essere interrotto in qualsiasi momento da parte del cliente: si parla di restituibilità del servizio. Il potere contrattuale del cliente si esplicita in questa potenzialità.

È opinione diffusa che nei servizi la produzione ed il consumo del servizio coincidano. Questo non è sempre vero per il servizio finanziario (Munari, 1992). Da un lato, le attività svolte di fronte al cliente possono essere definite "fase distributiva", ma esiste anche tutta una serie di "fasi produttive" che avvengono al di fuori della relazione erogatore-cliente, in momenti e luoghi differenti, e senza l'interazione con il cliente stesso⁸. In quest'ottica dunque, è necessario riconoscere che il processo di erogazione del servizio si compone di una fase distributiva (front office) e di una fase produttiva (back office). Mentre il canale produttivo fornisce un output in termini di servizio finanziario, il canale distributivo fornisce un servizio di accesso al servizio finanziario stesso. Un accentuarsi della separazione giuridica tra distributori e produttori di servizi finanziari potrebbe portare la competizione dal solo mercato finale anche a quello intermedio, cioè fra i canali di distribuzione stessi.

L'offerta dei retailer grocery di servizi finanziari conta generalmente:

- accettazione, ed emissione, di moneta elettronica;
- presenza di cash dispenser (bancari o dell'Insegna commerciale) e chioschi ATM;
- servizi di credito (credito al consumo rinnovabile, credito finalizzato all'acquisto di beni, credito individuale non finalizzato e personalizzabile);
- distribuzione dei servizi finanziari per mezzo del personale dipendente della rete commerciale;
- consulenza e prodotti per il risparmio (libretti di risparmio, fondi di investimento);
- consulenza e prodotti assicurativi (ramo vita, infortuni, danni, viaggi, animali, etc.);
- money transfer;

funzione diffusa), capacità di orientamento (capire quali sono i bisogni del cliente e quali attributi privilegia dell'offerta) e di problem solving (gestione istantanea delle criticità).

⁸ Questa distinzione è ancora più palese nel settore delle Assicurazioni.

- affitto all'ente erogante il servizio finanziario di un'area inserita nella zona commerciale;
- valutazione ed implementazione di partnership con Istituti Finanziari.

Netta è tuttavia la distinzione tra il livello di servizio offerto dai retailer internazionali e quelli italiani. Mentre Wal Mart, Tesco e Marks & Spencer offrono un portafoglio di servizi finanziari ampio, articolato ed approfondito (assicurazioni vita auto ed animali, consulenza fiscale, risparmio, cambio valuta, mutui, financial education, etc.), i retailer italiani si limitano ad offrire carte di pagamento e/o di credito, dedicando poco spazio (o alcuno spazio) sia in punto vendita che sul sito aziendale.

Solo Coop Italia e Conad presentano la possibilità di scegliere un prodotto finanziario più evoluto delle carte: il Prestito Sociale per Coop Italia, e servizi assicurativi e finanziari in partnership con Istituti finanziari per Coop e Conad. Ma anche in questo caso l'offerta presenta il forte limite della territorialità.

Molti sono i gap che il sistema bancario e degli intermediari finanziari lasciano aperti in Italia⁹. Basti pensare agli orari limitati (chiusura degli sportelli prima delle 17:00 e per l'intero fine settimana), la rete fisica limitata o la percezione che il cliente ha del sistema finanziario a tutto tondo (indifferenziato, lontano e criptico¹⁰). Sicuramente maggiori sono gli interessi della Grande Distribuzione nell'inserire in assortimento servizi finanziari, reso possibile dalle recenti deregulation dei mercati e processi di globalizzazione:

- arricchimento dell'assortimento, con il duplice vantaggio di aumentare la soddisfazione del cliente (si tende al "one stop shopping") e differenziare la propria offerta dai competitor;
- contenimento dei costi legati alle commissioni per i pagamenti con moneta elettronica;
- possibilità di creare occasioni di cross selling e sostegno al consumo;
- ingresso graduale e sperimentale in un mercato a marginalità interessante;
- fonte privilegiata di accesso al credito;
- impossibilità, per vincoli legislativi, di ingresso diretto nel mercato di riferimento.

Per vincoli caratteristici del sistema finanziario italiano, la struttura distributiva (eccetto la forma cooperativa) non può porsi come alternativa reale alla banca nella gestione dei flussi finanziari determinati da questa applicazione.

⁹ Risso (2002) definisce le banche come "sleeping giants", svincolate troppo a lungo dalla competizione aperta.

¹⁰ I clienti delle banche sono avversi al cambiamento del proprio erogatore di servizi finanziari anche per l'assenza di forti brand di riferimento (Camp, 1996), assenza che ha portato ad una percezione indifferenziata dei diversi assortimenti bancari (Jones, 1999) e quindi degli Istituti stessi.

Queste valutazioni ci permettono di dare una risposta al primo dei quesiti, che cercava una risposta all'arretratezza dimostrata dai retailer italiani nell'offerta dei servizi finanziari. Il sistema distributivo italiano appare ancora troppo frammentato rispetto ai grandi retailer internazionali, e con uno scarso orientamento al servizio (si pensi all'orario di apertura). Ma anche determinati atteggiamenti da parte del cliente, che in Italia percepisce come ancora problematico il servizio finanziario, possono giustificare il ritardo italiano.

Sul lato della domanda di servizi finanziari, netti sono inoltre alcuni trend nel comportamento d'acquisto e di consumo dei servizi finanziari, che avvicinano il cliente italiano a quello estero:

- aumenta l'utilizzo carte di pagamento elettroniche (di debito e di credito¹¹);
- maggiore confidenza con ATM¹² e POS¹³;
- Incremento nel ricorso allo strumento del credito al consumo¹⁴.

¹¹ I servizi di pagamento possono essere suddivisi in:

- Credit based, sistemi di pagamento posticipato (per esempio, le carte di credito virtuali);
- Debit based, sistemi di pagamento immediato (per esempio, la carta di debito);
- Token based, sistemi di pagamento anticipato (per esempio, l'electronic cash).

