



**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI**

**CORSO DI LAUREA IN  
LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO**

**ANNO ACCADEMICO 2023/2024**

**TESI DI LAUREA  
IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT NEI SETTORI NORMATI:  
IL CASO GENERALI ITALIA**

**DOCENTE relatore:**

Prof. Marco Vichi

**STUDENTESSA:** Sofia Marino

N. matricola 21 E02 867

*Ai miei genitori,  
per essere da sempre  
la Stella Polare della mia vita  
e per donarmi il coraggio  
di affrontare ogni sfida.*

*A mio fratello,  
da una vita mio complice.  
Ti voglio tanto bene.*

*Ad Emanuele,  
per aver sempre creduto in me  
e per dimostrarmi ogni giorno  
il significato della parola "Amore".*

## Indice

Capitolo 1. Il Customer Relationship Management .....	7
1.1 <i>Il ruolo preparatorio della segmentazione</i> .....	7
1.1.1 <i>Distinct</i> .....	8
1.1.2 <i>Accessible</i> .....	8
1.1.3 <i>Measurable</i> .....	8
1.1.4 <i>Profitable</i> .....	9
1.2 <i>Le origini del Customer Relationship Management</i> .....	10
1.3 <i>Le debolezze dello strumento</i> .....	11
1.4 <i>I punti di forza</i> .....	11
1.5 <i>Le tipologie di Customer Relationship Management</i> .....	13
1.5.1 <i>Strategico</i> .....	13
1.5.2 <i>Collaborativo</i> .....	13
1.5.3 <i>Operativo</i> .....	14
1.5.4 <i>Analitico</i> .....	14
1.6 <i>Evoluzione del rapporto azienda-cliente</i> .....	14
1.7 <i>Il CRM nei settori normati</i> .....	15
1.7.1 <i>La personalizzazione dell'offerta bancaria</i> .....	15
1.7.2 <i>La gestione e il monitoraggio automatizzato del ciclo di vita del cliente</i> .....	16
1.7.3 <i>La gestione dei risultati</i> .....	17
1.7.4 <i>Il Relationship Manager</i> .....	17
Capitolo 2. La Banking Industry .....	18
2.1 <i>La nascita del settore bancario</i> .....	18
2.2 <i>Le banche oggi</i> .....	19
2.3 <i>Market Analysis del settore banking</i> .....	20
2.4 <i>I principali competitors del settore italiano</i> .....	21
2.4.1 <i>Intesa Sanpaolo S.p.A.</i> .....	23
2.4.2 <i>Banco BPM S.p.A.</i> .....	25
Capitolo 3. Il caso del Gruppo Generali .....	29
3.1 <i>Origini, ruolo e importanza del rebranding</i> .....	29
3.2 <i>Il Gruppo oggi</i> .....	32
3.3 <i>La mission aziendale</i> .....	33
3.4 <i>Differenziazione dell'offerta: la nascita di Banca Generali</i> .....	33
3.4.1 <i>Innovazione nei servizi extra-bancari: l'offerta consulenziale di Banca Generali</i> .....	35

3.5 <i>La gestione dei canali comunicativi di Generali Italia</i> .....	36
3.6 <i>Generali e il Customer Relationship Management</i> .....	39
3.6.1 <i>Analisi dati</i> .....	40
3.6.2 <i>Gestione della relazione con il cliente</i> .....	40
3.6.3 <i>Campaign Management</i> .....	40
Conclusione .....	42
Bibliografia.....	43
Sitografia .....	44

## Introduzione

All'interno di settori regolamentati come quello finanziario, quello sanitario, quello ambientale e tanti altri, svolgere attività di comunicazione con la clientela presenta difficoltà maggiori rispetto a quelle che possono essere individuate in altre tipologie settoriali. Essi devono assicurare standard di trasparenza, responsabilità e lealtà ad organismi che ne controllano l'operato all'interno di mercati economici.

Ciò che, dunque, distingue le aziende al giorno d'oggi è la loro capacità di stare al passo con i tempi, soprattutto anche in ciò che riguarda l'aspetto della creazione e del mantenimento di relazioni con la clientela.

Lo studio di questa tesi si baserà, in particolare, sull'analisi del Gruppo Generali, il quale ha reso l'instaurazione di forti legami con la propria clientela il maggiore punto di forza, consentendogli di diventare una reale figura leader in ambito nazionale ed internazionale.

Nello specifico, l'oggetto della tesi mira ad analizzare le modalità utilizzate dalla multinazionale italiana in ambito di raccolta dati e di comunicazione e, di conseguenza, le efficaci strategie volte a creare rapporti fiduciosi con i propri clienti, con l'obiettivo della loro durata nel tempo.

Altro intento del progetto sarà quello di valutare l'efficacia dell'utilizzo del *Customer Relationship Management* (in breve anche CRM) all'interno dell'azienda, per comprendere al meglio come essa sia inoltre capace di gestire le complesse attività che riguardano le relazioni con il cliente già consolidate nel corso del tempo.

È interessante capire come una grande azienda Made in Italy, come Generali, sia stata in grado di sfruttare al meglio il CRM, adeguandosi alle attuali strategie marketing e offrendo ogni giorno prodotti innovativi e *tailor-made* per i consumatori.

All'interno del primo capitolo verrà principalmente definito lo strumento protagonista di questa tesi, appunto il CRM, analizzando le funzioni che esso svolge all'interno di un'azienda e, in particolar modo in questo caso, si andrà ad osservare il ruolo che ricopre all'interno della *banking industry*, delineandone i punti di forza e quelli di debolezza.

Nel capitolo successivo si proporrà un'analisi dell'intero settore bancario e dei più importanti attori presi in esempio, quali Intesa Sanpaolo e Banco BPM, paragonati al ramo finanziario del Gruppo Generali, evidenziandone gli eccellenti punti di forza, motivi di vanto da parte dell'azienda.

Infine, collegata all'ultima parte del secondo capitolo, verrà introdotta l'ultima sezione dedicata interamente al caso di Generali Italia. In questa parte si approfondiranno le origini dell'azienda congiuntamente alle strategie marketing che l'azienda utilizza nella personalizzazione dei propri prodotti, con il fine di migliorare l'esperienza complessiva vissuta dal cliente.

## Capitolo 1. Il Customer Relationship Management

Il *Customer Relationship Management* è un insieme di strategie e strumenti che l'azienda mette in atto e utilizza nell'ambito della gestione, come dice il nome, di qualsiasi tipo di relazione che viene intrapresa con il cliente. Questi atti comunicativi possono avere luogo in differenti ambiti relazionali, come ad esempio: l'acquisizione dei clienti, le vendite e la produttività dell'azienda.

Nell'epoca attuale nella quale ci troviamo, il metodo comunicativo con il quale decidiamo di approcciarci con gli altri individui è molto importante poiché getta le fondamenta necessarie alla costruzione di relazioni stabili e durature nel tempo. È proprio per questo motivo che il *Customer Relationship Management* è uno strumento che va preso ed analizzato con estrema attenzione e cura, in modo tale da non commettere alcun tipo di errore nel tempo<sup>1</sup>.

### 1.1 Il ruolo preparatorio della segmentazione

Quando si decide di concentrare le proprie energie in questo specifico argomento, bisogna prima di tutto avere giusta coscienza di quali siano gli aspetti più rilevanti che compongono questo strumento tanto importante.

Prima di approcciarsi alla clientela, è fondamentale possedere tutte le informazioni possibili e necessarie su di essa: poter comprendere a chi rivolgersi è sicuramente il primo passo da seguire per poter successivamente fare delle scelte comunicative logiche in base al tipo di prodotto o servizio che si vuole inserire nel mercato.

Successivamente ad uno studio approfondito del mercato, dei *competitors* e, soprattutto, del prodotto che si ritiene opportuno comunicare agli altri, si deve decidere quale sarà il target di riferimento. Letteralmente, il target va ad indicare il “bersaglio” che l'azienda intende raggiungere mediante le adeguate strategie marketing, al fine di ottenere risultati commerciali rappresentati dalla vendita dei propri prodotti e servizi.

Processo anteriore al *targeting*, ma molto simile ad esso, è la segmentazione. Tramite essa, in particolare, l'azienda svolge un'azione di divisione del mercato, al quale si vuole rivolgere, in differenti gruppi. La segmentazione può realizzarsi secondo diversi principi: socio-demografici, geografici, psicografici e comportamentali. Il valore che assumono questi principi

---

<sup>1</sup> Cos'è il CRM (Customer Relationship Management)?, online, <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm/>, ultima consultazione: 31 marzo 2024.

si è evoluto notevolmente nel tempo, sia da parte del pubblico, sia per le aziende che hanno dovuto implementare nuove modalità di individuazione dei segmenti della popolazione.

Philip Kotler, economista statunitense definito come il “Padre del marketing moderno<sup>2</sup>”, è stato autore nel 1984 del *DAMP Approach*<sup>3</sup>. Questo criterio permette, a coloro che si interfacciano al mondo del marketing, di comprendere quali siano le caratteristiche che un segmento di mercato deve possedere per essere considerato tale ed essere preso in considerazione quando si ci rifà all’individuazione del target al quale l’azienda vuole rivolgersi.

Kotler, pertanto, afferma che un segmento dev’essere:

### 1.1.1 *Distinct*

Ovvero che debba presentare delle caratteristiche che gli permettano di essere distinto da altre tipologie di segmenti, così da adattare le adeguate strategie di marketing mix e far in modo che la clientela stessa si senta nel luogo dove si sente di dover stare.

### 1.1.2 *Accessible*

Si riferisce alle modalità di acquisizione di un determinato segmento di clientela attraverso i canali e le azioni comunicative adeguate al tipo di gruppo al quale l’azienda è indirizzata.

### 1.1.3 *Measurable*

Principio secondo il quale un segmento dev’essere facilmente analizzabile e misurabile nel tempo, in modo tale da poterlo monitorare e sul quale condurre degli studi per raccogliere più informazioni (preferenze, necessità, grandezza, cambiamenti, potere d’acquisto, etc.) e dati possibili su di esso, adattando l’offerta migliore possibile per il consumatore.

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, HOOI, Den Huan, MUSSRY, Jacky *Il nuovo marketing imprenditoriale - Creatività, innovazione, sostenibilità*, Hoepli, 2024.

<sup>3</sup> *Market Targeting Process in Marketing*, 2021, online, <https://www.batheories.com/targeting-marketing/?noamp=mobile>, ultima consultazione: 25 aprile 2024.



#### 1.1.4 Profitabile

Ogni azienda si pone l'obiettivo di generare dalle sue azioni un reddito di impresa complessivo derivante da tutte le iniziative poste in essere durante l'attività. Questo concetto mette in luce la necessità, da parte dell'azienda, di capire se gli investimenti economici su un determinato segmento potranno essere redditizi oppure no.

Una volta svolto questo lavoro di divisione, le aziende si ritrovano a dover scegliere il target<sup>4</sup> che ritengono più adeguato al soddisfacimento dei loro criteri aziendali. Si tratta di un'azione molto vantaggiosa per le imprese, poiché permette di poter offrire a coloro che diventeranno i propri clienti, di poter beneficiare di un'offerta personalizzata che consentirà loro di sviluppare un rapporto cliente-azienda consolidato nel tempo. È evidente che, data l'importanza dell'attività, essa debba aver luogo previa un'approfondita analisi del mercato di riferimento.

Quando le aziende crescono e si espandono economicamente, questo le porta a scegliere di differenziare la propria offerta, così da avere differenti target con i quali rapportarsi. Si tratta di un aspetto molto importante che richiede una certa cura e attenzione al momento della gestione dei target, poiché risulta necessario evitare di incorrere in equivoci comunicativi con la clientela. Un rimedio a questo problema potrebbe essere quello di creare sotto-brand differenti che potranno essere considerati come punti di riferimento dalle singole categorie d'acquisto.

