



Scenari

BPM-BANCO

# «Scelta del nuovo marchio, ecco i tranelli da evitare»

Secondo Manfredi Ricca, cso di Interbrand, la nuova Superpopolare che sta sorgendo sull'asse Milano-Verona potrà scegliere il nuovo nome tra varie alternative. Senza, però, cadere in una tentazione: mantenere le due denominazioni separate

■ ALBERTO MAZZA

**DILEMMA**  
 «Se il nome "Banca popolare di Milano" fosse esteso al nuovo gruppo, si sceglierebbe una denominazione storica, ma magari non adatta per una simile estensione territoriale. All'opposto, "Banco popolare" è un nome più generalista, ma meno radicato», osserva Manfredi Ricca, chief strategy officer Emea e America Latina di Interbrand

**Q**uale nome dovrebbe scegliere la nuova aggregazione fra Bpm e Banco popolare? «Detta così è la classica domanda da cento milioni di euro. Vale a dire: senza aver studiato a fondo i target, il tipo di clientela e le peculiarità dei dipendenti delle due banche - e soprattutto senza ancora conoscere i termini della fusione - non è certamente facile suggerire un marchio vincente per la nuova aggregazione».

Non si sbilancia Manfredi Ricca, chief strategy officer Emea e America Latina di Interbrand, sulla possibile nuova denominazione della Superpopolare che verrà. «Solo solo che cosa non farei, se fossi nei panni delle due banche».

Che cosa, quindi? «Semplicemente non lascerei le cose come stanno ora. In altri termini, non manterrei separati i due nomi e i due brand». Una decisione che il manager della società specializzata in analisi, sviluppo e gestione dei marchi spiega così: «uno studio su centinaia di merger&acquisition ha ampiamente dimostrato che lasciare le cose come stanno è lo scenario che crea il minore ritorno per gli azionisti».

**Sempre? O ci sono eccezioni? In altri termini: è sicuro che si tratti di una regola generale, che è possibile applicare anche alla nuova Superpopolare-spa?**

«Come già detto, non abbiamo in mano un'analisi sul singolo caso. Una cosa, però, si può affermare senza rischio di sbagliarsi: è possibile trasformare qualsiasi brand (e con questo termine si indica sia il nome, sia l'immagine del marchio). Molti anni fa, un marchio come "Credito italiano" sarebbe stato definito "impossibile da cambiare". E invece, oggi, Unicredit è un nome consolidato e conosciuto in tutta Europa. Cosa che sarebbe stata più difficile se si fosse mantenuta la vecchia denominazione. Spesso, invece che guardare avanti, ci si guarda indietro. E si perdono occasioni

di rinnovarsi. Magari si mantengono marchi ormai non più adatti al mercato e non si capisce che questa è un'occasione persa».

**Quindi? Che cosa possono fare le due Popolari che si uniscono?**

«Lo ripeto, non c'è ancora una risposta univoca a questa domanda. Sicuramente, se scartiamo la situazione *status quo*, cioè il fatto che i due nomi continuino a coesistere senza che si facciano altri interventi, si aprono almeno due scenari. Il primo prevede la scelta di uno fra i due brand, a discapito dell'altro. E il secondo prefigura l'adozione di un marchio completamente nuovo».

**Parliamone.**

«Diciamo che, se fosse esteso a tutto il gruppo il nome "Banca popolare di Milano", si sceglierebbe una denominazione storica, ma che potrebbe magari non essere adatta per una simile estensione territoriale. All'opposto, "Banco popolare" è un nome più generalista e non territoriale, ma è anche meno radicato, perché è nato da non molti anni».

**E il terzo brand?**

«Non necessariamente è la cosa migliore. Ma la possibilità deve comunque essere presa in considerazione. In ogni caso...»

**Prego...**

«Dicevo che, in ogni caso, quella di cui stiamo parlando è solo una delle angolazioni da cui si può vedere l'opportunità o meno di cam-





**BRAND UNICO**

Le foto mostrano le sedi di Bpm (a destra) e del Banco popolare (sotto). Secondo Manfredi Ricca, la possibilità di scegliere un brand "neutro" per il gruppo che scaturirà dalla fusione è un'ipotesi che non deve essere scartata a priori



biare un marchio o di estendere un brand alla società acquisita, o a quella che acquisisce. Stiamo infatti parlando dei problemi legati alla denominazione: una banca parla di Milano e l'altra no. È il cosiddetto aspetto "semiotico", che però è soltanto uno dei tanti che possono essere considerati per decidere se e come cambiare un brand».