I dati dell'Osservatorio 2007 Crif (www.crif.com) delineano il mercato italiano caratterizzato dai seguenti aspetti: la crescita del numero di operazioni effettuate con strumenti di pagamento bancari e postali diversi dal contante (generata dall'incremento sia delle transazioni con carte di debito e di credito, sia delle transazioni tramite bonifici e disposizioni), l'incremento, decisamente rilevante, del numero di carte di debito in circolazione, lo sviluppo delle carte di debito risulta elevato anche in termini di numero operazioni e di volumi, l'incremento delle carte di credito in circolazione la diffusione notevolmente aumentata delle carte e in termini del loro utilizzo.

¹² Gli ATM (Automated Teller Machines) sono terminali elettronici installati in apposite postazioni che la banca può collocare all'interno dei propri sportelli, al loro esterno o in luoghi ad alta frequentazione. Rappresentano un canale remote banking dato che consentono di usufruire dei servizi bancari anche lontano dagli sportelli o in orari diversi rispetto alla loro apertura al pubblico. Il loro utilizzo è riservato ai possessori di carte di pagamento (carte di debito e carte di credito), che attraverso un codice di attivazione consentono il riconoscimento dell'utente e delle sue posizioni creditorie/debitorie, dando un riferimento alle operazioni richieste.

Queste apparecchiature sono state inizialmente impiegate per lo svolgimento delle operazioni di cassa più elementari, come i prelievi di piccolo importo e le interrogazioni sul saldo, allo scopo sia di fornire un miglior servizio di prossimità al cliente, sia di snellire l'afflusso allo sportello. Oggi, grazie allo sviluppo tecnologico, sono in grado di supportare numerose disposizioni, come prelievi e alcuni pagamenti, ma anche versamenti, e soddisfare molteplici interrogazioni, come il riepilogo delle ultime operazioni, la visualizzazione e la stampa del saldo del conto corrente o del conto titoli. Gli *Internet kiosk* rappresentano l'evoluzione degli ATM ottenuta unendo a questi sportelli la tecnologia di Internet, che consente l'accesso al servizio di Internet banking e a quelli connessi alla rete. Dal punto di vista del cliente rappresentano un notevole arricchimento del servizio, in quanto aprono la possibilità a tutti i clienti che utilizzano abitualmente gli sportelli automatici di accedere ai servizi Internet anche pur non possedendo un pc o non avendo accesso ad una connessione. Inoltre, presentando un'interfaccia semplice da utilizzare e familiare per il cliente, rendono accessibili questi servizi anche a coloro che non dispongono delle competenze tecnologico/informatiche necessarie.

¹³ Il POS (Point Of Sale) è un'apparecchiatura automatica diffusa in Italia e all'estero presso numerosi esercizi commerciali, mediante la quale è possibile effettuare, con l'utilizzo di una tessera magnetica o con microcircuito e la digitazione, o meno, di un codice d'identificazione personale (PIN), il pagamento dei beni acquistati o dei servizi ricevuti. L'apparecchiatura è collegata con il centro di elaborazione della banca o del gruppo di banche che offrono il servizio, affinché venga autorizzata ed effettuata la relativa registrazione (in tempo reale o differito) sui conti di deposito del soggetto abilitato e dell' esercente. Attraverso le carte di pagamento i creditori beneficiano del rapido accredito sul c/c degli incassi, pagati con puntualità, e minimizzano i pesanti rischi connessi alla gestione ed alla custodia del contante.

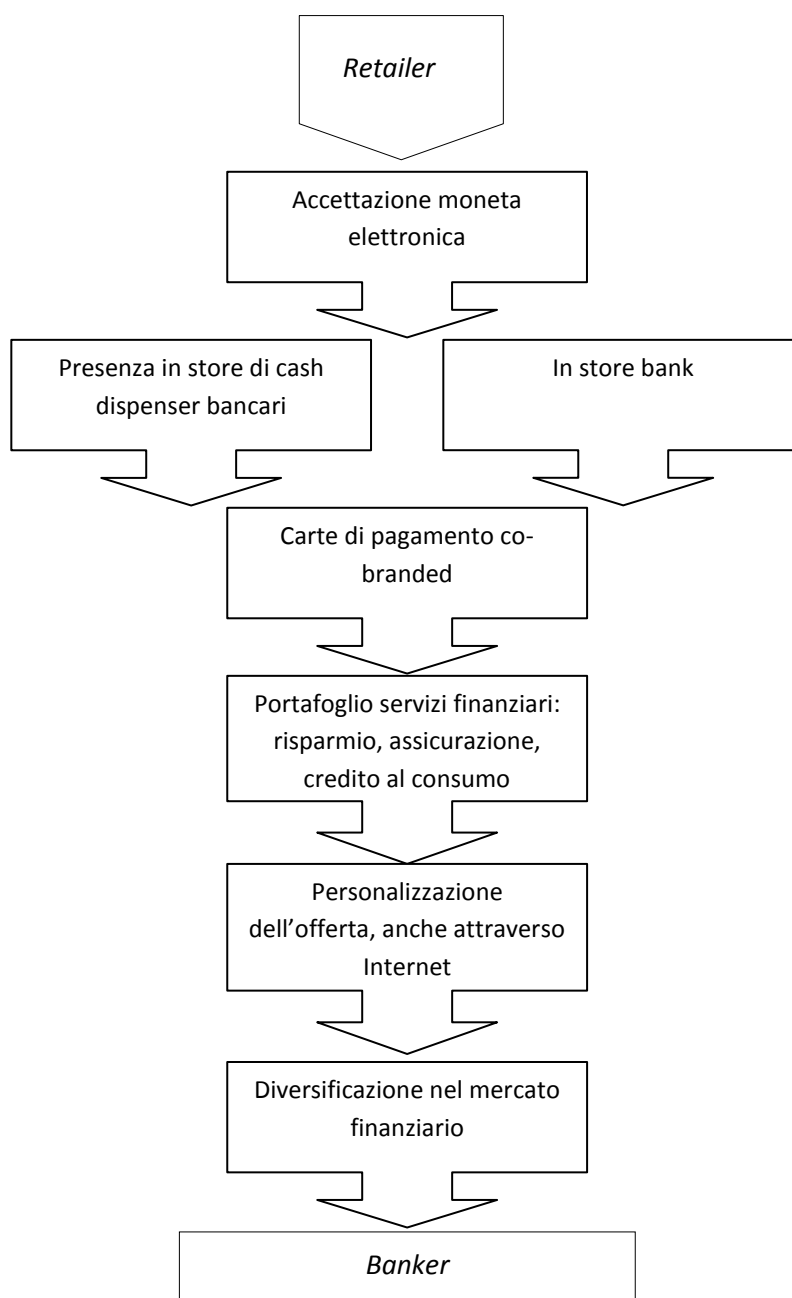
3.1 L'esperienza italiana

Come precedentemente detto, l'offerta di prodotti e servizi finanziari da parte dei reatiler italiani è limitata a carte di pagamento piuttosto standard e ad alcuni prodotti assicurativi, offerti grazie a partnership con aziende del settore assicurativo. Nessuna insegna italiana permette tuttavia alcun grado di personalizzazione delle carte, né in termini economico finanziari, né estetici. La comunicazione in store inoltre è limitata ai depliant, poiché non sono quasi mai presenti indicazioni sulla localizzazione dei punti di informazione nei quali è possibile ottenere ragguagli sui servizi finanziari.