In seguito alla selezione del target, l'azienda deve decidere quali saranno le tecniche comunicative più adeguate. In questo caso entra in gioco il *Customer Relationship Management*. Capire qual è il target al quale rivolgersi, aiuta e indirizza nel capire quale tipo di comunicazione si deve utilizzare con il pubblico in modo tale da poterlo fidelizzare durante l'intero *Customer Journey*.

Strettamente correlata alle modalità di comunicazione, inoltre, è la differenza che si ha tra i concetti di “target marketing” e “target di comunicazione”<sup>5</sup>: il primo si riferisce

---

<sup>4</sup> Le aziende seguono l'*STP Model*, ovvero un modello marketing che le aziende seguono per definire al meglio a quale fascia di clienti rivolgere la propria offerta con l'obiettivo di soddisfare pienamente le loro esigenze. STP è un acronimo che sta per *Segmentation, Targeting e Positioning*.

<sup>5</sup> *Target marketing*, 2017, online, [https://www.okpedia.it/target\\_marketing](https://www.okpedia.it/target_marketing), ultima consultazione: 2 aprile 2024.

principalmente all'azione di suddivisione del mercato e all'individuazione del target preferito dall'azienda. Quando, invece, si tratta l'argomento del *targeting* correlato all'aspetto comunicativo, ci si riferisce al pubblico specifico a cui sono rivolte e che percepisce tutte le attività comunicative svolte dall'azienda. Quando ci si interfaccia con questo aspetto relazionale bisogna prendere in considerazione tutte le caratteristiche importanti legate al target scelto e, successivamente, comprendere quali siano le tecniche comunicative più adatte per poter sembrare, agli occhi del cliente destinatario, subito "adatti ai loro interessi" (e in questo caso entrano in gioco elementi comunicativi su differenti piani, come quello diafasico, canali comunicativi, tono utilizzato, etc.).

## *1.2 Le origini del Customer Relationship Management*

Apparso negli anni Ottanta del secolo scorso, il CRM venne inizialmente concepito come uno strumento che potesse essere utile a tutte le aziende desiderose di tracciare le interazioni che si erano avute in passato con la clientela, con il principale obiettivo di poter accrescere ed organizzare sistematicamente, nelle banche dati, le informazioni raccolte durante le differenti fasi del ciclo-cliente<sup>6</sup>.

Sarà poi più avanti nel tempo che il CRM assumerà un ruolo più complesso che gli permetterà di acquisire una maggiore importanza legata alla fase delle vendite, delineando così un'evoluzione perfettamente in linea con il periodo innovativo degli anni Novanta, fortemente caratterizzato da progressi tecnologici e da una rilevante e crescente attenzione alle necessità del cliente. Tuttavia, le aziende che iniziavano ad interfacciarsi con il CRM, dovevano far fronte a problematiche quali il costo elevato e le difficoltà di una gestione accurata e costante dei dati dei clienti.

---

<sup>6</sup> *Un po' di storia del CRM*, 2022, online, <https://www.impresoftengage.com/blog/storia-crm>, ultima consultazione: 27 agosto 2024.

### 1.3 Le debolezze dello strumento

Ad oggi, le difficoltà già riscontrate negli anni Novanta, seppure in modalità diverse, sono ancora presenti.

Inoltre, in aggiunta al fattore tempo che questo strumento richiede da parte di esperti e software, che svolgono un lavoro di aggiornamento costante dei dati necessari alla raccolta generale delle informazioni che l'azienda ha sul suo/suoi determinati target, bisogna considerare anche un altro aspetto fondamentale legato a questa attività, ovvero il costo.

I software che collezionano questi dati, e che li esaminano costantemente, necessitano di una manutenzione accurata e periodica, in aggiunta alle innumerevoli spese di personalizzazione che un'azienda deve affrontare per donare al proprio cliente la migliore *Customer Experience*<sup>7</sup>.

### 1.4 I punti di forza

Nonostante le difficoltà emerse con lo sviluppo dello strumento, il *Customer Relationship Management* svolge un lavoro molto importante sia negli scenari B2C (*Business-to-Consumer*, che si riferisce alle attività commerciali svolte tra azienda e consumatore finale), ma anche in quelli B2B (*Business-to-Business*, termine che indica tutte le attività svolte tra un'azienda ed un'altra) assumendo un ruolo fondamentale per il compimento di tre importantissimi fini aziendali.

Tra i principali obiettivi nel caso di relazioni tra azienda e clientela, oltre all'aumento delle vendite e del valore dell'azienda<sup>8</sup> tra i suoi concorrenti, si evidenzia un altro aspetto particolare, ovvero quello della riduzione del “*churn rate*”: la quantità di clienti che un'azienda possedeva prima che passassero ad essere clienti di un altro *competitor*.

Tra i vantaggi dello sfruttamento di questo prezioso mezzo comunicativo, inoltre, è possibile sottolineare il miglioramento complessivo della *Customer Experience*. Essa, difatti, se positiva, determina la diretta fidelizzazione del cliente con l'azienda la quale, consapevole

---

<sup>7</sup> CHINA BABU G., *The Evolution of Customer Relationship Management (CRM) – Opportunities and Challenges*, IRJMST, Hyderabad, 2016.

<sup>8</sup> GOBBI, Marco, *Social CRM: funzionalità e analisi di mercato*, Tesi di laurea, Politecnico di Milano (rel. FRANCALANCI Chiara), 2009/2010.

di quali siano gli strumenti necessari per poter nel futuro offrire servizi migliori e più adeguati al profilo dell'acquirente, lo incentiva a scegliere l'azienda nel medio/lungo termine.

Scegliendo di attuare questa strategia, l'azienda si pone di fronte una grande opportunità che le permette di poter allargare il proprio ambito di clientela.

Come se non bastasse, si estenderebbero per l'azienda le prospettive future legate anche all'espansione della stessa a livello internazionale, così da poter raggiungere il più alto numero di *audiences* possibile.

Riassumendo i concetti riportati nella precedente argomentazione, è possibile affermare che la personalizzazione dell'offerta per il cliente provoca in esso un importante stato di soddisfazione dovuto all'attenzione che percepisce nei suoi confronti da parte dell'azienda. Questo meccanismo permette a quest'ultima di poter sfruttare questa situazione a suo favore andando a conservare i rapporti precedentemente instaurati e creandone, con l'occasione, dei nuovi che andranno ad accrescere quello che è il valore economico dell'azienda all'interno dello scenario economico in cui opera. L'immagine che segue (Figura 1.1) mette in evidenza l'utilizzo del *Customer Relationship Management* nelle sue aree di utilizzo più rilevanti.

Figura 1.1



I valori del *Customer Relationship Management* (CRM)<sup>9</sup>.

Una volta analizzate le caratteristiche positive e negative di questo sistema, si approfondiscono le tipologie di CRM esistenti, con le quali potersi interfacciare.

<sup>9</sup> Figura 1.1, online, <https://cyberhoot.com/wp-content/uploads/2022/04/1608286197image1-768x441.png>.

## 1.5 Le tipologie di Customer Relationship Management

Esistono quattro tipologie di CRM<sup>10</sup> che le aziende devono conoscere e studiare prima di dedicarsi all'utilizzo di questo strumento:

### 1.5.1 Strategico

L'obiettivo di questa tipologia di CRM si concentra nella creazione, in ogni sezione dell'azienda, di una cultura *customer-centric*, prevedendo lo studio di nuove tecniche che possano favorire a pieno il completo soddisfacimento del cliente durante l'intera fase del ciclo-cliente facendolo passare da uno stato di *awareness*, ovvero quando il cliente dimostra un primo interesse nei confronti di una determinata attività, ad uno di *advocacy*<sup>11</sup>, cioè quella fase in cui il consumatore, oramai pienamente fidelizzato, decide di iniziare a sponsorizzare il marchio diventando un vero e proprio *supporter* dello stesso.

### 1.5.2 Collaborativo

L'obiettivo è quello di trasmettere in tempo reale tutte le informazioni del cliente ai vari dipartimenti aziendali, per poter migliorare tutte le comunicazioni tra questi ultimi e i consumatori.

---

<sup>10</sup> BONUSI, Davide, *Quali sono le diverse tipologie di CRM?*, online, <https://www.netmoole.it/quali-sono-le-tipologie-di-crm-n42>, ultima consultazione: 27 agosto 2024.

BUTTLE, Francis, MAKLAN, Stan, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies 3e*, Routledge, Oxon (OX), New York (NY), 2015, pp. 3-11.

<sup>11</sup> *Che cos'è la gestione del ciclo di vita della clientela?*, online, <https://www.servicenow.com/it/products/customer-service-management/what-is-customer-lifecycle-management.html#:~:text=Advocacy,ambito%20del%20proprio%20ciclo%20sociale.>, ultima consultazione: 5 giugno 2024.

### 1.5.3 Operativo

Permette l'automazione di tutti i processi aziendali studiati per essere rivolti al consumatore in tutte le fasi della *customer journey* quali, ad esempio, attività di *lead management*, invio periodico di e-mail personalizzate in base alle esperienze passate dei clienti con l'azienda, etc.

### 1.5.4 Analitico

Riguarda il pieno utilizzo di tutti i dati dei consumatori raccolti in più fasi del ciclo-cliente dall'azienda, in aggiunta a quelli che vengono prelevati dai fattori marketing del macro-ambiente dove opera.

## 1.6 Evoluzione del rapporto azienda-cliente

Prima che le aziende iniziassero ad utilizzare il *Customer Relationship Management*, lo scenario era ben differente rispetto a quello al quale oggi siamo abituati. L'aspetto relazionale tra cliente e azienda, infatti, è da sempre stato estremamente importante e complesso.

In passato, le informazioni che l'azienda riceveva, dal e sul cliente, venivano archiviate in sistemi che riuscivano a gestire solo una piccola quantità di informazioni, scartando alcune che potevano essere considerate più superflue rispetto ad altre. Proprio per questo motivo, gli operatori commerciali riscontravano maggiori difficoltà nella gestione dei clienti e delle loro preferenze. La personalizzazione dell'offerta che veniva proposta al cliente, di conseguenza, otteneva esiti scarsi poiché il processo di interazione non veniva eseguito in modo coerente, pena anche l'utilizzo di canali tradizionali che richiedevano un confronto faccia a faccia in filiale o tramite contatto telefonico: mezzi che limitavano la comprensione dettagliata delle necessità del cliente.

Inoltre, la comunicazione tra le due parti, veniva ridotta a una piccolissima fetta di operatori, che non ne permetteva la condivisione di informazioni del cliente con altri operatori non direttamente coinvolti. Queste informazioni, oltretutto, venivano raccolte manualmente attraverso la compilazione di questionari cartacei ai quali, la maggior parte delle volte, i potenziali clienti rispondevano di fretta non prestando la giusta attenzione a riguardo.

Si trattava di una gestione del rapporto con i clienti più reattiva che proattiva<sup>12</sup>, impossibile da immaginare al giorno d'oggi con una tipologia moderna di cliente che pretende, ora più che mai, un'ampia quantità di prodotti, volendo scegliere quello che soddisfi al massimo le sue necessità.

Tutto ciò riconferma, ancora una volta, come il CRM abbia reso possibile la vera comprensione del cliente a 360 gradi.

A tal proposito, l'argomento del *Customer Relationship Management* può essere inserito e trattato all'interno di ogni attività manageriale ed economica nella quale ci sia uno scambio di informazioni tra clienti e imprese e tra imprese ed imprese. Nel caso di imprese che operano in settori normati, le aziende si ritrovano ad esporre ai clienti i propri prodotti o servizi in modo sempre differente e innovativo, dimostrando una forte sensibilità ed attenzione nei confronti del cliente, data l'importante delicatezza del settore in cui operano.