**Quali?**

«Per esempio, i segmenti di clientela che l'una e l'altra banca coprono: meglio un marchio adatto ai gruppi di clienti più redditizi del mercato piuttosto che quello su cui gravitano quelli meno remunerativi. Senza dimenticare la dimensione: il brand della banca più grande potrebbe rappresentare un asset il cui ulteriore sviluppo è più rapido ed economico. E poi ci sono i costi. La presenza territoriale. Il profilo di immagine, cioè che cosa pensano i clienti attuali e potenziali della banca. Tutti questi dettagli possono essere combinati in un modello attraverso cui costruire scenari ed effettuare simulazioni. Un *business case modeling*, come si usa dire, che li comprende tutti. E alla fine si sceglie quello che ha le maggiori probabilità di generare i ritorni economici più elevati. L'importante è non trascurare, né sovrastimare, alcun dettaglio. Per esempio, gli ostacoli legati alla territorialità in

quanto tale sono spesso più una preoccupazione del management che non della clientela, per la quale contano di più prodotti e servizi che non la provenienza di per sé della banca. Eventuali problemi sul fronte "semiotico" sono solitamente aggirabili. Più insidiosa, in generale, è la scelta di aggirare le analisi o fare scelte guidate esclusivamente da motivi di equilibri di governance: in questi casi, facilmente, il nuovo brand è, nella migliore delle ipotesi, un'opportunità persa. E a decretarlo è la clientela».

**In cosa si manifesta l'insuccesso?**

«In una perdita (o mancata acquisizione) di clienti. E, quindi, di ricavi».

**La fusione tra Intesa e Sanpaolo è stata annunciata nell'agosto 2006, per poi essere effettiva da inizio 2007. Quasi dieci anni fa. Eppure, molta gente intende chiamarla semplicemente "Intesa" o "San-**

**paolo". Che cosa è successo?**

«Attenzione: quando parlo di "fallimento" di un brand, mi riferisco a questioni economiche, non al modo in cui le persone chiamano la banca, o l'azienda. Perché far cambiare le abitudini è difficile e costoso: la rapidità con cui le si cambia è funzione, in primo luogo, degli investimenti che si fanno sul nuovo brand».

**Che doveva fare di più Intesa Sanpaolo per imporre un marchio che, come ci ha fatto capire, non è entrato nella testa della gente? Non le sembra che la banca di impegno e di denaro ce ne abbia messo tanto?**

«Le persone utilizzano nominativi vecchi per forza d'inerzia. Come quelli che, per riferirsi a Vodafone, utilizzano ancora - dieci anni dopo - il vecchio nome Omnitel».

**Figuriamoci, allora, cosa può accadere quando si toglie il nome della città dal marchio della banca...**

«Sono convinto che

**INTESA O SANPAOLO?**

Intesa Sanpaolo è una realtà unica da quasi dieci anni; tuttavia, molto spesso, i clienti milanesi si riferiscono alla banca chiamandola "Intesa", mentre quelli torinesi utilizzano solo il nome "Sanpaolo"







**PASSO FALSO**  
Prima dell'ingresso nel Banco popolare, Pop Lodi controllava il Banco di Chiavari e della Riviera ligure. Un giorno, la capogruppo lodigiana decise di assorbire lo storico marchio tigullino, inviando ai clienti del Banco di Chiavari estratti conto con il brand "Banca popolare di Lodi". La decisione risultò molto sgradita ai correntisti liguri e scatenò vari "mugugni" e proteste

questo sia una leggenda o, per lo meno, un'esagerazione. Da un'azienda di credito, le persone si aspettano un certo tipo di servizio, prodotto e prossimità. Se una banca del territorio non offre niente di meglio di una banca che del territorio non è, il cliente non ha problemi a cercare di meglio. E se il nome storico cambia, o comunque l'istituto di credito "abbandona" il riferimento territoriale, ma i servizi diventano migliori, i clienti non se ne vanno».