Se si volessero delineare le probabili linee di sviluppo che i retailer italiani potrebbero seguire, ripercorrendo l'esperienza di retailer internazionali, esse sarebbero rappresentate nella seguente figura:

¹⁴ “Nel 2007 il credito complessivo alle famiglie ha registrato una crescita annua ancora buona (+8,7%), sebbene in ulteriore rallentamento rispetto al passato. Si tratta di un trend che accomuna i principali paesi dell'area Euro e che fa seguito ad un ciclo di forte espansione del credito terminato a fine 2005. La fase riflessiva del mercato si innesta in un contesto di generale debolezza del quadro economico e di crescente incertezza delle famiglie, oltre che di maggiore maturità del mercato. ... Il comparto più dinamico nei finanziamenti retail resta il credito al consumo, che ha registrato nel 2007, per il complesso degli operatori, un incremento dell'11,3%. Il mercato supera così i 98 miliardi in termini di consistenze, registrando però un rallentamento della crescita, anche in conseguenza del clima di incertezza del secondo semestre 2007 e del progressivo rallentamento della crescita dei consumi”. Fonte: Osservatorio sul Credito al Dettaglio, Assofin-Crif-Prometeia, vol. 24; www.crif.com .

Figura 1, Linee di sviluppo dell'offerta di servizi finanziari



Fonte: nostre elaborazioni

Sebbene non vi sia una stretta correlazione cronologica, è possibile individuare (Risso, 2002) alcuni modelli di erogazione dei servizi finanziari nelle imprese commerciali, considerando due variabili di fondo: il livello di trasferimento di conoscenza e l'importanza strategica del servizio finanziario per il distributore.

Tre sono i livelli di acquisizione di conoscenza da parte dell'Insegna commerciale:

- basso: con la contrattazione delle condizioni economiche si esaurisce l'interazione tra le parti. L'insegna commerciale non ha interesse ad approfondire la conoscenza del sistema finanziario;
- medio: lo scambio di informazioni è più articolato, con vantaggi di apprendimento reciproco, sia per l'Insegna commerciale che per l'Istituto finanziario partner;
- alto: il livello di apprendimento e di confidenza con gli strumenti ed i linguaggi finanziari specifici è elevato, livello per cui l'Insegna commerciale è in grado di operare autonomamente sul mercato.

Nella strategia dell'impresa commerciale, l'introduzione dei servizi finanziari può essere presente a tre diversi livelli:

- livello di core business (alto): è il caso limite dell'Impresa commerciale che, a fianco della distribuzione grocery, dà vita ad un'organizzazione indipendente che si occupa della gestione e della distribuzione di servizi finanziari. Si vedano Wal Mart e Marks & Spencer.
- Livello strategico (medio): il core business dell'Insegna è un altro, ma ad esso si affianca, con pari dignità, la distribuzione di servizi finanziari.
- Livello tattico (basso): la distribuzione di servizi finanziari è occasionale, o limitata nei tempi e negli spazi. L'insegna è solo canale del servizio finanziario.

Partendo da queste valutazioni, è possibile sintetizzare la seguente matrice:

Figura 2, Modelli organizzativi

| | | | | |
|------------------------------|-------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <i>Importanza strategica</i> | Alta | Brand-leasing model | Retailer-led model | DIY banking model |
| | Media | | Third brand model | |
| | Bassa | Bank-led model | Producer led model | |
| | | Basso | Medio | Alto |

Acquisizione delle financial knowledge skill

Fonte: adattamento da Risso (2002)

1) **Bank-led model**: l'Insegna assegna un ruolo residuale alla distribuzione dei servizi finanziari, e si limita ad individuare il partner finanziario. La partnership si limita alla locazione di spazi commerciali nei centri commerciali (in store bank). Alle in store bank è dedicato maggiore spazio nelle pagine seguenti.

2) **Producer-led model**: sebbene vi sia una condivisione delle informazioni relative il cliente (soprattutto nel caso di credito al consumo), l'Insegna ancora non compie attività di erogazione, delegando all'Istituto finanziario la gestione completa del servizio, e ponendosi come unico legame fisico tra l'istituto e il cliente. È un modello che ha trovato grande applicazione in Francia¹⁵.

3) **Brand-leasing model**: per l'Insegna commerciale l'introduzione di servizi finanziari inizia a ricoprire un valore maggiore, in ottica soprattutto di miglioramento della relazione con il cliente e del rapporto di fiducia instauratosi. Per questo motivo, l'Insegna commerciale

¹⁵ Cetelem (filiale di BNP), con alcune Insegne offre la propria carta (carte Aurore) mentre con altre sviluppa carte con il brand del retailer stesso.

comunica il proprio brand per la distribuzione dei servizi finanziari, nonostante tutte le attività siano svolte dall'istituto finanziario¹⁶.

4) Retailer-led model: la distribuzione di servizi finanziari è per l'Insegna una valida opportunità di business, che giustifica un impiego importante di risorse e l'impostazione di una stretta partnership con l'intermediario finanziario. Decide comunque di ricoprire un ruolo attivo nella partnership, sperimentando partnership leggere¹⁷. I servizi finanziari sono prodotti dalla banca partner, ma vengono erogati con il brand dell'Insegna commerciale.

5) Third-brand model: l'Insegna commerciale riconosce probabilità di successo all'inserimento di servizi finanziari in assortimento, ma sta ancora valutando il rapporto costi/benefici che quest'inserimento comporta. Per l'erogazione dei servizi finanziari, l'Insegna e l'Istituto finanziario creano una società ad hoc, con marchio di fantasia¹⁸. È una strategia valida per la fase di start up, che poi può evolversi in un maggiore impegno, o disimpegno, nel mercato finanziario senza per questo compromettere la brand equity dei partner.