### 1.7 Il CRM nei settori normati

Questo strumento di cui negli ultimi anni si è molto parlato, delineandone la notevole importanza in tantissimi settori produttivi, alla luce di tanti studi, ha suscitato una forte curiosità nell'ambito di settori normati, soprattutto nel settore del *banking*. Questo perché si tratta di un settore al quale viene imposto il rispetto di regole severe, ad esempio, riguardanti il trattamento dei dati sensibili dei clienti: dati che arrivano agli istituti in grosse quantità e a partire dai quali vengono ideati prodotti e servizi adatti alle occorrenze dei clienti.

Le componenti legate all'uso del CRM che all'interno di questo settore ricoprono un ruolo rilevante negli istituti bancari sono molteplici:

#### 1.7.1 La personalizzazione dell'offerta bancaria

Infatti, nonostante le banche non producano campagne pubblicitarie palesi, esse riescono ad avere una grande mole di clienti che, nella maggior parte dei casi, si fidelizzano scegliendo di non dirigersi verso altri istituti al fine di svolgere attività simili: il CRM in questo settore,

---

<sup>12</sup> TROVÒ, Alan, *Da reattivo a proattivo: come cambiare la tua strategia per l'assistenza clienti*, online, <https://www.callbell.eu/it/da-reattivo-a-proattivo-cambiare-la-tua-strategia-lassistenza-clienti/>, ultima consultazione: 5 maggio 2024.

favorisce la possibilità di creare ed offrire al cliente servizi finanziari, e non solo, personalizzati e modellati in funzione degli specifici interessi e adatti al profilo di ciascun cliente.

### 1.7.2 La gestione e il monitoraggio automatizzato del ciclo di vita del cliente

In aggiunta, il CRM permette di seguire in modo migliore tutte le fasi del *Customer Journey*, a partire dal momento in cui il cliente decide di interfacciarsi con l'azienda, detto anche “*reach*”, passando per l'utilizzo dei servizi che essa offre, fino al periodo in cui il cliente si ritrova ad essere completamente fidelizzato diventando un vero e proprio testimone del brand<sup>13</sup>. All'interno del contesto bancario, ad esempio, il CRM permette agli operatori di monitorare le esigenze dei propri clienti cercando di soddisfarle in modo continuativo così da migliorare la loro esperienza complessiva e il loro rapporto di fiducia con la banca.

Inoltre, la gestione dei pareri dei clienti, oltre all'aspetto delle richieste, è un supporto che il *Customer Relationship Management* può dare alle banche perché permette all'azienda di monitorare il livello di soddisfazione del cliente rispetto al servizio d'assistenza eseguito dall'operatore<sup>14</sup>.

Una banca che all'estero, più precisamente in Irlanda, pratica un'esplicita attività comunicativa sfruttando il CRM per instaurare delle relazioni lavorative con i clienti più stabili, è la Barclays. All'interno del suo sito, infatti, Barclays ha una sezione interamente dedicata al *Relationship Management for International Banking*, all'interno della quale spiega quali servizi, sostanzialmente, intendono aiutare la clientela nel momento in cui ne ha bisogno. L'”*How we can help*”<sup>15</sup>, anche se virtualmente, rappresenta un modo della banca di interessarsi alle necessità del cliente alle quali si cerca di proporre la soluzione più adatta.

---

<sup>13</sup> MASI, Giorgio, *Cos'è il customer lifecycle: dalla reach alla loyalty*, online, <https://elettica-akura.com/blog/il-customer-lifecycle-dalla-reach-alla-loyalty>, ultima consultazione: 20 aprile 2024.

<sup>14</sup> SAVASTA, Federica, *Customer Relationship Management (CRM) tra strategia e tecnologia: gestire e ottimizzare le relazioni con i clienti*, 2023, online, <https://www.spider4web.it/news/implementazione-crm-tra-strategia-e-tecnologia>, ultima consultazione: 28 marzo 2024.

<sup>15</sup> Fonte: <https://international.barclays.com/relationship-management/>



### 1.7.3 *La gestione dei risultati*

Infine, un altro aiuto sostanziale che il CRM può dare alle banche, è quello del controllo dei risultati generali prodotti in un determinato arco temporale dai vari compartimenti delle aziende di credito. Si tratta, infatti, di una fonte decisamente positiva per l'azienda che intende capire quali siano gli aspetti che vanno migliorati e, conseguentemente, come vadano adattate le differenti campagne marketing in base ai dati dei clienti, tracciando gli eventuali *feedback* che essi esprimono, sia in modo negativo che positivo, nei confronti della comunicazione che l'azienda effettua per trasmettere un determinato messaggio di promozione.

Tuttavia, se il processo di controllo dei risultati d'attività non viene eseguito in maniera costante, potrebbe diventare completamente vano per l'azienda, poiché perderebbe l'opportunità di poter sfruttare pienamente tutti i punti di forza caratteristici dello strumento, visibili solo nel lungo termine<sup>16</sup>.

### 1.7.4 *Il Relationship Manager*

Il ruolo del *Relationship Manager*, strettamente correlato all'utilizzo del CRM all'interno di una banca, consiste nel percepire le necessità del cliente e di prospettargli un piano adeguato alla sua situazione finanziaria che possa essere utile e vantaggioso per il suo futuro. Inoltre, sempre lo stesso RM, deve periodicamente accertarsi del livello di gratificazione del cliente mantenendolo aggiornato sulla propria situazione finanziaria instaurando, con lui, un intenso rapporto di fiducia professionale.

---

<sup>16</sup> BUTTLE, Francis, MAKLAN, Stan, *op. cit.*, p. 381.

## Capitolo 2. La Banking Industry

La branca riguardante il settore bancario è caratterizzata, nella sua totalità, da tantissime sfaccettature, tutte molto diverse tra loro che lo compongono: questo è dovuto all'importanza che ricopre questo grande settore per l'economia di ciascun paese. Infatti, i sistemi bancari e finanziari sostengono l'economia e agevolano l'intermediazione finanziaria tra più soggetti economici. Inoltre, lo sviluppo di nuove tecnologie e l'apparizione di recenti figure professionali, stanno rendendo possibile la trasformazione delle banche e l'emergere di nuove sfide nel panorama finanziario contemporaneo<sup>1</sup>.

### 2.1 *La nascita del settore bancario*

Il sistema bancario di ogni paese ha cambiato notevolmente la sua struttura nel corso del tempo. La causa principale di questo cambiamento è stata proprio la globalizzazione che inevitabilmente questo sistema ha subito.

In origine, infatti, le attività creditizie erano esercitate dalle figure degli orefici: essi raccoglievano e custodivano in deposito, dai cittadini privati, oggetti composti in oro ed altri materiali preziosi, in cambio dei quali veniva rilasciata una ricevuta denominata “nota di banco” attestante l'avvenuto deposito. A seguito di successiva richiesta, il depositante avrebbe ricevuto una quantità di oro equivalente, non necessariamente la medesima depositata. Da ciò ne conseguirono ulteriori innovazioni che rappresentano le fondamenta del sistema creditizio: la trasferibilità delle note di banco, tramite girata, (antesignana del modello assegno), con l'evidente effetto di diminuire il rischio di rapine della materialità di oro in circolazione. Da lì l'intuizione di rendere l'attività di custodia dell'oro un'attività redditizia mediante il rilascio di note di banco di importo inferiore al valore del deposito e, inoltre, la creazione della carta moneta, mediante l'emissione di note di banco sempre più diffuse che, in buona sostanza, sono i fondamenti tradizionali di ciascun sistema creditizio. È così, infatti, che nacquero i primi veri e propri istituti

---

<sup>1</sup> PIVA, Antonio, (a cura di), *Come è cambiato, e come sta cambiando, il Sistema Bancario*, 2022, online, <https://www.vescogiaretta.com/come-e-cambiato-e-come-sta-cambiando-il-sistema-bancario/>, ultima consultazione: 01 aprile 2024.

bancari, all'interno dei quali operavano delle figure che gradualmente sostituirono completamente le figure degli orefici<sup>2</sup>.

Col passare degli anni, le banche hanno svolto via via un ruolo sempre più cruciale nell'economia, come ad esempio durante la rivoluzione industriale tra il XVIII e il XIX secolo, quando fornirono i più grandi aiuti finanziari agli imprenditori che avevano intenzione di creare e gestire fabbriche per produrre beni da vendere alla popolazione.

Al giorno d'oggi, il ruolo delle banche è notevolmente cambiato rispetto al passato, adattandosi completamente ai cambiamenti socio-economici che la società contemporanea ha subito nel corso della storia. A partire dal XX secolo le banche, che nel frattempo si sono privatizzate, iniziarono ad offrire ai propri clienti una vastissima gamma di servizi differenziati con il fine di soddisfare al meglio le loro esigenze e quelle di altre imprese. È per questo motivo che, nell'epoca attuale, è normale trovare nel mercato bancario istituti che offrano servizi assicurativi, di investimento e finanziari più innovativi rispetto a quelli più tradizionali, quali ad esempio l'emissione di carte di credito e di debito, apertura di conti correnti e tanto altro<sup>3</sup>.

Si evince, quindi, come le banche ricoprano un ruolo piuttosto centrale nell'economia moderna delle imprese e delle famiglie, le quali, più di tutti, hanno molto a cuore la gestione delle proprie finanze cercando sempre di instaurare un legame fiduciario consolidato.

Per quanto riguarda invece il legame delle imprese con le banche, è possibile affermare che queste ultime contribuiscono alla crescita economica di un paese, sostenendo e finanziando la nascita e lo sviluppo di iniziative imprenditoriali volte alla produzione di beni, servizi e posti di lavoro.

## 2.2 Le banche oggi

Con l'avanzare delle tecnologie, le banche, come tantissime altre aziende, hanno introdotto servizi online che permettono la fruizione di attività di *banking* comodamente

---

<sup>2</sup> SATTA, Alessandro, *La nascita delle banche*, 2021, online, <http://www.museoalejandroccavilla.it/2021/03/13/la-nascita-delle-banche/>, ultima consultazione: 5 settembre 2024.

<sup>3</sup> SEVERONI, Elisabetta, *Innovazione nel settore banking: dove investiranno le banche nel futuro?*, 2023, online, <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/innovazione-nel-settore-banking-dove-investiranno-le-banche-nel-futuro/>, ultima consultazione: 16 aprile 2024.

da casa, tramite l'utilizzo di portali digitali perlopiù individuabili in applicazioni per dispositivi mobili, tramite i quali è possibile eseguire operazioni bancarie più semplici che non richiedano necessariamente l'assistenza fisica del personale esperto in sede.

Per giunta, un'altra tecnologia che è stata introdotta negli ultimi anni e che ha cambiato il modo di fare banca è l'*Artificial Intelligence* (abbreviata come AI). Essa ha reso possibile l'automazione del settore con il fine di migliorare l'efficienza delle operazioni svolte manualmente e, in questo modo, fornire delle prestazioni in maniera più rapida e su misura per il cliente, grazie all'utilizzo di *chatbot*<sup>4</sup> e assistenti virtuali capaci di rispondere alle domande dei clienti e di fornire loro informazioni supplementari su nuovi servizi bancari. In più, l'AI gioca un ruolo molto importante per quanto riguarda l'immagazzinamento di una grande quantità non ridondante di dati, poiché facilita il lungo processo di catalogazione degli stessi in differenti aree di interesse da parte degli operatori bancari.

Tuttavia, la questione legata all'uso dell'AI all'interno di questa tipologia di istituti, risulta essere tanto interessante ed utile quanto delicata e complessa, poiché da essa ne deriverebbero anche importanti problemi legati alla protezione dei dati personali dei singoli clienti e, non meno importante, anche la questione del rimpiazzamento delle AI a sfavore di moltissime figure professionali.