**Eppure, a conti fatti, la gente spesso si comporta diversamente.**

«Spesso lo fa per inerzia e per i costi, non solo monetari, di uscita. E perché le banche spesso non si discostano troppo una dall'altra, in quanto a servizi. Ma se arriva un player differenziato, oppure se si scatena una guerra dei prezzi, il tutto si rimescola».

**Eppure, quando l'allora Popolare di Lodi inviò ai clienti del controllato Banco di Chiavari estratti conto con il proprio marchio, i correntisti tigullini scesero in rivolta. Perché si sentirono colonizzati dai "milanesi"...**

«Che esistano sensibilità specifiche particolari è un fatto ineludibile: sarebbe davvero autolesionistico non tenerne conto. In alcuni casi il rebranding è inutile, e in alcuni altri addirittura dannoso. Una "Banca di Pisa e Livorno", probabilmente non avrebbe clienti - uso questo paradosso perché sono toscano, e queste cose le vivo tutti i giorni. Ma non bisogna fare di questi casi regole universali. Insomma: non è che il marchio lo si debba sempre cambiare. L'even-

tuale trasformazione deve arrivare dopo un'attenta analisi. Bisogna, in altre parole, capire se l'investimento avrà un ritorno. Sostituire un brand è come cambiare un macchinario: lo si fa perché migliora l'efficienza e, quindi, i ritorni attesi. Può essere una buona idea farlo: ma come? Molto spesso si ragiona secondo un'ottica interna e si dimentica di chi dà da vivere alla banca: il cliente. Immagino lo smarrimento di un correntista sbalottato da un brand a un altro senza alcuna comunicazione. Mentre, al contrario, è importante spiegare al correntista che cosa si sta facendo, perché lo si sta facendo, e - soprattutto - cosa gliene viene in tasca.»

**Cosa che, a quanto si capisce, non è stata fatta in quel di Chiavari.**

«In quel caso, se l'operazione fosse stata proposta in precedenza e si fossero registrati malumori, la capogruppo avrebbe anche potuto cambiare modo di comunicare o rinunciare all'operazione. Che, comunque, ha avuto vita breve».

**Altro esempio, quello di Toro assicurazioni: il principale gruppo agenti della compa-**

**gnia ex Fiat non ha gradito la scomparsa del marchio, decisa dalla capogruppo Generali, e ha creato Gaat service, agenzia plurimandataria che, grazie alla normativa sulle collaborazioni, potrà offrire ai suoi intermediari polizze anche di altre compagnie. La "G" di Gaat fa rivivere la vecchia Toro, e venderà prodotti dell'intero mercato assicurativo italiano. Tutto perché è scomparso un marchio storico, e scomparenti evidentemente non è andata giù...**

«Il pubblico a cui si deve rivolgere una banca prima di effettuare un'operazione di quel tipo sono i clienti. Ma anche i dipendenti, che vanno coinvolti ancora prima. Se la trasformazione non è compresa all'interno, come si potrà farla accettare all'esterno? Bene: per le assicurazioni, ai dipendenti e ai clienti bisogna aggiungere gli intermediari, soprattutto gli agenti. Se questi partner non condividono il progetto, non si va da nessuna parte. Presumibilmente, nel rebranding dei marchi ex Generali è accaduto questo».

**Le fusioni che non vanno come si era prospettato, lo fanno perché il marchio scelto è sbagliato?**

«Solo il 20% delle acquisizioni crea effettivo valore per gli azionisti. Le altre falliscono. E questo accade non per motivi industriali, ma di integrazione culturale. E un rebranding sbagliato è uno dei fattori principali nell'annullamento dei benefici di un merger. Nel dettaglio, un cambiamento di marchio fallisce, essenzialmente, per tre ragioni.

**Quali?**

«Nel primo caso, la soluzione di rebranding non era giusta. Nel secondo, l'idea era corretta, ma i clienti e soprattutto i dipendenti non sono stati coinvolti, e magari neppure informati a dovere. Oppure, semplicemente, non c'era bisogno di rebranding».



**SCOMPARSITA NON GRADITA**  
Quando Generali ha deciso la scomparsa del marchio Toro, il Gaat (principale gruppo agenti della compagnia ex-Fiat) ha ingaggiato una lunga battaglia per mantenere la propria identità. Sopra, Roberto Salvi, presidente del Gaat