6) DIY banking model: è la diversificazione completa, l'Insegna commerciale opta per il "do it yourself", producendo e distribuendo servizi finanziari. L'Insegna commerciale raggiunge in questo modo la completa indipendenza, sia per la produzione che per la processazione e distribuzione dei servizi finanziari che, a questo punto, possono essere tailor made sulle esigenze della clientela target. Nel caso della Distribuzione Organizzata questo può comportare una pianificazione di assortimento declinata per ogni associato¹⁹.

L'implementazione di questi modelli organizzativi necessita della creazione di nuove figure manageriali in grado di gestire l'inserimento in assortimento dei servizi finanziari (indipendentemente dalla valenza più o meno strategica dello stesso) come un processo strutturato e non come un evento casuale.

¹⁶ Partnership di questo genere, legate al canale Internet, si registrano tra Amicus Financial (filiale di Canadian Imperial Bank of Commerce) con: President's Choice, Safeway, Winn-Dixie Stores Inc, Royal Ahold.

¹⁷ Prima di instaurare la celebre joint venture con Royal Bank of Scotland, Tesco aveva sperimentato una partnership leggera con NatWest.

¹⁸ Tusa Financial Services, nata dalla collaborazione tra Superquinn e TSB Bank ne è un esempio.

¹⁹ Nel Gruppo E. Leclerc la filiale finanziaria Banque Edel, controllata al 100%, consente ad ogni Centre Leclerc di determinare tipologie e modalità del portafoglio prodotti finanziario offerto.

3.2 L'esperienza francese

Dagli anni Ottanta i retailer francesi hanno iniziato ad offrire anche prodotti finanziari ai loro clienti. Per poter erogare servizi finanziari all'interno dei punti vendita, le principali catene della Grande Distribuzione francese hanno costituito le cosiddette "banche di gruppo commerciale", ovvero società finanziarie specializzate o banche tradizionali. Il riferimento è a Carrefour con S2P, Casino con Banque Casino, Intermarchè con Banque Chabrieres o Leclerc con Banque Edel (Martinelli, 2002).

La cultura dei retailer francesi nel settore finanziario è molto radicata ed anche in Francia si registrano partnership importanti: una per tutte, quella tra il gruppo commerciale Penault-Printemps-laRedoute e la banca olandese ABN AMRO. Il Gruppo PPR ha creato la Finaref con il Credit Agricole per la commercializzazione di servizi finanziari.

Carrefour ha diffuso a livello internazionale la sua offerta di servizi finanziari: grazie all'accordo con Cetelem, ha una forte presenza nel settore delle carte di credito e, attraverso S2p, della quale detiene la maggioranza, ha allacciato rapporti con aziende del settore per ampliare la gamma dei servizi.

CSF è una Società Finanziaria costituita dal Gruppo Carrefour (che ne detiene il 60%) in joint venture con Agos S.p.A.(controllante il restante 40% della società), uno dei primi operatori del credito al consumo in Italia, sul mercato da oltre quindici anni.

CSF ha un capitale sociale di 5.000.000 euro interamente versati; è autorizzata all'esercizio dell'attività finanziaria ai sensi dell'art. 106 del D. Lgs. 385/93 e sottoposta alla vigilanza della Banca d'Italia ai sensi dell'articolo 107 del medesimo decreto.

CSF offre ai Clienti del Gruppo Carrefour Italia sempre nuove opportunità finanziarie attraverso il credito al consumo, le carte di pagamento ed i servizi finanziari personalizzati. In particolare, gestisce e promuove le Carte di Credito PASS presso i punti vendita GS e gli ipermercati Carrefour in Italia, finanziando gli acquisti anche (a scelta del cliente) attraverso la formula del credito rateale classico (si veda, per notizie sulla Francia: www.pass.fr) ed i prestiti personali. Tra i vantaggi squisitamente retail per i possessori di carta Pass, la presenza di casse riservate e la possibilità di usufruire di sconti riservati. Quella di CSF la ricerca di un'immagine coordinata, per ottenere una visual identity comune a tutte le strutture ed ai prodotti/servizi della catena. Fanno parte di questa strategia il marchio (rosso e blu, i colori societari, con un logo tondeggiate, per dare l'idea di appartenenza ad un mondo, un insieme di vantaggi e servizi che CSF garantisce ai suoi clienti) ed il pay off "Diamo credito ai tuoi desideri (scelto per comunicare la capacità di realizzare i desideri), la modulistica aziendale (brochure, allegati estratti conto), CSF personalizzata (per gli estratti conto) secondo il profilo

del suo cliente, la comunicazione in store (abbigliamento del personale CSF, totem, locandine, cartellonistica) nonché per la comunicazione esterna ai punti vendita, soprattutto attraverso il catalogo Carrefour, GS e Gross Iper.

Auchan, in Italia, opera con Accord Italia, ed offre fatturazione e finanziamenti immediati, carte di pagamento co-branded Auchan-Accord (valide solo nei punti vendita dell'insegna) e carte di credito Mastercard-Accord. I clienti titolari possono usufruire di particolari sconti promozionali, scegliere se pagare la spesa a rate o il mese successivo, accendere nuovi finanziamenti senza lunghe pratiche.

3.3 L'esperienza inglese

Già nel 1997 Sainsbury's (in joint venture con Bank of Scotland), Safeway (in joint venture con Abbey National) e Tesco (in joint venture con Royal Bank of Scotland) si avvicinavano al mercato dei servizi finanziari. Ad ora Tesco rappresenta in UK la terza società per emissione di carte di credito. I clienti che utilizzano i servizi finanziari di Tesco (mutui, prestiti personali, carte di credito con addebito dei punti su ClubCard, assicurazioni vita casa auto viaggi e animali domestici, conti correnti, piani di investimento) sono oltre un milione, ed il volume dei servizi bancari ha superato la cifra di 1,6 miliardi di sterline. Tesco offre ben tre tipologie di carte di credito: Bonus Credit Card, Club Card Credit Card, Business Credit Card. Queste carte sono confrontate e sottoscrivibili sul sito Internet dedicato (www.tescofinance.com), sul quale è possibile anche accedere alle movimentazioni personali (sono visibili e scaricabili le transazioni) ed operare.