### 2.3 *Market Analysis del settore banking*

Quando ci si vuole approcciare alla comprensione dei meccanismi che riguardano le comunicazioni tra aziende e clienti, bisogna prima eseguire con notevole attenzione un'analisi generale del mercato del settore scelto, in questo caso quello relativo al *banking*.

L'analisi complessiva di un determinato mercato comporta uno studio considerevolmente approfondito dell'intera area di mercato nella quale opera l'azienda, degli interessi dei consumatori e delle tendenze attuali e future.

Si tratta di un'analisi molto ampia che permette di comprendere da chi sia composto il segmento di mercato e quali siano le dinamiche che lo interessano.

---

<sup>4</sup> Oxford Advanced Learner's Dictionary, (2024), Chatbot: "a computer program that can hold a conversation with a person, usually over the internet".

In conseguenza di ciò, è necessario sottolineare che il mercato bancario, nel suo specifico, è caratterizzato da una competizione sempre più intensa e attiva. Moltissimi istituti, dunque, competono anno dopo anno nel cercare di conquistare la fiducia del maggior numero di clienti possibili, sfruttando a loro favore strategie marketing perfettamente pianificate con lo scopo di offrire al cliente prodotti e servizi sempre più innovativi e vantaggiosi.

La *competitive analysis*, se eseguita in modo corretto e puntiglioso, pertanto, dovrebbe generare per l'azienda un insieme di informazioni approfondite dei vari concorrenti (come ad esempio la tipologia di prodotti o servizi offerti, i punti di forza e di debolezza analizzabili tramite *SWOT Analysis*, il loro posizionamento in ambiti prevalentemente digitali o tradizionali etc.) e, conseguentemente, la comprensione e lo sviluppo di strategie aziendali più efficaci da realizzare al fine delle vendite.

A seguito di una precisa analisi della concorrenza, l'azienda sarà finalmente in grado di progettare la scelta della fetta di clientela alla quale rivolgersi (concetto già esposto nella sezione 1.1) e quali tecniche comunicative sarà adeguato prediligere con quest'ultima.

#### 2.4 I principali competitors del settore italiano

I principali *players* all'interno del settore bancario italiano, secondo quanto riportato dall'identificazione dei gruppi bancari del 2019 eseguita dalla Banca d'Italia, sono Intesa Sanpaolo, UniCredit, Banco BPM e Monte dei Paschi di Siena<sup>5</sup>. Capire quali siano le dinamiche che ruotano attorno a questi istituti è di fondamentale importanza per comprendere le cause che hanno determinato il loro successo e la loro forte presenza all'interno del mercato italiano.

Tra le tante banche italiane, vi sono alcune maggiormente legate ad un sistema bancario più tradizionale (il quale prevede, più semplicemente, che il cliente si diriga personalmente in filiale), delle altre, in quantità più numerosa, che seguono un modello sia tradizionale che digitale, ed infine, quegli istituti che svolgono il loro lavoro interamente online.

---

<sup>5</sup> Banca d'Italia, online, fonte aggiornata al 30 novembre 2018.

In una società sempre più digitale, la presenza via internet dei servizi bancari è un aspetto che sta assumendo un ruolo sempre più importante.

Proprio perché le banche sono coscienti del valore aggiunto che la presenza online possa offrire sia all'azienda che ai clienti, molti istituti considerati più tradizionali hanno iniziato ad offrire i loro servizi anche via rete, fornendosi dell'aiuto di differenti canali, che vanno dal classico sito internet alle applicazioni per cellulari e tablet. Questo servizio prende generalmente il nome di *home banking*. Si è finalmente capita l'importanza di digitalizzare i processi più semplici, così da permettere ai clienti di svolgere autonomamente le proprie attività finanziarie (come, ad esempio, la consultazione del saldo del proprio conto corrente, l'esecuzione di pagamenti o bonifici in modo rapido e veloce, etc.).

Anche il profilo del consumatore si è evoluto nel tempo: oggi, egli è alla ricerca di servizi consultabili rapidamente, da qualsiasi parte del mondo e in qualsiasi momento, il tutto contornato dalla comodità che normalmente caratterizza l'accesso all'utilizzo di questi servizi.

In aggiunta, un altro beneficio che le banche digitali possiedono è quello economico: le commissioni sono molto scarse o, in certi casi, quasi nulle, a causa dei bassi costi di gestione con i quali devono interfacciarsi rispetto alle banche tradizionali.

Questo passaggio da "metodo tradizionale" a "metodo moderno", subito dalla maggior parte delle banche, ha reso possibile la creazione di nuove opportunità aziendali sfruttando pienamente le risorse che le nuove tecnologie mettono a loro disposizione. Tuttavia, nonostante i punti di forza menzionati precedentemente, alcune persone preferiscono, essendo quello delle proprie finanze un argomento molto delicato, rivolgersi fisicamente in banca per ricevere delle consulenze personalizzate ideate da esperti del settore. Infatti, ciò che rende ancora oggi attrattive le banche tradizionali rispetto a quelle 100% digitali, diventando per queste ultime un grande svantaggio, è proprio l'interazione umana data dal "faccia a faccia". Gli unici punti di contatto tra il cliente e le banche online sono i servizi d'assistenza telefonica che, nonostante siano stati implementati al fine di soddisfare al meglio la clientela, sembrerebbe non raggiungere gli stessi livelli di efficienza del metodo bancario tradizionale<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> *Da banca tradizionale a banca digitale: cosa è cambiato?*, online, <https://www.torinoggi.it/2020/11/04/leggi-notizia/argomenti/economia-4/articolo/da-banca-tradizionale-a-banca-digitale-cosa-e-cambiato.html>, ultima consultazione: 25 maggio 2024.

Una volta individuati i principali *competitors* del panorama italiano, di seguito viene fornita un'analisi condotta su Intesa Sanpaolo e Banco BPM.

#### 2.4.1 Intesa Sanpaolo S.p.A.

Nata dall'unione tra Banca Intesa S.p.A. e Sanpaolo IMI S.p.A.<sup>7</sup>, Intesa Sanpaolo risulta essere, nel panorama bancario italiano, la prima banca con la maggiore quota di mercato e il più alto numero di sportelli.

La mission aziendale dell'istituto si rispecchia in una banca dall'identità *green* con una forte attenzione all'impegno ESG, ovvero l'acronimo relativo a *Environmental, Social e Governance*<sup>8</sup>. Gli obiettivi del Brand sono di lasciare la propria impronta nel settore finanziario lavorando per far sì che i lavoratori, l'ambiente, gli investitori e, in generale, tutti gli *stakeholders* possano beneficiare dalle pratiche lavorative finanziarie che vengono messe in atto.

Si tratta di un istituto che ha a cuore le tematiche legate alla sostenibilità e all'innovazione, volte entrambe al futuro delle nuove generazioni e, di conseguenza, alla crescita di nuove società più responsabili e attente alle loro decisioni in ambito economico.

Facendo riferimento alle caratteristiche della mission aziendale fino ad ora illustrate, è possibile identificare la *bias personas* di Intesa Sanpaolo in una giovane donna o in un giovane uomo appartenente alla Generazione Z (termine che si riferisce alla fascia di popolazione nata convenzionalmente tra la fine degli anni Novanta ed il primo decennio del secolo attuale) o, in egual modo, alla Generazione Y (altrimenti chiamati *Millennials*, stando ad indicare quella fascia di persone nate tra gli anni Ottanta e la fine degli anni Novanta) proprio perché i valori dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità sono fondamentali sia per una che per l'altra generazione.

Questi valori tanto importanti per il Brand, vengono messi in risalto durante le attività di comunicazione con i propri clienti. Ciò lo si può riscontrare nelle applicazioni

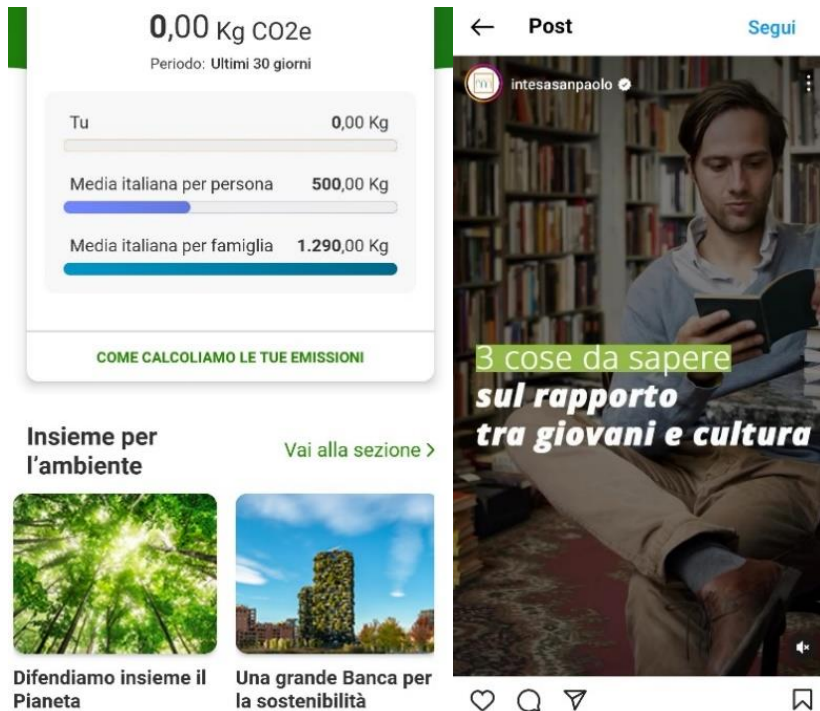
---

<sup>7</sup> *Storia delle fusioni che hanno portato alla creazione del gruppo Intesa Sanpaolo*, 2020, online, <https://group.intesasanpaolo.com/it/newsroom/tutte-le-news/news/2020/Storia>, ultima consultazione: 27 aprile 2024.

<sup>8</sup> *Mission e valori*, 2023, online, <https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo/mission-valoristrategia#:~:text=Intesa%20Sanpaolo%2C%20nella%20propria%20strategia.di%20valore%20per%20tutti%20gli>, ultima consultazione: 20 aprile 2024.

per dispositivi mobili dell'azienda (i.e. in Figura 2.1, nella sezione "Il tuo stile ecologico", dove si possono leggere articoli inerenti al sostegno ambientale da parte della banca e l'impatto che personalmente ogni cliente Intesa ha nei confronti di quest'ultimo), o ancora sui social media (come si evince in Figura 2.2).

Figure 2.1 e 2.2



Sezione "Il tuo stile ecologico" dell'app Intesa Sanpaolo Mobile e un post della pagina ufficiale Instagram dedicato. Grafica personale.

In totale, Intesa Sanpaolo conta cinque applicazioni installabili su smartphones e tablet, contando l'una addirittura più di 500 milioni di *downloads*. Questo dato permette di comprendere come per l'azienda, l'aspetto legato alla presenza online sia fondamentale sia nell'offerta di servizi, sia nel posizionamento del proprio marchio all'interno del mercato dell'*home banking*.



#### 2.4.2 Banco BPM S.p.A.

Banco BPM è un istituto bancario italiano che conta una cifra stimata di circa 4 milioni di clienti. Nasce dall'unione, come per il caso precedente di Intesa Sanpaolo, tra la Banca Popolare di Milano e Banco Popolare<sup>9</sup>.

L'azienda si occupa principalmente di offrire dei servizi bancari decisamente più tradizionali, elevando al centro del proprio focus l'attenzione alle necessità del cliente che tenta di soddisfare con la creazione di soluzioni personalizzate e consapevoli, elaborate a partire dall'accurata interazione tra il cliente e dipendenti altamente formati. L'approccio che in questo caso adotta la banca è chiamato “*Customer-Centricity*”<sup>10</sup>. In ambito marketing, questo termine si riferisce a una strategia *business* adottata dalle aziende definite “*customer centric*”, le quali attuano strategie volte al porre il cliente letteralmente “al centro” delle proprie attività (la Figura 4 rappresenta un riassunto schematico dei principi fondamentali della *Customer-Centricity*). Ciò significa dunque che, in tutte le fasi del ciclo-cliente, l'attenzione verso il consumatore finale diventa il principale obiettivo aziendale, con il fine di allargare il proprio portafoglio clienti assicurandosi sempre della loro completa soddisfazione.

In relazione a questo concetto, è possibile delineare un chiaro collegamento tra l'approccio precedentemente illustrato e il *Customer Relationship Management*, poiché entrambi sono concepiti a partire dalla necessità da parte dell'azienda di trovare un modo migliore di gestire, ottimizzare e personalizzare, le relazioni con la clientela, al centro di tutte le pratiche aziendali.

A differenza di altri suoi *competitors*, Banco BPM in passato non si è particolarmente specializzato sul settore digitale del quale, fino ad adesso, si è esaltata l'importanza correlata all'acquisizione di nuovi targets. Per questo motivo, negli ultimi anni, l'azienda sta cercando di adeguarsi alle nuove esigenze di cui la clientela ha bisogno per i motivi precedentemente analizzati, decidendo di ampliare la propria offerta di servizi

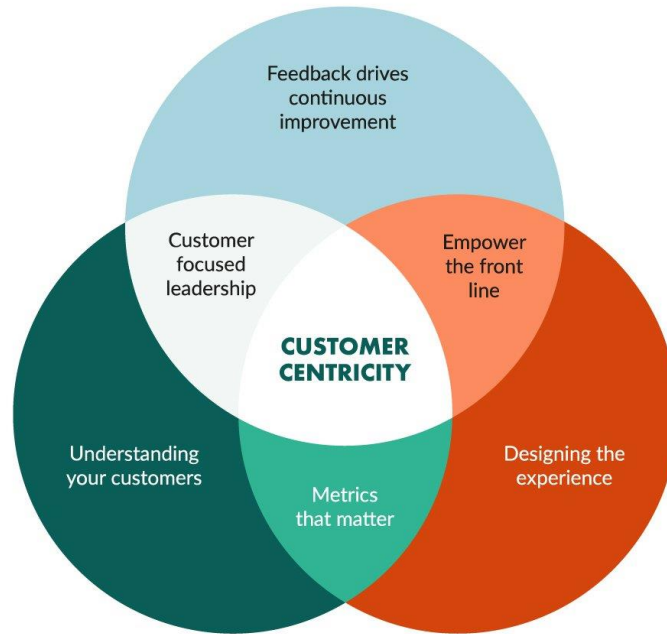
---

<sup>9</sup> Il Gruppo Banco BPM, online, <https://gruppo.bancobpm.it/il-gruppo/#:~:text=Nasce%20il%20Gruppo%20Banco%20BPM,alta%20concentrazione%20industriale%20d'Europa>, ultima consultazione: 17 agosto 2024.

<sup>10</sup> *Customer Centricity*, 2023, online, <https://www.teamsystem.com/magazine/crm/customer-centricity/>, ultima consultazione: 16 maggio 2024.

con soluzioni di *home banking* utilizzabili tramite la consultazione di siti web e applicazioni per *mobile*.

Figura 2.3



Strategia della *Customer Centricity*<sup>11</sup>.

La tabella di seguito rappresenta graficamente un confronto tra le due banche precedentemente analizzate riguardante i servizi bancari ed extra-bancari offerti dai vari istituti. All'interno di questo confronto si inizia a far riferimento anche ad un emergente istituto di *private banking*, ovvero Banca Generali del Gruppo Generali Italia, protagonista dell'analisi di cui si fa riferimento nel capitolo seguente.

<sup>11</sup> Figura 2.3, online, <https://www.superoffice.com/contentassets/4d434d3881e54f2baf23bda9f2abd126/customer-centric-strategy.jpg>

Tabella 2.1: Comparazione tra “servizi bancari” ed “extra-bancari” di Intesa Sanpaolo, Banco BPM e Banca Generali. Grafica personale.

Banca	Servizi Bancari	Servizi Extra-Bancari
Intesa Sanpaolo	Depositi di titoli a custodia, carte di credito, locazione di cassette di sicurezza, finanziamenti, acquisto e vendita valuta estera, servizi di incasso e negoziazione assegni, versamento e prelievo di contante, negoziazione di valore immobiliare nei mercati (titoli di Stato, azioni e obbligazioni), ...	Assicurazioni (offerte tramite Intesa Sanpaolo Assicura S.P.A.), leasing, pagamenti digitali, noleggio a lungo termine autoveicoli e beni strumentali, e-commerce, digitalizzazione, esternalizzazione e consulenza PNRR, ...
Banco BPM		Assicurazioni, trading, noleggio auto a lungo termine, ...
Banca Generali		Home Banking, BG Conio, Art & Passion Advisory, Real Estate Advisory, Mobile Payments, BG SAXO investor, Financial Advisory, Family Protection & Planning, Corporate Advisory, Digital Wealth Management, Edu.Fin 3.0, BG Certificate Hub, ...

Da questa tabella possiamo notare come i tre istituti bancari, nonostante le loro differenze, offrano ai propri clienti servizi bancari che si assomigliano molto gli uni agli altri. Ciò

che marca una differenza sostanziale sono i servizi extra-bancari: il ramo finanziario di Banca Generali si distingue dai propri *competitors* per l'originalità della propria offerta, muovendosi negli ambiti che riguardano la consulenza, l'innovazione e la sostenibilità.

L'attenzione che l'azienda rivolge a queste importanti tematiche mette in luce il reale impegno che Generali ha nel distinguersi sul mercato cercando di introdurre soluzioni all'avanguardia per la propria clientela anticipando i propri *competitors*.

## Capitolo 3. Il caso del Gruppo Generali

All'interno di questo capitolo, parte dei contenuti è stata elaborata a partire da una comunicazione orale da parte delle responsabili marketing di Generali Italia Cesari Vita (dell'ufficio *Content Management Digital e Social*) e Laurenzi Martina (dell'ufficio *Customer Relationship Management*).

### 3.1 Origini, ruolo e importanza del rebranding

Il Gruppo Generali è una multinazionale nata nel 1831 in Italia, a Trieste. Inizialmente, la sua posizione venne individuata esclusivamente nel settore assicurativo per volere di Giuseppe Lazzaro Morpurgo, un imprenditore austro-asburgico che si dedicava con passione al mondo delle assicurazioni, specialmente a quelle in ambito marittimo. Da lì la scelta di concentrarsi sulla creazione di una compagnia assicurativa che si occupava della materia su più fronti (così si spiega il nominativo “generalì”). Fonda, insieme ad altri uomini interessati al progetto, l'Azienda Assicuratrice, con la voglia di espandersi in futuro geograficamente. Da questo programma nascono il 26 dicembre 1831 le Assicurazioni Generali Austro-Italiche, le quali sedi vennero strategicamente posizionate nelle città più importanti dell'impero asburgico, del territorio italico e nei porti più importanti del continente europeo<sup>1</sup>.

Difatti, sin da sempre, ciò che caratterizza l'azienda è quello di trovarsi su più mercati, rendendola oggi uno dei più importanti brand a livello globale. Il passaggio da compagnia locale ad internazionale si ebbe proprio in questo periodo antecedente alla prima guerra mondiale, quando l'impresa cavalcò l'onda della sua espansione comprendendo quali fossero, all'epoca dei fatti, le reali necessità delle persone, decidendosi di diffondersi a macchia d'olio nei territori del sud Europa, in Oriente e nel continente americano.

Il nome originale della compagnia era “Assicurazioni Generali” trasformatosi successivamente, nel 2013, in “Generali Italia” proprio a causa dell'ampliamento dei servizi offerti dalla compagnia alla clientela e dell'incorporazione del capogruppo

---

<sup>1</sup> ROSASCO, Roberto (a cura di), *Il Tempo del Leone*, Gruppo Generali, Trieste, 2015.

assicurativo. Nonostante le ragioni palesi del cambiamento della denominazione dell'impresa, si tratta di un caso di rebranding abbastanza particolare ed importante che ha permesso all'azienda di farsi riconoscere dal pubblico in un modo diverso, ma molto più innovativo e fresco. A questo passaggio si aggiunge il valore dell'appartenenza ad un'identità precisa e sicura, poiché si è deciso di aggiungere accanto al nome "Generali" quello di "Italia" per far comprendere quali sono le origini del brand. Inoltre, dal punto di vista di marketing strategico, il citare "l'Italia" all'interno del nome dell'azienda contribuisce ad aumentare, da parte del cliente, un forte senso di familiarità legato all'eleganza e professionalità dei brand Made in Italy: qualità ricercata per poter trasmettere un senso di fiducia, soprattutto da parte di consumatori italiani. La *Brand Identity*, che Generali Italia ha costruito, ha subito un processo evolutivo molto importante che le ha premesso di distinguersi, specialmente nel territorio nazionale italiano, tra tutte le altre aziende che offrono servizi assicurativi e finanziari per le famiglie e per le aziende. Ciò è stato reso possibile anche, e soprattutto, dal nome: Generali Italia è un'azienda italiana che opera innanzitutto nel territorio italiano, all'interno del quale i propri cittadini possono fare sempre riferimento. L'obiettivo dell'azienda è quello di far capire che è presente e che i propri clienti (o quelli che vorranno diventare tali) possono sempre avere vicino a loro un punto di riferimento capace di trasmettere loro fiducia e continuità nella presenza fisica in caso di bisogno da parte loro.

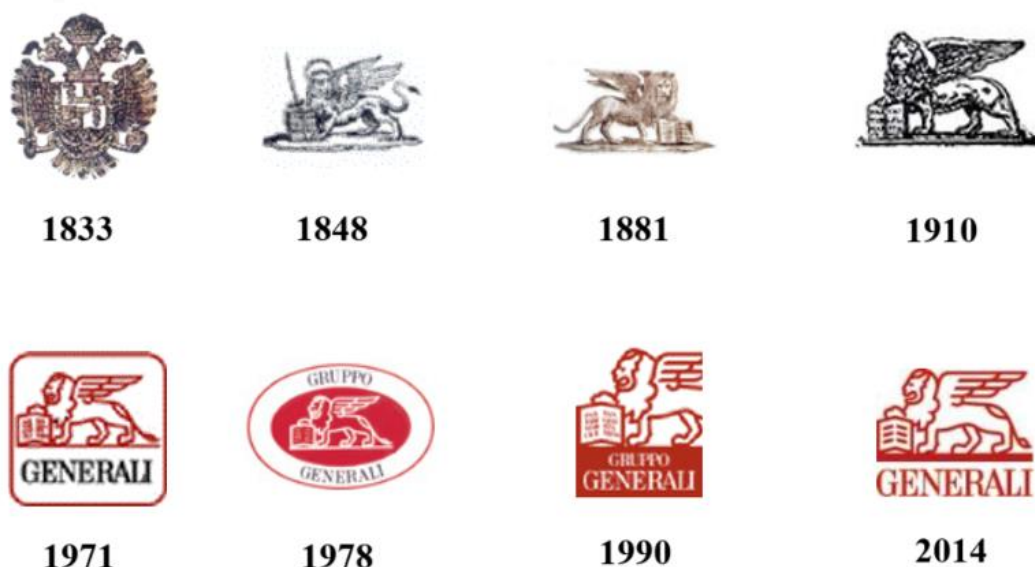
Proprio per questo motivo, soprattutto nel territorio italiano, sono individuabili numerosi edifici sui quali appare la figura del leone marciano, simbolo riconducibile a San Marco, santo patrono della città di Venezia, emblema rappresentante potere incontrastabile e invincibilità. Esso, a partire dal 1848, è il logo dell'azienda che, nel corso del tempo, ha subito numerosi cambiamenti riguardanti la sua forma (e dunque il suo design) che hanno permesso alla clientela di essere riconoscibile ovunque nel mondo, adattandosi a quelli che sono stati gli standard che ogni epoca richiedeva. La più recente modifica è da ricondurre al 2014, quando il marchio di Generali assume tratti più definiti, lineari, semplici e al passo con i prototipi di marchi disegnati per le più grandi compagnie internazionali odierne. Con questo cambiamento, l'azienda voleva comunicare più semplicità e chiarezza anche nelle sue azioni, facendo respirare al pubblico l'essenza di un'azienda nuova e al passo con i tempi.