Per quanto riguarda Marks & Spencer, esiste un ramo d'azienda dedicato solo ai servizi finanziari. M&S Money, pioniere della vendita di servizi finanziari nella Grande Distribuzione, gestisce un ricco portafoglio di prodotti finanziari: di alcuni è anche produttrice, di altri solo erogatrice. Conta oltre 4 milioni di clienti, con 4,76 milioni di contratti (3,76 milioni di contratti sono attivi, cioè movimentati almeno una volta nell'ultimo trimestre), ed un'esperienza ventennale. Gestisce 2,5 milioni di carte di credito (anche revolving) e 1,3 milioni di carte di debito. Ha in attivo 385.000 contratti di assicurazione, 355.000 libretti di risparmio ed investimento, 136.000 mutui, 84.000 assicurazioni vita M&S Money, consociata di HSBC, conta oltre mille dipendenti in Gran Bretagna. M&S Money deve gran parte del proprio successo alla forza del brand M&S ed alla sua abilità nel raggiungere il mercato attraverso sportelli per servizi finanziari speciali in più di 70 dei suoi

grandi magazzini. A differenza di altre nuove banche non ha cercato di competere sui prezzi (ha in realtà la fama di essere un fornitore di servizi finanziari piuttosto caro).

Sia Tesco che M&S Money sono estremamente innovativi ed efficaci nella comunicazione e promozione in store dei servizi finanziari: ogni espositore è sempre carico di foglietti informativi, il merchandising è lineare e facilmente fruibile, sono presenti chioschi tradizionali e ATM, ben segnalati da cartellonistica accattivante. Si rileva anche l'utilizzo del product promotion placement, attaccando ad esempio leaflet di servizi di assicurazioni viaggi ai trolley in vendita, label che promuovono assicurazioni per gli animali domestici sulle lattine di cibo per animali. Nei flagship store M&S sono inoltre presenti dei retail advisor che promuovono la &more card, facilmente riconoscibili per la divisa ad hoc.

Questi retailer associano vantaggi nella raccolta punti per i clienti che pagano attraverso le carte di pagamento dell'Insegna. La comunicazione in store di Tesco nel reparto detersivi, per esempio, si consta di una targhetta a fianco del detersivo con specificato che acquistando quel determinato prodotto si possono acquisire punti fidelity, con i quali è possibile ottenere in premio servizi assicurativi contro gli incidenti domestici, ottenendo così un duplice risultato:

1. informare la clientela che l'Insegna offre anche prodotti assicurativi contro gli infortuni in casa;
2. evidenziare gli incentivi per i clienti possessori della fidelity card ClubCard in termini di sconto (-25%) e di punti extra da collezionare (1.000).

M&S Money, in collaborazione con MoneytC, ha realizzato nel 2003 “&more”, una carta di credito e fidelizzazione (circuito EMV Visa e Mastercard con supporto fidelity).

L'introduzione delle Smart Card permetterà ancora maggiori sinergie tra la gestione delle carte fedeltà e delle carte di pagamento.

3.4 L'esperienza americana: Wal Mart

Il caso più eclatante, alla ribalta oggi, è rappresentato dalle intenzioni espresse da Wal Mart.

Wal Mart, il più grande distributore al mondo, ha iniziato l'iter di apertura di una banca nello Utah, per internalizzare la gestione dei pagamenti fatti con carte di credito e di debito e risparmiare sui costi di gestione (stimati, per il 2005, nell'ordine di 2,4 miliardi di dollari). L'autorizzazione per aprire una Ilc (Industrial Loan Corporation: una banca cioè industriale, senza sportelli aperti al pubblico) è tuttavia fermamente ostacolata dalle lobby delle banche statunitensi (American Bankers Associations e Icba, l'associazione degli istituti di credito

locali in primis), che temono sia solo un primo passo per poi arrivare ad offrire servizi finanziari ai propri clienti. In California si è resa necessaria una modifica della legislazione per bloccare la richiesta.

Wal Mart già si occupa di money orders, wire transfer, incasso assegni (a prezzi estremamente competitivi). Il claim di questi servizi è “The smarter way to manage your money”. I servizi finanziari sono promossi in punto vendita tramite personale preposto e materiale informativo. La comunicazione in store è meno ricercata di quanto facciano i retailer francesi ed inglesi, coerentemente con le politiche retail spartane che caratterizzano l’Insegna. Sta inoltre sperimentando in alcuni punti vendita agenzie in co-branding con Sun Trust e nel 2005 ha lanciato una carta di credito con cash back dell’1% insieme a GE Consumer Finance. Il livello di servizio, inteso anche come personalizzazione, offerto da Wal Mart è tale che è possibile scegliere lo sfondo dei propri assegni, dalle eroine disneyane ai paesaggi statunitensi. Sul sito sono attivabili una carta di debito (Wal Mart Discover) ed una di credito (Wal Mart Credit Card). Anche in questo caso, sul sito aziendale (non ne esiste uno dedicato ai servizi finanziari) è possibile fare un confronto tra le due carte per scegliere quella più adatta alle proprie esigenze, sottoscrivere la carta scelta e controllare la movimentazione. Da poco vi si è aggiunta una carta di credito prepagata, Wal-Mart MoneyCard, proposta in più varianti (per studenti, cointestata, etc.). Sul sito si è invitati a “Shop Wal Mart money center”, stampando gli assegni dal sito, controllando l’estratto conto della propria carta di credito.

Sul sito si trovano inoltre le linee base di “un’educazione alla finanza”, in modo di ricorrere in maniera consapevole e responsabile alla propria gestione finanziaria.

Oltre 300 banche, di piccole e medie dimensioni, hanno aperto uffici e sportelli in un migliaio di punti vendita Wal Mart: nonostante il Retailer abbia appena rinnovato (con orizzonti trentennali) i loro contratti, il timore è che questi possano essere chiusi in poco tempo.

A fine novembre 2006 ha ottenuto intanto l’autorizzazione ad aprire una banca commerciale in Messico (Wal Mex), facendo scaturire forti proposte.

Wal Mart ha lanciato a settembre 2006 una carta di credito co-branded in Cina, in partnership con HSBC e, ad ottobre ha comunicato di stare valutando l’opportunità di espandersi nel business dei servizi finanziari in Canada.

Quella di Wal Mart può essere considerata una vera e propria diversificazione conglomerale.

4. Conclusioni e implicazioni manageriali

Recandosi in un ipermercato Coop è possibile depositare denaro ed aprire un mutuo, in un supermercato Esselunga si potrà pagare la propria spesa con la carta di credito Esselunga, in Conad potremo stipulare una polizza contro gli infortuni domestici. A parte il caso Coop, unico per quanto riguarda l'essenza cooperativa, questi retailer non producono servizi finanziari, ma li distribuiscono. Hanno aggiunto questi servizi al loro assortimento per differenziarsi dai competitor senza manovrare le pericolose leve di prezzo e promozione, per aumentare il livello di servizio al cliente ed investire nella propria brand equity. All'estero, c'è chi è stato spinto da motivazioni prettamente economiche, legate all'internalizzazione delle commissioni delle transazioni: ma sono esperienze lontane dalla realtà italiane, dove la Distribuzione non ha ancora la massa critica di un Wal Mart o di un Marks & Spencer e dove anche il processo evolutivo dello shopper ha grandi passi da compiere.

In Italia non sarebbe corretto parlare di competizione tra banche e retailer: i vincoli legislativi, la solidità del sistema bancario (consolidato dalle continue e recenti acquisizioni) e la frammentazione del sistema distributivo fanno sì che non sia plausibile aspettarsi, nel prossimo lustro almeno, quanto stanno vivendo ora gli Stati Uniti con Wal Mart. Considerando le peculiarità del servizio finanziario, la comunicazione diventa variabile fondamentale nella relazione con il cliente: scelte di co-branding possono risultare vincenti, soprattutto nelle fasi di start up, dove maggiore può essere la diffidenza da parte del cliente potenziale.

Sintetizzando l'analisi dei retailer stranieri, come i retailer italiani potrebbero migliorare la gestione in store dei servizi e dei prodotti finanziari? La risposta al secondo dei quesiti del lavoro va sdoppiata su due livelli: strategico, inerente cioè al peso che l'inserimento del servizio finanziario ha nell'offerta del retailer, e tattico, in termini di in store management.

Le valutazioni del primo livello sono le seguenti:

- In termini strategici-organizzativi, appare vincente la scelta di Carrefour (con CSF) e Marks & Spencer (con M&S Money) di separare nettamente le due attività, grocery e retail. In tal modo il cliente percepisce come più strutturata e completa l'offerta, mentre la percezione del cliente italiano è che l'Insegna non creda minimamente in quanto offre, sia essa una carta di pagamento piuttosto che un mutuo in partnership con un operatore istituzionale.
- Se fino ad ora si sono tratte considerazioni che riguardano il rapporto retailer/cliente, non è da trascurare anche come l'aggiunta di una nuova categoria di servizio, prima

non trattata, permette di identificare nuove configurazioni di canale tra Industria e Distribuzione. Con l'introduzione dei servizi finanziari compare una nuova variabile da considerare: il ruolo di finanziamento che il retailer può ricoprire nei confronti del fornitore industriale. Nelle righe precedenti si era notato come il concedere credito da parte dei negozianti non fosse pratica nuova nel panorama commerciale. Si ritiene invece che questa funzione, svolta dal retailer verso il fornitore, esuli dalle precedenti. È il caso del retailer inglese Sainsbury, il quale, a fine 2006, ha annunciato di stare per introdurre, a partire dal 2007, una nuova configurazione di pagamento dei fornitori. In sostanza, il nuovo sistema gestionale di pagamento non solo è di più immediata e semplice fruizione, ma permette nuove interazioni con i fornitori. Essi, attraverso una piattaforma chiamata "Trading Finance Platform", potranno avere accesso alle informazioni relative lo stato della transazione (fatturazione, pagamenti, stato degli ordini, etc.) e, ed è proprio questa la componente più innovativa del progetto, potranno scegliere di esser pagati non appena le fatture vengono approvate. In questo modo, Sainsbury permetterà alle imprese industriali un accesso privilegiato alla liquidità, sovrapponendosi, quindi alle banche ed agli Istituti Finanziari classici.

In termini invece tattici ed operativi, si è giunti alle seguenti riflessioni:

- Il cliente possessore di una carta di pagamento a marca del retailer, deve poter godere di vantaggi dedicati in esclusiva. Alcune Insegne già riservano un limitato numero di casse a quanti pagano tramite carta. Vale la pena di dedicarne in via specifica a chi possiede una carta di pagamento dell'Insegna stessa, in modo che anche il cliente percepisca di far parte di un club esclusivo.
- La coincidenza tra luogo di acquisto e necessità di pagamento fa sì che in tutti i casi considerati, soprattutto quello inglese e quello statunitense, in punto vendita ci debbano essere chioschi ATM.
- La comunicazione del servizio finanziario in punto vendita è fondamentale, ma molto trascurata in Italia. Poiché molto spesso l'utilizzo della carta di pagamento è incentivata con maggiori punti collection, essa diventa una vera e propria leva promozionale di sostegno alle vendite e fidelizzazione. Ma questo intento fallisce completamente qualora, come avviene in Italia, al cliente non viene comunicato l'incentivo. Così come Tesco ricorda nelle indicazioni a scaffale i vantaggi che si hanno (nel caso particolare, la presenza nel catalogo premi di un servizio finanziario) con un'offerta completa, così anche in Italia sarebbe necessario iniziare a comunicare con maggiore enfasi la presenza dello strumento di pagamento ed i vantaggi associati