Ciò che inoltre ha caratterizzato l'evoluzione del celebre leone alato (che agli albori della società era invece un'aquila bicipite, ovvero lo stemma utilizzato per

identificare la potenza e il coraggio durante il dominio asburgico, monarchia sotto la quale la compagnia è originariamente nata), è proprio la decisione di introdurre il colore rosso all'interno dell'immagine raffigurativa dello stesso. Difatti, secondo alcuni studi orientati verso la branca del *neuromarketing* (“*Lo studio dei meccanismi cerebrali che determinano le scelte relative al consumo di beni.*”<sup>2</sup>), l'utilizzo di determinati colori per la produzione di contenuti visivi utilizzati a livello pubblicitario, come può essere per il logo di un'azienda che maggiormente può essere riconosciuto, permetterebbe alle persone di poter percepire sensazioni che vengono smosse nel cervello e che ci permettono di poterci ricordare di un logo, di una pubblicità o di un oggetto immediatamente e in modo unico. Nel caso del Gruppo Generali, il colore rosso tende a far percepire, inizialmente attraverso la vista e in seguito al cervello del cliente, l'immagine di un'azienda forte, energica e dinamica che lavora con dedizione e passione.

Questa interpretazione che viene data al cambiamento del logo, infine, si rispecchia perfettamente nell'idea iniziale dell'azienda di trasmettere gli stessi valori di intraprendenza e forza nel mercato di riferimento in cui opera. Nella Figura 3.1 viene rappresentata l'evoluzione del logo di Generali Italia, dal 1833 al 2014 (versione che viene utilizzata attualmente dal Brand).

Figura 3.1



Evoluzione del logo di Generali<sup>3</sup>. Grafica personale.

<sup>2</sup> Definizione di neuromarketing tratta da: “*Neuromarketing*”, Vocabolario Treccani, consultato online, [https://www.treccani.it/vocabolario/neuromarketing\\_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/neuromarketing_(Neologismi)/)

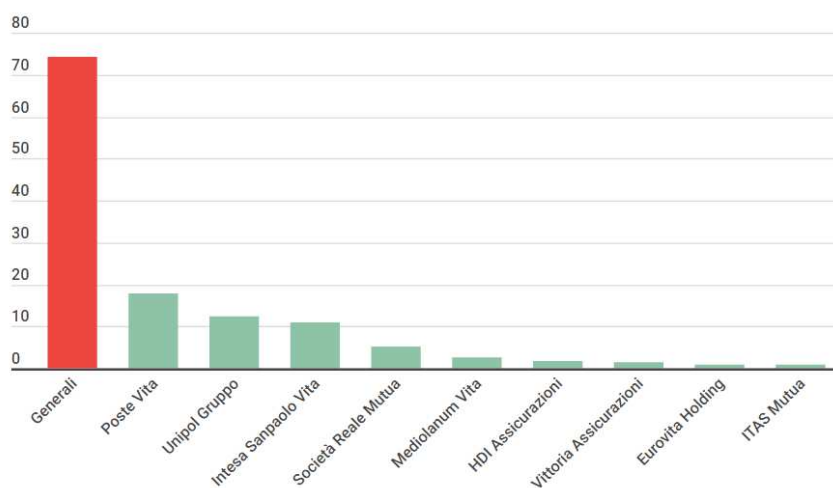
<sup>3</sup> Figura 3.1, online, <https://www.generali.com/it/who-we-are/history/our-logo-over-190-years>

### 3.2 Il Gruppo oggi

Ad oggi, l'originaria "Assicurazioni Generali" resta, per il Gruppo Generali, l'*Head Office* dell'azienda, ovvero quel nucleo operativo da cui partono, per ogni settore, varie e specifiche strategie operative che le singole filiali aziendali mettono in atto. Un'altra importante mansione svolta da questa parte centrale dell'azienda è quella di diffondere le politiche aziendali e far sì che esse vengano rispettate a livello globale da tutte le sedi e dipartimenti minori, comportandosi così come il "cuore" della compagnia al quale tutte le filiali e i sottogruppi creati a partire da esso possono fare riferimento<sup>4</sup>.

Generali, quindi, detiene a livello nazionale il titolo di *leader* nel settore assicurativo grazie al quale deve la sua attuale esistenza e celebrità. Rispetto alle altre compagnie assicurative, Generali vanta la raccolta di più del 50% dei premi raccolti nel ramo vita, quello impegnato nella copertura dei danni e quello che si occupa di fornire servizi assicurativi per altre aziende (Figura 3.2)<sup>5</sup>.

Figura 3.2



Prime dieci imprese assicurative italiane per premi lordi raccolti (anno 2021)

TRUENUMB3RS

Premi compagnie assicurative italiane al 2021<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> *Brand strategy. La marca nella sua essenza: Generali è un brand che parla*, 2009, online, <https://www.mark-up.it/brand-strategy-la-marca-nella-sua-essenza-generalis-e-un-brand-che-parla/>, ultima consultazione: 20 maggio 2024.

<sup>5</sup> Fonte: <https://www.truenumbers.it/classifica-compagnie-assicurative-in-testa-ce-generalis/>

<sup>6</sup> Figura 3.2, online, <https://shorturl.at/UPkpn>



### 3.3 La mission aziendale

Come si può facilmente evincere dalla storia dell'origine dell'azienda, Generali Italia si pone come obiettivo di affiancare gli italiani durante le fasi delle loro vite diventando, in questo modo, un effettivo punto di riferimento pronto ad aiutarlo al meglio. Per questo motivo *Generali Partner di vita* è dal 2019 il *claim* scelto dal Gruppo<sup>7</sup>, il quale scopo è, sin da sempre, cercare di creare con il cliente un legame duraturo nel tempo (quindi per l'intera vita), cercando di fornirgli, *step by step* e nei momenti più importanti, la soluzione più adeguata e fatta su misura per lui.

Esplicitando questo come obiettivo di tutte le proprie campagne promozionali, Generali Italia è capace di attuare una strategia che le permette di differenziarsi dal resto dei *competitors*, sia nel campo assicurativo che in quello finanziario, apparendo agli occhi dei consumatori come un'azienda unica nel loro genere: valore che permette all'azienda il mantenimento del titolo di leader in Italia.

### 3.4 Differenziazione dell'offerta: la nascita di Banca Generali

Seguendo la scia del successo avuto a livello assicurativo in più di 50 paesi, e scoprendo quali fossero le nuove necessità della clientela, l'azienda ha deciso di ampliare il proprio *portfolio* di clienti, differenziando la propria offerta, lanciandosi nella distribuzione di servizi finanziari: da qui la decisione di creare quella che oggi è chiamata "Banca Generali", un brand italiano di fiducia che si occupa principalmente della gestione patrimoniale degli utenti all'interno di un contesto di *private banking*<sup>8</sup>.

Si tratta di un istituto bancario privato dedito alla fruizione e concentrazione di servizi di consulenza finanziari rivolti principalmente alle famiglie, con lo scopo di mantenere rapporti costanti e duraturi con le persone in ogni ambito della loro vita. Fondato nel 2000, l'istituto, appartenente al capogruppo Generali, nasce con l'idea di operare prevalentemente come banca online per poi consolidarsi nel corso del tempo

---

<sup>7</sup> *Partner di vita dei nostri clienti*, online, <https://www.generali.com/it/sustainability/responsible-insurer/becoming-a-life-time-partner-to-our-customers>, ultima consultazione: 5 maggio 2024.

<sup>8</sup> *Struttura societaria*, online, <https://www.bancagenerali.com/about-us/corporate-structure#:~:text=Siamo%20una%20banca%20private%20quotata,S.p.A.%20e%20BG%20Valeur%20SA> ultima consultazione: 5 maggio 2024.

come un'eccellente banca privata di riferimento per gli italiani. Come per l'intero Gruppo, la *mission* aziendale di questo ramo d'attività si rispecchia nell'instaurazione di forti legami umani tra azienda e clienti, sottolineando la vicinanza che il brand possiede nei confronti dell'innovazione e della sostenibilità<sup>9</sup>.

Banca Generali, per questo motivo, e coerentemente con la propria filosofia, mette in evidenza il lavoro dei suoi consulenti finanziari collegato all'esigenza di soddisfare tutte le necessità dei propri clienti, portando in auge di tutte le sue attività quelli che possono essere definiti come i caposaldi della loro strategia: “valore del servizio, sostenibilità e innovazione”. È proprio su questi importanti valori che il brand focalizza la sua attenzione: questo, ad esempio, lo si può notare una volta che si ci interfaccia con il menu presente nella parte superiore del sito internet.

Figura 3.3



Menù della pagina web di Banca Generali.

Questo *focus* su un approccio finanziario più verde, adattato a quelle che sono le esigenze imposte dalle tecnologie moderne, ha permesso all'azienda di poter assistere a un significativo sviluppo legato all'efficienza dei servizi offerti e alla relativa accessibilità di quest'ultimi tramite sportelli in agenzia, siti internet ed applicazioni per dispositivi mobili. Tutto questo ha inoltre consentito all'istituto bancario di potersi avvicinare a nuovi segmenti di mercato che, nel tempo presente, richiedono e sono alla ricerca di brand che si trovino in linea con le attitudini della società attuale.

<sup>9</sup> *Relazioni con la clientela, online, [https://www.bancagenerali.com/sustainability/Customers#:~:text=Al%2031%20dicembre%202023%20gl%20i,349.192%20\(%2B2%2C2%25\)](https://www.bancagenerali.com/sustainability/Customers#:~:text=Al%2031%20dicembre%202023%20gl%20i,349.192%20(%2B2%2C2%25)), ultima consultazione: 6 maggio 2024.*

Il successo riscosso da Banca Generali è constatabile anche a livello economico: a favore di questa tesi è un dato che spicca a fine del primo trimestre del 2024, ovvero quelle delle masse totali, quantificate in € 96,8 miliardi<sup>10</sup>.

### 3.4.1 *Innovazione nei servizi extra-bancari: l'offerta consulenziale di Banca Generali*

L'impegno dell'istituto a offrire un grado di servizio sempre più accurato ed innovativo della tipologia e nelle qualità si evidenzia da numerose iniziative di natura consulenziale volte ad allargare l'ambito dei servizi offerti verso aspetti in precedenza mai affrontati. In particolare, i consulenti finanziari di Banca Generali sono in grado di offrire assistenza anche nel settore delle valutazioni e delle consulenze immobiliari (*Real Estate Advisory*) e del patrimonio artistico (gioielli, quadri, ecc.) che rappresentano un aspetto innovativo nella proposizione di consulenza bancaria, soprattutto rispetto alla concorrenza.

Ulteriori elementi di spicco possono ravvisarsi nei servizi di natura digitale finalizzati a favorire la conoscenza e l'operatività in segmenti economici di ultima generazione ed ancora poco conosciuti al mercato tradizionale bancario. In particolare, la piattaforma BG Conio consente, tramite l'app di *internet banking* del Gruppo, di poter accedere all'approfondimento e all'operatività sulla principale criptovaluta esistente sul mercato: il *Bitcoin*. Risulta evidente che, agevolare la clientela nell'operatività sulle criptovalute, possa rappresentare un valore aggiunto determinante dal punto di vista commerciale rispetto alla concorrenza.