all'uso. Molto spesso, infatti, queste informazioni sono rilette sul catalogo premi (Conad ed Esselunga) o "comunicate" in store solo tramite l'esposizione di depliant. A parte Wal Mart, tutte le Insegne prese in considerazione nel paragrafo precedente, emettono fidelity card. Questa considerazione ci introduce in ulteriore tema di approfondimento: la relazione esistente tra carte di debito/credito e fidelity card. La carta fedeltà oggi è strumento privilegiato di conoscenza del proprio cliente e dei suoi comportamenti d'acquisto, mezzo selettivo per misurare gli incentivi alle potenzialità d'acquisto ed area di nuove possibili collaborazioni tra Industria e Distribuzione. Se originariamente le raccolte punti erano partite con criteri di promozioni generaliste, oggi si è arrivati a programmi di loyalty e fidelizzazione mirata e di co-marketing estremamente raffinati, efficaci ed efficienti. (Lugli, Ziliani, 2004). La carta fedeltà è la "condizione abilitante del processo attraverso il quale evolve la relazione fiduciaria tra distributore e cliente" (Castaldo, Cillo 2001). Le Insegne che godono di questa relazione fiduciaria acquisiscono un vantaggio competitivo difficilmente erodibile (Busacca, Castaldo 1996). La fiducia aumenta creando via via nuove aspettative nel cliente, che verranno poi soddisfatte dal retailer: molti retailer implementano strategie di over extension per raggiungere livelli di fiducia esclusiva da parte dei clienti, differenziandosi così dai competitor. Aumentare le funzioni della fidelity card ne è un esempio tangibile. La fedeltà della clientela impatta positivamente anche sulle potenzialità di crescita futura dell'Insegna, legate al lancio di nuovi prodotti, servizi ed iniziative. I servizi finanziari ne sono un caso²⁰. In termini di comunicazione in store, si rende necessario valutare anche l'abbigliamento, in termini di riconoscibilità e differenziazione, degli addetti al servizio finanziario.

- Il retailer conosce molto a fondo il comportamento d'acquisto del cliente, e buona parte del suo assortimento risente di una componente di stagionalità si aprono allora ampie possibilità di creare promozioni dedicate o strettamente connesse all'acquisto stagionale.
- È necessario inoltre prevedere uno spazio dedicato all'informazione e alla sottoscrizione del servizio finanziario. Non solo per soddisfare le esigenze informative del cliente ma anche, e soprattutto, per non svilire l'immagine del servizio che va a

²⁰ Poiché inoltre la fedeltà è un concetto reciproco, l'aumento di fiducia da una parte tende a far aumentare la fiducia anche dall'altra (Anderson, Weitz 1992), innescando un circolo virtuoso. L'utilizzo e la concessione di servizi finanziari può essere uno strumento di accrescimento della fiducia: Delhaze Le Lion, ad esempio, riserva l'utilizzo del self scanning ai clienti più fedeli, che utilizzano la carta e si recano frequentemente in punto vendita. Creare questa reciprocità, e legare l'accesso ai servizi finanziari alla fedeltà, può ridurre, a nostro parere, i rischi legati all'insolvenza e ai comportamenti opportunistici di alcune categorie di clientela.

vendere. Ora come ora queste informazioni sono date nel desk clienti, ed il cliente deve mettersi in coda avendo davanti, magari, un cliente insoddisfatto che deve effettuare un cambio merce.

- I valori più apprezzati da parte del cliente sono la trasparenza e la semplicità: riuscire a comunicare con semplicità la propria offerta di servizi finanziari, coordinandola ad un progetto di comunicazione integrata diminuisce le resistenze da parte del cliente verso il prodotto finanziario nell'area retail.

In conclusione rimane una riflessione, sulla quale vi è l'intenzione di continuare il presente lavoro, relativa al welfare sociale. Così come il Parlamento americano non ha avvallato la richiesta di Wal Mart per operare come una ILC negli Stati Uniti, ritenendo pericolosa la commistione banca/commercio, alcuni dati rilevati da Il Sole 24 Ore (25 febbraio 2008), mostrano che, nonostante elevato sia il diniego dell'accesso del credito al consumo (a tre famiglie italiane su 10 viene negato), come alti siano i tassi di sofferenza dei prestiti personali. Esiste il rischio che il servizio finanziario (in particolare la carta di credito o il credito al consumo) vengano concessi a clienti scartati dal sistema classico, con minore selezione che presso gli erogatori classici? D'altro canto, per il retailer potrebbe risultare difficile mantenere il rapporto con il cliente cui ha rifiutato la carta di credito. Il rapporto che sussiste tra rilancio dei consumi e concessione di credito persone da parte di retailer vuole dunque essere il seguito delle considerazioni fatte in questa sede, allargando il campo di analisi anche al settore non grocery.

5. Riferimenti bibliografici

ALEXANDER A., POLLARD J. (2000), "Banks, Grocers And The Changing Retailing Of Financial Services In Britain", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 7, n. 3, pp. 137-147.

ALEXANDER A., COLGATE M. (2000), "Retail Financial Services: Transaction To Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 8, pp. 938-953.

ALEXANDER A., COLGATE M., "Customers Responses to Retail Brand Extensions", *Journal of Marketing*, 21, pp. 393-419.

ALEXANDER A., COLGATE M. (1998), "The Evolution Of Retailer, Banker And Customer Relationship: A Conceptual Framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26/6, pp. 225-236.

- AMES E., ROSENBERG N. (1976), "Technological Change in the Machine Tool Industry", in Rosenberg N., *Perspectives on Technology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ANCARANI F. (1999), *Concorrenza e analisi competitiva*, Egea, Milano.
- ANCARANI F., COSTABILE M. (2005), "Convergenza e strategie di Marketing. Definizione del costruito, esperienze aziendali, domande di ricerca", *Mercati e Competitività*, n. 2, pp. 19-54.
- ANDERSON E., WEITZ B. (1989), "Determinants of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, vol. 8, n.4, fall, pp. 310-322.
- BARRAS R. (1986), "Towards a Theory of Innovation In Services", *Research policy*, n. 15, pp. 161-176.
- BRADLEY S.P., HAUSMAN J.A., NOLAN R.L. (1993), *Globalization, technology and competition – The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- BUSACCA B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, Utet, Torino.
- BUSACCA B., CASTALDO S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano.
- BUSACCA B. (2005), Introduzione alla sezione tematica: convergenza intersettoriale e valore per il cliente, *Mercati e Competitività*, 2, pp. 13-17.
- CAMP L. (1996), "Latest Thinking On Optimization Of Brand Use In Financial Services Marketing", *Journal of Brand Management*, vol. 3, n. 4, pp. 241-247.
- CARDINALI M.G. (2005), *Nuove traiettorie dell'innovazione nel retailing*, Egea, Milano.
- CARÙ A. (1996), "Il contributo del Marketing dei servizi all'evoluzione degli studi di Marketing", *Sinergie*, n. 40, pp. 69-98.
- CASTALDO S. (2001), a cura di, *Retailing & innovazione*, Egea, Milano.
- CASTALDO S., CILLO P. (2001), "Le strategie di accrescimento delle risorse fiduciarie nel retailing: il ruolo delle carte fedeltà", *Industria & Distribuzione*, n. 1, pp. 33-45.
- CHAKRAVARTHY B. (1997), "A New Strategy Framework For Coping With Turbulence", *Sloan Management Review*, winter, pp. 69-82.
- COLGATE M., ALEXANDER N. (1998), "Banks, Retailers and Their Customers: a Relationship Marketing Perspective", *International Journal of Bank Marketing*, 16/4, pp. 144-152.
- COLGATE M., HEDGE R. (2001), "An Investigation Into The Switching Process In Retail Banking Services", *International Journal of Bank Marketing*, 19/5, pp. 201-212.
- COLGATE M., ALEXANDER N. (2002), "Retailers and Diversification: The Financial Service Dimension", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, pp. 1-11.