Un altro servizio che coniuga efficacemente l'esigenza di voler favorire la diffusione dell'educazione finanziaria rivolta a variegati segmenti di pubblico, generalmente aventi scarsa conoscenza di argomenti di natura finanziaria, con l'opportunità di usufruire dei più moderni e diffusi canali di comunicazione, come i social media, tradizionalmente estesi ad un larghissimo ambito di fruizione. Da questo punto di vista risulta intuitivo come la diffusione di concetti finanziari, tradizionalmente non pienamente comprensibili alla totalità del mercato possa, con il tramite di strumenti di diffusione mediatica aventi notoriamente altissime percentuali di fruizione, costituire un elemento di marketing commerciale oltremodo efficace e anche di maggiore visibilità

---

<sup>10</sup> *I nostri numeri chiave*, online, <https://www.bancagenerali.com/investors/overview>, ultima consultazione: 24 luglio 2024.

rispetto alla pubblicità tradizionale. Il servizio offerto in questione è EduFin 3.0, che beneficia anche del sostegno commerciale di marketing della figura dell'imprenditore digitale Marco Montemagno affiancato, nei diversi episodi del progetto, da ospiti competenti.

### 3.5 La gestione dei canali comunicativi di Generali Italia

I canali comunicativi che le aziende possono utilizzare per promuoversi con clienti e potenziali clienti sono moltissimi. Quando si affronta questo argomento è bene fare una distinzione tra quelli che possono essere definiti come “canali tradizionali” propri, in particolar modo, di un marketing che nel ventunesimo secolo viene chiamato “Marketing Tradizionale<sup>11</sup>”: si tratta di un insieme di tecniche e strategie che prevedono l'utilizzo di metodi di propagazione classici come, ad esempio, la televisione, la radio, i pannelli pubblicitari e il volantinaggio. Oggigiorno, con l'avvento delle tecnologie che hanno modificato completamente le nostre abitudini in ogni ambito della nostra vita, anche il modo in cui ci avviciniamo alla scoperta di un'azienda è notevolmente cambiato. Difatti, a causa di questo radicale cambiamento, le aziende si focalizzano principalmente sull'utilizzo di un marketing digitale con l'obiettivo di poter creare materiale promozionale da poter successivamente diffondere a un numero maggiore di persone raggiungibile in qualsiasi momento e in ogni angolo del mondo<sup>12</sup>. Il coinvolgimento della clientela, in questo caso, verrebbe effettuato tramite l'impiego esclusivo di internet. È possibile menzionare quindi: siti online, *social media* (e l'importante ruolo dell'*influencer marketing*), pagine di blog online, attività di *email-marketing*, banner, annunci online, servizi di *chatbot*, ecc.

Un'efficace strategia comunicativa aziendale, però, nella maggior parte dei casi, tende a non escludere dal proprio portfolio di tecniche promozionali né il marketing tradizionale, né quello digitale. Al contrario, la giusta mescolanza tra le due tipologie di marketing genera il giusto equilibrio capace di poter comprendere e soddisfare le necessità di un vastissimo numero di clienti, massimizzando al meglio i risultati finali.

---

<sup>11</sup> KOTLER, Philip, *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, 2017.

<sup>12</sup> MOSCA, Fabrizio, *Il marketing e le innovazioni del digitale*, in *Marketing e nuovi scenari competitivi. Strategie e creazione di valore nella relazione con il cliente*, McGraw-Hill Education, pp. 31-50.

Il caso di Generali Italia incontra esattamente questa armonia, favorendo l'utilizzo di mezzi e strategie comunicative utilizzate nei diversi settori dell'azienda, applicandole per far sì che su più livelli il pubblico possa venire a contatto con l'azienda.

Innanzitutto, delle vantaggiose strategie marketing permettono che il target scelto possa venire a conoscenza dell'azienda (tramite azioni marketing di *Brand Awareness*) e dei prodotti che quest'ultima offre. Per questo, l'azienda sfrutta diversi canali comunicativi, alcuni fra i quali: eventi, social media, giornali cartacei ed online. Un esempio può essere quello della partecipazione come sponsor ufficiale del Gruppo alla 74° edizione del Festival della canzone italiana a Sanremo<sup>13</sup>.

Questa *partnership* si poneva come obiettivo l'avvicinamento al brand da parte del pubblico della celebre manifestazione musicale andando ad evidenziare i valori che entrambi i soggetti condividono e portano avanti, come uno spiccato legame nei confronti degli ideali italiani e del territorio. L'iniziativa, difatti, prendeva luogo dal balconcino dell'agenzia Generali che si affaccia proprio davanti l'entrata dell'Ariston, dal quale si commentava la *kermesse* sanremese da diverse prospettive. Da ciò si evince l'esigenza dell'azienda di unire diverse generazioni, rispecchiandosi nel fine offerto dall'evento musicale. Questo parallelismo è stato anche portato avanti nei social media, grazie ai quali il Brand è riuscito a comunicare, con ironia e leggerezza, la vicinanza e la connessione che l'azienda aveva in quel periodo con il Festival e con le persone nella vita di tutti i giorni.

Un'altra strategia di marketing che viene utilizzata dall'azienda è quella di dar origine a dei *branded content*, ovvero prodotti all'apparenza manchevoli di un vero e proprio messaggio pubblicitario facente esplicito riferimento al brand della compagnia. Si tratta di una tecnica di marketing altamente rilevante poiché permette al brand di poter farsi associare il contenuto del *content* ai valori portati in alto dall'azienda: il tutto viene realizzato per attribuire importanza al marchio stesso e alla mission aziendale, spesso coinvolgendo il pubblico in modo interattivo ed interessante. Un esempio che può essere citato è quello di Linea Verde Bike, creato nel 2023 a seguito di una collaborazione tra Rai Pubblicità e Generali con Cattolica, il quale obiettivo era quello di esaltare le

---

<sup>13</sup> Gruppo Generali, *Generali al Festival di Sanremo 2024 per il secondo anno consecutivo (Comunicato Stampa)*, online, <https://www.generali.it/chi-siamo/comunicazione/comunicati-stampa/2024-generali-partner-festival-sanremo>, ultima consultazione 31 gennaio 2024.

tematiche della sostenibilità e della salvaguardia dell'ambiente: concetti tipici del celebre programma Linea Verde e vicini al modo di pensare dell'azienda.

È dunque facilmente osservabile come il Gruppo Generali, tanto in Italia come a livello globale, si dedichi all'utilizzo di tutti i canali comunicativi possibili. La scelta, anno dopo anno, su quali utilizzare, ricade, come primo *step*, su un'attenta analisi del macroambiente aziendale, il quale permette all'azienda di comprendere quali sono in particolare le necessità del momento e del luogo dove si opera, producendo difatti un marketing plan, all'interno dei quali vengono delineati obiettivi da raggiungere. A tal proposito, l'addetto marketing stabilisce quali sono i prodotti che più potrebbero produrre un profitto per l'azienda andando ad accontentare i bisogni delle persone in quel determinato momento. I prodotti sui quali spingere vengono però selezionati in maniera limitata, poiché l'azienda deve rispettare quello che un vero e proprio *investment budget* che annualmente va impiegato nel modo più adeguato possibile. Solo in quel momento la compagnia decide qual è per ogni prodotto il target di riferimento più opportuno al quale rivolgersi. È proprio in questa fase, dunque, che vengono scelti i canali comunicativi perfetti per il cliente ideale che ci si prospetta di acquisire. Una volta definiti questi aspetti, il team marketing si concentrerà sulle più concrete modalità comunicative cercando di rendere la pubblicità, e di conseguenza il prodotto, più curioso e attrattivo per generare attorno a quella azione un forte *engagement*.

Altro obiettivo delle strategie comunicative per l'azienda è quello di generare le *lead*. Per “*lead*” si intende quell'utente, particolarmente interessato all'attività (rappresentata da un prodotto o un servizio) dell'azienda, che decide di compilare, inserendo per esempio attraverso *form online* sui siti web oppure tramite e-mail, i propri dati personali. Quest'azione, per le aziende di ogni tipo, è molto importante poiché permette loro di poter stabilire un miglior contatto con dei potenziali *prospect* sui quali avviare *business* sicuri. Per Generali Italia, a prescindere dal settore lavorativo, le *lead* acquisiscono una fortissima rilevanza poiché vengono associate al compito delle agenzie fisiche. Il loro ruolo rende l'intero Gruppo Generali un'azienda unica nella fortificazione dei rapporti umani instaurati tra agenti e clienti: concetto che sta alla base del *claim* aziendale “Generali Partner di vita”. Difatti, le agenzie, sfruttano la preziosità delle *lead* analizzandole attentamente, il tutto con lo scopo di personalizzare le singole offerte basandosi sulle caratteristiche dei profili dei clienti.

Per evidenziare, oltretutto, l'aspetto legato alla vicinanza dell'azienda e il contatto umano con i propri clienti, le singole agenzie si preoccupano della fidelizzazione

dei clienti sfruttando proprio il valore dell'importanza che risiede nelle relazioni umane. È per questo che, per capire se il cliente è soddisfatto, vengono utilizzati metodi come contatti telefonici e organizzazione di eventi nelle singole agenzie (molto spesso pubblicizzati nelle pagine social personali delle agenzie).

### 3.6 Generali e il Customer Relationship Management

Avendo analizzato l'importanza che Generali pone nei confronti dei canali comunicativi utilizzati come mezzo intermediario che gli permettono di relazionarsi con i propri target, è possibile, poiché strettamente collegato, potersi concentrare sull'analizzare come, a posteriori, Generali Italia svolga un lavoro di collezione, studio e impiego delle informazioni dei propri clienti con il fine di poter effettuare vendite.

Come spiegato all'interno del Capitolo 1, proprio di questo si occupa il *Customer Relationship Management*, nonostante le dinamiche, che prendono luogo all'interno dell'azienda, abbiano un *background* più complesso. La complessità che le riguarda è da ricondurre ad una serie di accorpamenti dei quali il Gruppo Generali è stato soggetto durante gli anni. Da menzionare è, per esempio, la recente fusione avvenuta di fatto a luglio 2023 con Cattolica Assicurazioni alla Generali Country Italia. Questi accorpamenti hanno causato una conseguente fusione di sistemi di *Customer Relationship Management*, tutti aventi caratteristiche e modalità di funzione differenti che le singole agenzie, tramite le quali si svolgono le attività indirette di marketing operative più significative, avevano ed hanno il compito di utilizzare quotidianamente per la gestione del *customer journey*.

Per sviluppare delle effettive strategie di marketing da poter utilizzare sia in modo diretto (e quindi B2C direttamente dall'azienda al consumatore) che in modo indiretto tramite il lavoro delle agenzie usando queste informazioni, il lavoro all'interno di Generali viene diviso per categoria:

### 3.6.1 *Analisi dati*

Per la quale vengono analizzati ed elaborati i comportamenti, le associazioni e la propensione che i clienti hanno nei confronti di determinati prodotti e/o servizi.

### 3.6.2 *Gestione della relazione con il cliente*

Con particolare attenzione ai diversi programmi *loyalty* (che spingono i clienti, interessati da eccellenti vantaggi, ad acquistare determinati prodotti cercando di trasmettergli l'importanza e il valore che l'azienda si propone di ricercare) e programmi centrati sulla *customer satisfaction*: elemento di fondamentale importanza per l'azienda la quale pone come base di tutte le proprie azioni il livello di soddisfacimento dei propri utenti. Per rilevare questo dato, Generali si affida al lavoro effettuato quanto da società esterne (che adoperano il *Net Promoter Score*) tanto da strumenti più semplici (come questionari) che possono essere elaborati direttamente dalle agenzie presenti sul territorio. Il tutto viene svolto seguendo le importantissime norme imposte sulla protezione della *privacy* commerciale a tutela del consumatore.