- COLGATE M., ALEXANDER N. (2002), "Benefits and Barriers Of Product Augmentation: Retailers And Financial Services", *Journal of Marketing Management*, 18, pp. 105-123.
- COLLINS D.J., BANE P.W., BRADLEY S.P. (1997), "Winners and losers – Industry structure in the converging world of telecommunications, computing and entertainment", in Yoffie D.B., *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DAVIS S.M., MEYER C. (1998), *Blur: The Speed Of Change In The Connected Economy*, Addison-wesley, Reading, MA.
- DI CASOLA M. (2007), "I servizi finanziari in Carrefour", PW in corso di pubblicazione.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1988), *Servuction: le marketing des services*, McGraw-Hill, Auckland.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- FILOTTO U., a cura di, (1999), *Manuale del credito al consumo*, Egea, Milano.
- FILOTTO U. (2005), "Una vita da bancario: come cambiano il ruolo e le competenze nella banca e nello sportello", *Bancaria*, n. 10, pp. 38-52.
- FIOCCA R. (1987), a cura di, *Imprese senza confini*, Etaslibri, Milano.
- FORNARI D. (2005), *La rivoluzione del supermercato*, Egea, Milano.
- GOLINELLI G. (1990), "Rapporti tra Industria del franchising e sistema dell'intermediazione finanziaria", in Pilotti L., Pozzana R., a cura di, *I contratti di franchising*, Egea, Milano.
- JACOBY J., KYNER D.B. (1973), "Brand Loyalty vs Repeat Purchasing Behaviour", *Journal of Marketing Research*, vol. 10, pp. 1-9.
- JACOBY J., CHESTNUT R. (1978), *Brand Loyalty. Measurement and Management*, John Wiley & Sons, New York.
- JONES J. (1999), "The future of Banking: Implications of Branding and Loyalty", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 3, n. 1, pp. 53-66.
- KOTLER P. (1973), "Atmosphere as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, vol. 49, winter, pp. 48-64.
- LUGLI G., ZILIANI C. (2004), *MicroMarketing. Creare valore con le informazioni di cliente*, Utet, Torino.
- LUGLI G. (2005), "Il prosumerismo nel marketing dei servizi", *Mercati e competitività*, n.2.
- LUGLI G., PELLEGRINI L. (2005), *Marketing Distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, Utet, Torino.
- MARTINELLI E., RESTA F. (2002), "Soddisfazione del consumatore nella fruizione di servizi finanziari: banche e distributori grocery francesi a confronto. Un'analisi di Critical Incident

- Technique”, in Atti del Convegno Internazionale “*Le Tendenze del Marketing in Europa*”, 25-26 gennaio 2002, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, Paris.
- MARTINELLI E., SPARKS L. (2003), “Food Retailers and Financial Services in the UK: A Competitive Perspective”, *British Food Journal*, 105/9, pp. 577-590.
- MEREDITH J. (1998) “Building operations management theory through case and field research”, *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 441-454.
- MUNARI L., (1992), a cura di, *I canali distributivi dei servizi finanziari*, Egea, Milano.
- MUNARI L. (1999), “Customer satisfaction e redditività nelle banche”, *paper n. 1/1999*, Newfin, Università Bocconi, Milano.
- MUNARI L. (2006), “La segmentazione della domanda di servizi bancari: considerazioni sullo stato dell’arte”, *Marketing e Finanza*, giugno, pp. 4-8.
- NEGRI F. (2006), “Convergenza e divergenza di canale nella distribuzione dei servizi finanziari”, in Atti del III Convegno Annuale SIM, *Il marketing delle medie imprese leader di mercato*, Parma, 24-25 novembre.
- PACIFICO A. (2006), “Wal Mart vuole fare il banchiere: diversificazione o tsunami?”, *Mark Up*, 144, p. 43.
- PELLEGRINI L. (2006), “GDO: le opportunità nei servizi bancari”, in Atti del Convegno “*Banche e Grande Distribuzione*”, AIMER, 8 giugno 2006, Milano.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1994), *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- RATLIFF J. (2002), “NTT DoCoMo and its I-Mode Success: Origins And Implications”, *California Management Review*, 44, n.3, pp. 55-71.
- RISSE M. (2002), “I servizi finanziari nell’offerta delle imprese commerciali”, *Economia e diritto del terziario*, n. 3, pp. 893-924.
- ROSENBERG N. (1976), *Perspectives on Technology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- SCOTT G. W. (1995), a cura di, *Manuale di Marketing Bancario*, Utet, Torino.
- SHANKAR V., O’DRISCOLL T., REIBSTEIN D. (2003), “Rational Exuberance. the Wireless Industry Killers”, *B. Strategy and Business*, 31, pp. 68-77.
- VALDANI E., ANCARANI F., CASTALDO S. (2001), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.
- VALDANI E. (2003), *Competition Based View*, Etaslibri, Milano.
- WIND J., MAHAJAN V.J. (2002), *Convergence Marketing. Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*, Prentice Hall, New York.

VAN DE VEN A.H. (1989), "Nothing is Quite so Practical as a Good Theory", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 486-489.

WIRTZ B. (2001), "Reconfiguring Value Chains in Converging Media and Communications Markets", *Long Range Planning*, 34, pp. 489-506.

YOFFIE D.B. (1997), *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

ZILIANI C. (1999), *MicroMarketing. Le carte fedeltà della distribuzione in Italia*, Egea, Milano.

ZILIANI C., NEGRI F., a cura di, (2008), *Marketing e creazione di valore: casi di eccellenza*, Mup editore, Parma.