### 3.6.3 *Campaign Management*

Fornisce i veri e propri sistemi operativi per poter facilitare le azioni marketing per le agenzie, ma anche a livello *One-to-One* che, in un ambiente digitale, permette di creare e di personalizzare le interazioni con il cliente e per aumentare l'ingaggio dello stesso. Il tutto è realizzato e verificato tramite appositi *Key Performance Indicators*, con l'obiettivo di poter mantenere viva l'attenzione da parte del consumatore in modo tale da ridurre il serio rischio di abbandono (*churn rate*). Le comunicazioni che vengono realizzate sono di tipo *loyalty*, *adoption*, *caring* e commerciale. Torna ad emergere, sempre in questo contesto, il ruolo delle agenzie sul territorio, poiché questo gruppo, fornendosi di un sistema di *marketing automation* interno, riesce a fornire loro contenuti pronti per l'utilizzo di tipo HTML e liste di target specializzati di supporto sulle quali viene svolto un lavoro su iniziative *ongoing* e di periodo.



In aggiunta a quanto detto fino ad adesso, il *Campaign Management* si occupa anche di *lead generation* (per la quale si intendono tutte quelle azioni di marketing volte alla creazione di liste di potenziali clienti interessati al servizio o prodotto offerto dall'azienda) permettendo alle agenzie di entrare in possesso di liste di *lead* preziosissime sulle quali i consulenti cercheranno di lavorare con il fine di convertire il *prospect* in un effettivo cliente.

Da questa analisi si evince come l'argomento del CRM rappresenti un fattore molto importante per Generali Italia la quale, nel 2018, ha inoltre deciso di adottare uno strumento di *marketing automation*, precedentemente citato, e le relative licenze che hanno permesso alle agenzie di potersi interfacciare a target molto più mirati ai quali poter offrire prodotti perfettamente customizzati e pronti per la vendita. Inoltre, e per quanto riguarda l'impegno dell'azienda in questo ambito, attualmente, il lavoro che viene svolto dal brand si concentra sul miglioramento e sull'ampliamento dei dati raccolti da fonti diverse relativi al comportamento dei consumatori, in modo tale da poter sfruttare al meglio l'insieme di queste conoscenze modificando in meglio le offerte da proporre.

## Conclusione

L'analisi dello studio condotto sul caso Generali Italia, in relazione alle modalità dell'azienda di occuparsi dell'interazione con i propri clienti, permette di poter evidenziare come le imprese, che come Generali operano in settori normati, nonostante i diversi vincoli che caratterizzano questi mercati, pongano alla base delle proprie attività comunicative il *Customer Relationship Management* per produrre vendite personalizzate con la conseguente fidelizzazione del cliente.

Il focus effettuato sul modus operandi del Gruppo Generali, per quanto concerne questa tematica, ci permette di poter esaminare da vicino come, all'atto pratico, questo importantissimo strumento venga utilizzato da imprese investite da una particolare rilevanza operanti all'interno di panorami complessi e competitivi, come quello bancario e assicurativo.

Generali risulta essere il modello perfetto per l'analisi condotta, poiché, da come ne emerge dagli incontri eseguiti con esperte di alcuni reparti marketing dell'azienda, presenta fattori di successo che consentono di evidenziare un notevole utilizzo dello strumento nella gestione delle relazioni con i clienti. Ciò rende possibile la delineazione di risultati di crescita tangibili all'interno dei confini nazionali e, indubbiamente, anche in quelli esteri.

I risultati ottenuti consentono all'azienda di poter ambire ad un perfezionamento delle recenti offerte che riguardano l'interessamento della stessa nei confronti di un'ampia gamma di servizi innovativi, come quello della valutazione immobiliare e della consulenza nell'inserimento nel mondo del trading e delle criptovalute.

Inoltre, l'investimento su ulteriori strategie online, come l'invenzione di piattaforme digitali efficienti basate sull'utilizzo delle intelligenze artificiali che possano agevolare l'operato dei consulenti e della clientela, potrebbe rilevarsi un importante punto di riflessione per l'azienda la quale risponderebbe alle nuove esigenze della società attuale, rafforzando sempre di più i forti legami che l'hanno fino ad ora caratterizzata. Grazie al CRM, questa pratica consentirebbe a Generali di comprendere ed esaminare con maggiore precisione le preferenze di ogni singolo cliente, consentendo una gestione delle relazioni più efficace e veloce.

## Bibliografia

BUTTLE, Francis, MAKLAN Stan, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies 3e*, Routledge, Oxon (OX), New York (NY), 2015.

CHINA BABU G., *The Evolution of Customer Relationship Management (CRM) – Opportunities and Challenges*, IRJMST, Hyderabad, 2016.

GOBBI, Marco, *Social CRM: funzionalità e analisi di mercato*, Tesi di laurea, Politecnico di Milano (rel. FRANCALANCI Chiara), 2009/2010.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, HOOI, Den Huan, MUSSRY, Jacky *Il nuovo marketing imprenditoriale - Creatività, innovazione, sostenibilità*, Hoepli, 2024.

KOTLER, Philip, *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, 2017.

MOSCA, Fabrizio, *Il marketing e le innovazioni del digitale*, in *Marketing e nuovi scenari competitivi. Strategie e creazione di valore nella relazione con il cliente*, McGraw-Hill Education.

ROSASCO, Roberto (a cura di), *Il Tempo del Leone*, Gruppo Generali, Trieste, 2015.

SCHMITT, Bernd, H., *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2003.

SHARP, Byron, DAWES, John, VICTORY, Kirsten, *The market-based assets theory of brand competition*, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 76, Adelaide, 2024.

## Sitografia

BONUSI, Davide, *Quali sono le diverse tipologie di CRM?*, online, <https://www.netmoole.it/quali-sono-le-tipologie-di-crm-n42>, ultima consultazione: 27 agosto 2024.

*Brand strategy. La marca nella sua essenza: Generali è un brand che parla*, 2009, online, <https://www.mark-up.it/brand-strategy-la-marca-nella-sua-essenza-generalis-e-un-brand-che-parla/>, ultima consultazione: 20 maggio 2024.

*Che cos'è la gestione del ciclo di vita della clientela?*, online, <https://www.servicenow.com/it/products/customer-service-management/what-is-customer-lifecycle-management.html#:~:text=Advocacy,ambito%20del%20proprio%20ciclo%20sociale,>, ultima consultazione: 5 giugno 2024.

*Cos'è il CRM (Customer Relationship Management)?*, online, <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm/>, ultima consultazione: 31 marzo 2024.

*Customer Centricity*, 2023, online, <https://www.teamsystem.com/magazine/crm/customer-centricity/>, ultima consultazione: 16 maggio 2024.

*Da banca tradizionale a banca digitale: cosa è cambiato?*, online, <https://www.torinoggi.it/2020/11/04/leggi-notizia/argomenti/economia-4/articolo/da-banca-tradizionale-a-banca-digitale-cosa-e-cambiato.html>, ultima consultazione: 25 maggio 2024.

Gruppo Generali, *Generali al Festival di Sanremo 2024 per il secondo anno consecutivo (Comunicato Stampa)*, online, <https://www.generalis.it/chiamo/comunicazione/comunicati-stampa/2024-generalis-partner-festival-sanremo>, ultima consultazione 31 gennaio 2024.

*I nostri numeri chiave*, online, <https://www.bancagenerali.com/investors/overview>, ultima consultazione: 24 luglio 2024.

*Il Gruppo Banco BPM*, online, <https://gruppo.bancobpm.it/il-gruppo/#:~:text=Nasce%20il%20Gruppo%20Banco%20BPM,alta%20concentrazione%20industriale%20d'Europa>, ultima consultazione: 17 agosto 2024.

LIVELLI, Federica M.R., *Il Crm – Customer relationship management è una strategia fondamentale da curare per permettere alle aziende di mantenersi competitive sul*

*mercato e crescere*, 2024, online, <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/crm-guida-completa-per-la-gestione-delle-relazioni-con-i-clienti/>, ultima consultazione: 27 luglio 2024.

*Market Targeting Process in Marketing*, 2021, online, <https://www.batheories.com/targeting-marketing/?noamp=mobile>, ultima consultazione: 25 aprile 2024.

MASI, Giorgio, *Cos'è il customer lifecycle: dalla reach alla loyalty*, online, <https://eclettica-akura.com/blog/il-customer-lifecycle-dalla-reach-alla-loyalty>, ultima consultazione: 20 aprile 2024.

*Mission e valori*, 2023, online, <https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo/mission-valoristrategia#:~:text=Intesa%20Sanpaolo%2C%20nella%20propria%20strategia,di%20valore%20per%20tutti%20gli>, ultima consultazione: 20 aprile 2024.

*Partner di vita dei nostri clienti*, online, <https://www.generali.com/it/sustainability/responsible-insurer/becoming-a-life-time-partner-to-our-customers>, ultima consultazione: 5 maggio 2024.

PIVA, Antonio, (a cura di), *Come è cambiato, e come sta cambiando, il Sistema Bancario*, 2022, online, <https://www.vescogiaretta.com/come-e-cambiato-e-come-sta-cambiando-il-sistema-bancario/>, ultima consultazione: 01 aprile 2024.

*Relazioni con la clientela*, online, [https://www.bancagenerali.com/sustainability/Customers#:~:text=Al%2031%20dicembre%202023%20gli,349.192%20\(%2B2%2C%25\)](https://www.bancagenerali.com/sustainability/Customers#:~:text=Al%2031%20dicembre%202023%20gli,349.192%20(%2B2%2C%25)), ultima consultazione: 6 maggio 2024.

SATTA, Alessandro, *La nascita delle banche*, 2021, online, <http://www.museoalessandroccavilla.it/2021/03/13/la-nascita-delle-banche/>, ultima consultazione: 5 settembre 2024.

SAVASTA, Federica, *Customer Relationship Management (CRM) tra strategia e tecnologia: gestire e ottimizzare le relazioni con i clienti*, 2023, online, <https://www.spider4web.it/news/implementazione-crm-tra-strategia-e-tecnologia>, ultima consultazione: 28 marzo 2024.

SEVERONI, Elisabetta, *Innovazione nel settore banking: dove investiranno le banche nel futuro?*, 2023, online, <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/innovazione-nel-settore-banking-dove-investiranno-le-banche-nel-futuro/>, ultima consultazione: 16 aprile 2024.

*Storia delle fusioni che hanno portato alla creazione del gruppo Intesa Sanpaolo*, 2020, online, <https://group.intesasanpaolo.com/it/newsroom/tutte-le-news/news/2020/Storia>, ultima consultazione: 27 aprile 2024.

*Struttura societaria*, online, <https://www.bancagenerali.com/about-us/corporate-structure#:~:text=Siamo%20una%20banca%20private%20quotata,S.p.A.%20e%20BG%20Valeur%20SA>, ultima consultazione: 5 maggio 2024.

*Target marketing*, 2017, online, <https://www.okpedia.it/target-marketing>, ultima consultazione: 2 aprile 2024.

TROVÒ, Alan, *Da reattivo a proattivo: come cambiare la tua strategia per l'assistenza clienti*, online, <https://www.callbell.eu/it/da-reattivo-a-proattivo-cambiare-la-tua-strategia-lassistenza-clienti/>, ultima consultazione: 5 maggio 2024.

*Un po' di storia del CRM*, 2022, online, <https://www.impresoftengage.com/blog/storia-crm>, ultima consultazione: 27 agosto 2024.